

Documento nº 22

---

La reforma de la  
Comisión Libro Blanco  
abril de 2000

---



MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS

**INAP**



**La Reforma de la Comisión  
Libro Blanco  
Abril de 2000**

**Documento n° 22**

**Números aparecidos**

- |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- CRECIMIENTO, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO, RETOS Y PISTAS PARA ENTRAR EN EL SIGLO XXI.                                                                                              | 11.- DOSSIER DE INFORMACIÓN SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO EN FRANCIA.                                                           |
| 2.- MODERNIZACIÓN Y CAMBIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. LA MISIÓN DEL INAP.                                                                                                   | 12.- LA FUNCIÓN PÚBLICA LOCAL Y LA HABILITACIÓN NACIONAL.                                                                     |
| 3.- EL ESTADO ANTE LOS RETOS DE FIN DE SIGLO.                                                                                                                                      | 13.- DESARROLLO Y FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN EL REINO UNIDO.                                                   |
| 4.- CARTAS DE SERVICIOS PÚBLICOS.                                                                                                                                                  | 14.-EL RÉGIMEN JURÍDICO DE LA COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA ENTRE ENTIDADES TERRITORIALES.                                      |
| 5.- REFORMA DEL APARATO DEL ESTADO EN BRASIL.                                                                                                                                      | 15.- UNA DÉCADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.                                                                                    |
| 6.- INFORME SOBRE CREACIÓN DE RIQUEZA Y COHESIÓN SOCIAL EN UNA SOCIEDAD LIBRE.                                                                                                     | 16.- GOBERNAR CON CRITERIO EMPRESARIAL                                                                                        |
| 7.- MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EUROPEA.                                                                                                                                             | 17.- INFORME DE ACTIVIDAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO EN FRANCIA.                                                             |
| 8.- LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DESDE UNA PERSPECTIVA COMPARATIVA: CONCEPTOS Y MÉTODOS PARA EVALUAR Y PREMIAR LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO EN LOS PAÍSES DE LA O.C.D.E. | 18.- OPINIÓN SOBRE LA SECESIÓN DE QUEBEC.                                                                                     |
| 9.- NORMAS DE CONDUCTA EN LA VIDA PÚBLICA. INFORME NOLAN.                                                                                                                          | 19.- JORNADA CONMEMORATIVA DEL 401 ANIVERSARIO DE LA CREACIÓN DEL INAP.                                                       |
| 10.- EL DESARROLLO PARTICIPATIVO Y LA BUENA GESTION DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS.                                                                                                       | 20.EXPERIENCIAS DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO SPEYER DE ALEMANIA: AUTOEVALUACIÓN, MODERNIZACIÓN Y MEJORA DEL RENDIMIENTO. |
|                                                                                                                                                                                    | 21.- LA NUEVA CONSTITUCIÓN DE BERLÍN Y LA CONSTITUCIÓN DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.                                          |

**Edita:**

**Ministerio de Administraciones Públicas**

**Instituto Nacional de Administración Pública**

**NIPO: 329-00-003-x**

**Depósito Legal: M-38846-1995**

**ISSN: 1135-7649**

## PRÓLOGO

La Comisión fue originariamente diseñada como una organización “qui fait faire” o, en otras palabras, carente de poder ejecutivo directo, limitándose su funcionamiento a impulsar y vigilar la acción de otras organizaciones, principalmente las Administraciones nacionales. Por ello quizás el problema de eficacia y eficiencia no recibió en un principio la atención adecuada hasta muy recientemente. Sin embargo, poco a poco ha ido quedando demostrado que las funciones de la Comisión se parecen cada vez más a las de una administración “clásica”, con lo que sus problemas de una actuación eficaz, eficiente y económica, también. No obstante, los diversos intentos de reforma que se han producido hasta ahora o bien han sido tímidos, o han quedado a mitad de camino, o han constituido simplemente sonoros fracasos.

El diseño original de la Comisión se basaba en una estructura jerárquica inspirada en los modelos alemán y francés, estableciendo la "división" como la unidad básica de su organización. Sin embargo, las varias ampliaciones y el paralelo incremento de tareas asignadas motivaron distintos intentos para mejorar y adaptar su coordinación interna a las nuevas realidades. En 1978, siendo Presidente de la Comisión el Sr. Jenkins, ante la perspectiva de una próxima ampliación, se encargó a cinco personalidades independientes, encabezadas por el Embajador Spierenburg, analizar la estructura, maquinaria y recursos humanos disponibles. De acuerdo con el informe preparado por dicho grupo que fue presentado en 1979, sería preferible un Colegio de Comisarios más reducido (uno por cada Estado Miembro) que el de 17 miembros que finalmente fue aprobado con objeto de asegurar una mejor coordinación y constituir un verdadero equipo. El mismo informe también recomendaba la creación de un limitado número de áreas de competencias para los respectivos Comisarios de importancia equivalente que deberían corresponder a un número de Direcciones Generales de similar tamaño. No obstante, este intento no pasó de una serie de recomendaciones, sin llegar a traducirse en ninguna actuación importante.

Posteriormente, a mediados de los 80, el Comisario Henning Christophersen inició un proceso de modernización en la gestión, principalmente dirigido a mejorar el funcionamiento interno de las Direcciones Generales, sin considerar, sin embargo, la influencia de sus relaciones con las Administraciones nacionales. En cualquier caso, este esfuerzo supuso más una concienciación acerca de las deficiencias de gestión existentes y la necesidad de su mejora, que algún cambio significativo.

Por tanto, poco a poco quedaba claro que mientras la Comisión era enormemente exigente y rigurosa con las deficiencias de funcionamiento de las Administraciones nacionales y de los nuevos candidatos a Estados miembros, con los que tenía que lidiar en su actuación diaria, era mucho más laxa con sus propios problemas internos de organización.

Curiosamente, fue precisamente durante el mandato de la anterior Comisión (que recordemos tuvo que dimitir precisamente por un comportamiento al menos confuso y falto de transparencia) cuando la reforma interna de la propia Comisión comenzó a tomarse realmente en serio. Tal vez el nombramiento de un Comisario procedente de los nuevos Estados miembros y de cultura escandinava, no fue ajeno a unas iniciativas nada desdeñables que tomaron el nombre de SEM 2000 y MAP 2000. Dentro de ellas figuraba como iniciativa importante el primer plan integral de formación para altos y medios directivos de la Comisión, con objeto de mejorar sus habilidades directivas y favorecer una cultura propia dentro de una organización de composición plural. Dicho proyecto se le concedió a un Consorcio de Escuelas europeas de Administración pública, liderados por el Instituto Europeo de Maastricht, Consorcio de cuyo Comité ejecutivo forma parte el propio INAP.

Sin embargo, tal vez el nuevo Comisario no tuvo en cuenta suficientemente el juego de fuerzas interno de la Comisión, así como la lógica y natural resistencia al cambio que cualquier organización produce y que en una compuesta de culturas variadas, cuando no contrapuestas, no parecía a *priori* nada desdeñable.

Por ello, el Presidente Prodi tuvo muy claro desde el inicio de su mandato que la reforma de la Comisión no sólo debía ser una prioridad, forzada por los recientes escándalos, sino que debía dotar al Comisario encargado del poder suficiente para vencer posibles resistencias. No es por tanto casualidad que una persona del prestigio de Neil Kinnock asumiera ese objetivo, ni que fuera aparejado al cargo de Vicepresidente de la Comisión, ni que el propio Libro Blanco comience con una Introducción de apoyo firmada por todos los Comisarios y el propio Presidente. Otra cosa distinta, no achacable al diseño de origen escrupulosamente correcto en principio, es que posteriormente el propio Vicepresidente haya entrado en difíciles juegos de poder que pueden afectar indirectamente al apoyo sin fisuras con el que parte la reforma.

Ya entrando en el análisis del contenido del Libro Blanco que ahora se prologa, puede destacarse entre sus puntos positivos, en primer lugar, el que vea la luz como logro en sí mismo, y el debate que ha despertado dentro de la propia Comisión. Es riguroso y concretiza medidas sometidas a un calendario de aplicación. Por otra parte, trata de hacer frente al problema de la gestión financiera, de control y auditoría, lugar de encuentro hasta ahora unánime de las críticas de la falta de eficacia comunitaria, mediante un método que trata de delegar parte del control a cada Dirección General, huyendo de fórmulas de “visado previo” que habían demostrado su ineficacia e intentando que cada directivo asuma su propia responsabilidad respecto al destino y uso de los fondos que gestiona.

En cuanto a sus zonas oscuras, puede citarse primeramente el hecho de que, como cualquier otro Libro Blanco de reforma, sus potenciales virtudes deban contrastarse con el grado de aplicación que se consiga en sus medidas y las consecuencias reales de éstas. En caso contrario, puede quedarse en un nuevo intento más que colocar en los estantes de los despachos de los funcionarios, y algunos estudiosos que se interesan por estos temas. Por otra parte, el hecho de que no vaya acompañado, salvo en el caso del nuevo procedimiento de gestión económica y de control, de un plan de formación estratégico (ya que el anteriormente mencionado era previo al diseño y concepción a la reforma) le hace carecer de un instrumento muy útil para la aplicación de iniciativas que suponen un cambio de comportamiento en los

funcionarios que deben llevarlas a cabo. La nueva concepción de un presupuesto por actividades también plantea dudas entre los expertos respecto a su puesta en práctica y aportación real a la mejora de la actuación de la Comisión. Igualmente, se ha mencionado, como lo admite el propio documento, que no se ha consultado suficientemente a los funcionarios de la propia Comisión a la hora de elaborar las propuestas.

Por otro lado, llama la atención el que siendo la Administración comunitaria una organización dependiente de la actuación sobre el terreno que ofrecen en la mayoría de los casos las administraciones de los Estados miembros, en sus diversos niveles, (hasta el punto de que ya se ha generalizado el término “co-administración”), no se haga prácticamente ninguna referencia a la relación entre ambas esferas administrativas, sin cuya mejora y agilización, pesará como una losa sobre cualquier intento serio de reforma y modernización de la propia Comisión.

En conclusión, está claro que no nos encontramos ante una tarea fácil ni sencilla. La Comisión es una institución de carácter supranacional, compuesta por funcionarios que llegan con su cultura administrativa auestas, que está permanentemente en la mirilla de los cazadores de justificaciones para ralentizar el proceso europeo. Sin embargo, su reforma es también una tarea inaplazable que debe superar la desmotivación que reina en algunas oficinas de Bruselas y el hecho de que en los últimos tiempos sus problemas internos de funcionamiento están dando argumentos serios a sus detractores. Esperemos que el anuncio de Prodi, de un nuevo Libro Blanco sobre el “buen gobierno” (en otras traducciones todavía figura el término más conocido de gobernabilidad) sea un elemento que apunte y profundice la senda de reformas emprendida y no un nuevo escalón que aplace, quizás definitivamente, este interesante intento de poner a la Comisión de nuevo a la cabeza del movimiento de mejora del funcionamiento de las administraciones públicas, si bien en este caso, con el adjetivo nada baladí de “supranacional”.

Alberto J. Gil Ibáñez



COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

Bruselas, 5.4.2000  
COM(2000) 200 final

PARTE I

# LA REFORMA DE LA COMISIÓN

*Libro Blanco - Primera parte*

(presentado por la Comisión)

## LA REFORMA DE LA COMISIÓN

INTRODUCCIÓN DEL COLEGIO DE COMISARIOS .....	3
I RESPUESTA AL DESAFÍO .....	5
II UNA CULTURA DE SERVICIO .....	7
III FIJACIÓN DE PRIORIDADES Y ASIGNACIÓN Y USO EFICAZ DE LOS RECURSOS.....	9
<i>III.1 La gestión basada en las actividades: un medio de cumplir las prioridades políticas ..</i>	<i>9</i>
<i>III.2 Política de externalización.....</i>	<i>11</i>
<i>III.3 Métodos de trabajo orientados hacia los resultados.....</i>	<i>12</i>
IV RECURSOS HUMANOS .....	13
<i>IV.1 Los puestos directivos .....</i>	<i>13</i>
<i>IV.2 Evolución de la carrera profesional .....</i>	<i>14</i>
<i>IV.3 Personal temporal.....</i>	<i>17</i>
<i>IV.4 Entorno laboral e igualdad de oportunidades .....</i>	<i>18</i>
<i>IV.5 Régimen disciplinario .....</i>	<i>19</i>
<i>IV.6 Denuncia de irregularidades.....</i>	<i>19</i>
<i>IV.7 Un Estatuto transparente .....</i>	<i>20</i>
<i>IV.8 Otras cuestiones.....</i>	<i>20</i>
V AUDITORÍA, GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL.....	21
<i>V.1 Definir las responsabilidades de los ordenadores de pagos y los directivos.....</i>	<i>22</i>
<i>V.2 Reforma de la gestión financiera, el control y la auditoría .....</i>	<i>23</i>
<i>V.3 Protección de los intereses financieros de la Comunidad .....</i>	<i>26</i>
VI APLICACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA REFORMA.....	26
VII CONCLUSIÓN .....	29

**ANEXOS**

ANEXO 1: ELEMENTOS ESENCIALES DE LA REFORMA

ANEXO 2: EL PROCESO DE CONSULTA

ANEXO 3: GLOSARIO

CUADRO I: SÍNTESIS DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE GESTIÓN FINANCIERA, CONTROL Y AUDITORÍA INTERNA

ANEXO 4: CALENDARIO DEL PLAN DE ACCIÓN

## ***INTRODUCCIÓN DEL COLEGIO DE COMISARIOS***

Una Europa fuerte requiere una Comisión fuerte. Tal es el principio que motiva nuestras propuestas a la Conferencia Intergubernamental y nuestros objetivos quinquenales, y que exige que nos dotemos de una organización moderna y de los recursos necesarios para ejecutar las tareas que nos asignan los Tratados.

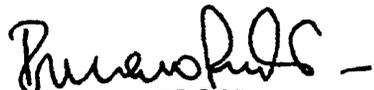
Los retos que plantea la globalización y la futura ampliación exigen una mejor gestión política a todos los niveles, incluido el de la UE. Todas las instituciones políticas europeas y, entre ellas, la Comisión, deben hacer frente a este desafío. La reforma es, por consiguiente, una condición previa fundamental para materializar nuestra visión de Europa.

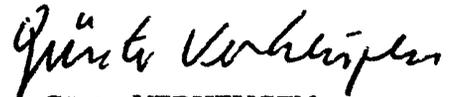
Por ello, como órgano colegiado y como individuos, deseamos manifestar nuestro compromiso con el programa de reforma que se expone en el presente Libro Blanco. No estamos solos en ese empeño: el personal de la Institución, que merece un alto reconocimiento por su compromiso con los ideales europeos y por sus logros pasados y presentes, ha expresado claramente su voluntad de trabajar con nosotros por un auténtico progreso. El Consejo Europeo y el Parlamento Europeo también han manifestado su inequívoco apoyo a la modernización de nuestra Institución.

Nuestro deseo es que la Comisión constituya una administración pública excelente para que pueda seguir cumpliendo, con la máxima eficacia, las misiones que le confía el Tratado. Los ciudadanos de la Unión no merecen menos y el personal de la Comisión tampoco está dispuesto a ofrecer menos. Para cumplir ese objetivo, debemos conservar las mejores prácticas del pasado y combinarlas con nuevos sistemas concebidos para hacer frente a los desafíos del futuro. El mundo que nos rodea está experimentando rápidos cambios, que hacen necesaria una Comisión independiente, responsable, eficaz, transparente y guiada por las pautas de responsabilidad más elevadas.

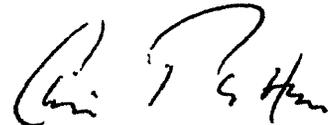
Este Libro Blanco fija un ambicioso programa para alcanzar todos esos objetivos. Ahora, con el desarrollo y la puesta en práctica de esas ideas, empieza la parte más difícil del trabajo.

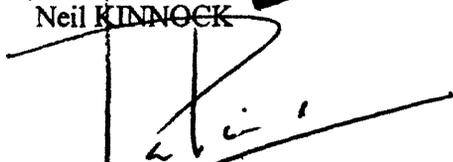
Los fundadores de las Comunidades fueron los grandes modernizadores de su época. Nosotros, que compartimos sus ideales y su determinación, queremos honrar su legado modernizando la Comisión que ellos crearon para servir a los ciudadanos europeos.

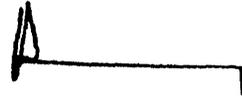
  
Romano PRODI

  
Günter VERHEUGEN

  
Neil KINNOCK

  
Christopher PATTEN

  
Loyola de PALACIO

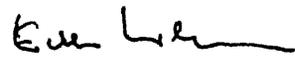
  
Pascal LAMY

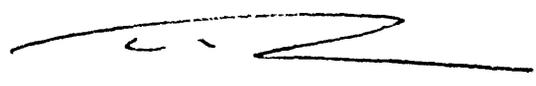
  
Mario MONTI

  
Franz FISCHLER

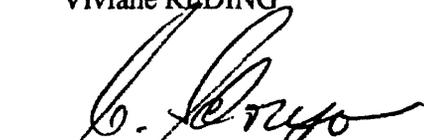
  
David BYRNE

  
Michel BARNIER

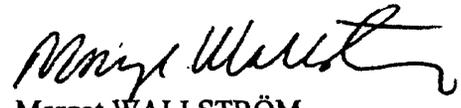
  
Erkki LIIKANEN

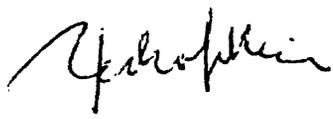
  
Viviane REDING

  
Frederik BOLKESTEIN

  
Michael SCHREYER

  
Philippe BUSQUIN

  
Margot WALLSTRÖM

  
Pedro SOLBES

  
António VITORINO

  
Poul NIELSON

  
Anna DIAMANTOPOULOU

...

## ***La función de la Comisión***

El Tratado de Roma asignó a la Comisión Europea una función y una responsabilidad especiales en la recién creada Comunidad Europea. La institución se estableció para actuar imparcialmente en interés de la Comunidad Europea en su conjunto y ejercer de guardiana de los Tratados constitutivos, a través sobre todo del ejercicio de su derecho de iniciativa legislativa, el control del cumplimiento del Derecho comunitario por parte de los Estados miembros, la negociación de los acuerdos comerciales en nombre de la Comunidad, la aplicación de las políticas comunes y la vigilancia de la competencia en la Comunidad, impidiendo su falseamiento.

Las cosas han cambiado mucho desde entonces. La Comunidad de seis Estados miembros se ha convertido en una Unión de quince, con nuevas adhesiones en perspectiva. La Comisión ha supuesto un auténtico motor para la transformación de una unión aduanera a una unión primero económica y después política. Sus logros han sido considerables, pues ha conseguido proporcionar la tan necesitada visión de futuro en la transición hacia una integración europea que atienda los intereses de la Unión y cumpla las aspiraciones de sus ciudadanos. Además de los principales fundamentos económicos del mercado común y, más adelante, de la moneda común, ha sentado los cimientos de una Europa cohesiva asentada en la solidaridad entre sus pueblos y regiones. A lo largo de todo este periodo, el Consejo y el Parlamento Europeo le han ido atribuyendo múltiples tareas de gestión. Es preciso recordar, además, que las distintas sociedades y economías de la Unión Europea han experimentado considerables transformaciones.

Un dato se ha mantenido constante: la existencia de una Comisión fuerte, independiente y eficaz es un presupuesto esencial para el funcionamiento de la Unión Europea en su conjunto y su importancia en el mundo. El cumplimiento de las tareas establecidas en los Tratados requiere la introducción de sustanciales mejoras en las estructuras y los sistemas. Las prácticas de trabajo, las convenciones y las obligaciones que se han ido acumulando a lo largo de los años recortan actualmente la eficacia de la Comisión. La reforma administrativa ayudará a la Comisión a desempeñar su papel institucional como motor de la integración europea. Se trata por lo tanto de un proyecto político de crucial importancia para la Unión Europea.

La Comisión Prodi ha adoptado la decisión estratégica de centrarse en las funciones esenciales como la concepción de políticas, la iniciativa política y el control del cumplimiento del Derecho comunitario. Este enfoque implica la creación de nuevas formas de cooperación entre los distintos niveles de administración en Europa y debería permitir a la Comisión alcanzar con mayor facilidad sus objetivos políticos clave para el periodo 2000-2005:

- Fomento de nuevas formas de gestión política en Europa, permitiendo la mayor intervención de los ciudadanos en el proceso y aumentando la transparencia y la eficacia de la actuación de las instituciones europeas. Con este fin, la Comisión se propone adoptar próximamente un Libro Blanco sobre la gestión política.
- Estabilización y ampliación de Europa, con una presencia más determinante en el mundo.
- Nuevo programa económico y social de modernización de nuestra economía ante la era digital de un modo capaz de favorecer el empleo y el desarrollo sostenible.
- Fomento de una mejor calidad de vida, ofreciendo respuestas eficaces a los problemas que afectan a la vida cotidiana de nuestros ciudadanos.

No obstante, actualmente casi la mitad de los funcionarios de la Comisión están plenamente dedicados a tareas ejecutivas, especialmente la gestión de programas y proyectos y el control directo de estos últimos. Se trata de una utilización ineficiente de recursos escasos y, lo que es más importante, divergente del papel de la Comisión que se define en los Tratados y las prioridades quinquenales de la Comisión Prodi.

Para hacer frente a esta situación, la Comisión acaba de organizar una evaluación general de sus actividades y recursos. El objetivo es concentrar las actividades en los objetivos políticos fundamentales. Con ese fin, la Comisión determinará las actividades que pueden dejar de realizarse por no constituir prioridades de suficiente valor añadido a escala europea. Además, será preciso proceder a una reasignación sin precedentes de recursos dentro de los distintos servicios de la Comisión y entre ellos. A través de esta operación, la Comisión identificará las actividades que podrían ser ejecutadas con mayor utilidad y eficacia por otros organismos, en caso necesario bajo el control de la propia Comisión. Todos estos proyectos permitirán a la Comisión concentrarse más en sus funciones esenciales. En septiembre de 2000, la Comisión habrá concluido la evaluación general de sus actividades actuales.

En ese momento, la Comisión estará en situación de determinar con exactitud si sus recursos son proporcionales a sus tareas. Si se demuestra que no lo son, deberán obtenerse recursos adicionales. Si no consigue disponer de esos recursos, la Comisión deberá interrumpir algunas de sus tareas y todas las instituciones deberán hacer frente a las alternativas escogidas. En septiembre de 2000, la Comisión comunicará al Consejo y al Parlamento Europeo los resultados de la evaluación y efectuará las propuestas pertinentes.

Dadas las circunstancias, no hay duda de que la eficacia de la Comisión depende de la existencia de estructuras y sistemas óptimos para el despliegue de sus recursos. El presente Libro Blanco fija un programa para la revisión radical de las prácticas de trabajo, la programación de las actividades y la gestión de los recursos humanos y financieros. Como es lógico, las prioridades políticas de la Comisión no le eximen de la responsabilidad de ajustarse a los máximos niveles de eficacia e integridad en el manejo de las finanzas públicas, lo que será posible gracias al sistema reforzado de control financiero. Los acontecimientos de 1999, incluida la dimisión de la Comisión en pleno, demostraron gráficamente esta necesidad.

#### *Materialización de la reforma*

Al entrar en funciones, la Comisión Prodi emprendió inmediatamente la elaboración de un programa de reforma. Para ello, se inspiró en los dos informes del Comité de Expertos Independientes y de una serie de análisis internos, concretamente el informe Williamson y el ejercicio DECODE, que constituyeron puntos de partida básicos para la actual reforma. Los programas SEM 2000 y MAP 2000 también ofrecieron una útil experiencia. No obstante, el alcance y la ambición del programa de reforma rebasan, con mucho, los de cualquier ejercicio anterior.

Partiendo de estas premisas, la Comisión publicó el 18 de enero un documento consultivo sobre la estrategia propuesta de reforma para su debate en el seno de la Comisión y con las demás instituciones europeas. El grado de participación del personal de la Comisión en el ejercicio de consulta, tanto de forma individual como colectiva, carece de precedentes. El fuerte interés del personal quedó claramente patente; una abrumadora mayoría de respuestas demostró el apoyo incondicional del personal al proceso. Las respuestas, de talante sumamente constructivo, han conducido a la introducción de importantes modificaciones en el planteamiento propuesto (véase el anexo 2). La Resolución del Parlamento Europeo de 19 de enero sobre el segundo informe del Comité de Expertos Independientes apoyó enérgicamente el enfoque propuesto en el documento consultivo y proporcionó una importante aportación a la reforma. A raíz de las conclusiones del Consejo Europeo de Helsinki, el Consejo adoptó sus propias conclusiones sobre la propuesta el 14 de febrero, dispensándole una acogida muy favorable.

Una vez concluido este intenso ejercicio de consulta, la Comisión pasa a proponer una estrategia basada en tres puntos interrelacionados, lo que se refleja en la estructura del presente documento:

- Reforma de los sistemas de fijación de prioridades políticas y asignación de los recursos. Los nuevos mecanismos de adopción de decisiones en función de las políticas garantizarán que las actividades de la Comisión se ejecuten con los recursos humanos, administrativos,

tecnológicos y financieros necesarios. La evaluación de los resultados se convertirá en un componente habitual de las actividades de gestión.

- Introducción de importantes cambios en la política de recursos humanos, otorgando prioridad a la formación continua, la calidad de la gestión y la mejora de los procesos de contratación y desarrollo profesional. Estos cambios harán asimismo hincapié en la necesidad de mejorar el entorno de trabajo, incrementar la igualdad de oportunidades y perfeccionar el sistema de evaluación individual del personal y los directivos, y permitirán que las cuestiones disciplinarias o los casos de insuficiencia profesional se diriman adecuada y equánimamente.
- Reforma radical de la gestión financiera, que permitirá a cada departamento establecer su propio sistema de control interno conforme a sus necesidades. En ese proceso, los distintos servicios podrán recurrir a los servicios de asesoría de los especialistas de la Comisión. La definición precisa de las responsabilidades de cada uno de los actores y la realización de controles regulares de la calidad y la fiabilidad de cada uno de los sistemas de control interno por parte del nuevo Servicio de auditoría interna constituyen condiciones indispensables de la reforma.

La reforma se apoya en el Plan de Acción que se expone en la segunda parte del Libro Blanco. El programa, que se extenderá hasta la segunda mitad de 2002, será objeto de una evaluación completa que se publicará en diciembre de ese mismo año y se enviará a las demás instituciones. A lo largo del periodo de vigencia del programa, se presentarán a la Comisión informes periódicos de seguimiento que no sólo tratarán de la aplicación de las medidas recogidas en el Plan de Acción sino también de sus repercusiones cualitativas, calculadas con arreglo a las reacciones del personal.

Aunque algunos de los efectos de la reforma serán visibles en un futuro próximo, otros tardarán algo más en hacerse palpables, ya que ciertas medidas requieren la introducción de cambios legislativos por el Parlamento Europeo y el Consejo. Por consiguiente, este ambicioso calendario sólo puede cumplirse con la plena participación de todas las instituciones europeas, cuyo futuro depende -y es éste su rasgo común- de la reforma. Además, todas ellas comparten el interés en los beneficios derivados de la reforma: por ejemplo, las mejoras en la gestión de la ayuda exterior aumentarán la presencia e importancia de la Unión Europea en el mundo.

La reforma requiere cambios técnicos. Para describirlos, resulta inevitable la utilización de tecnicismos, pero ello no debería enturbiar el carácter radical de las propuestas presentadas, con las que la Comisión se siente plenamente comprometida. Como anexo 3 se presenta un glosario de los principales términos y acrónimos.

## **II      *UNA CULTURA DE SERVICIO***

La reforma debe capacitar mejor a la Comisión para ejecutar las tareas que le encomiendan los Tratados y, de esa forma, servir a la Unión Europea. Según la doctrina del buen gobierno, la reforma se basa en los principios clave siguientes: independencia, responsabilidad, obligación de rendir cuentas, eficacia y transparencia. Nada hay de nuevo en estos principios ni en el afán de la Comisión por ponerlos en práctica. No obstante, al constituir los puntos de apoyo de la reforma, pueden formar la base explícita de la cultura de servicio:

### ***Independencia***

El motivo original y esencial del éxito de la integración europea reside en el carácter supranacional e independiente respecto de las influencias nacionales, sectoriales y de otra índole del órgano ejecutivo de la UE, la Comisión. De esta característica depende totalmente su capacidad de actuar en defensa de los intereses de la Unión Europea. Para los Comisarios y los funcionarios de la institución, implica la imposibilidad de solicitar o aceptar instrucciones de

ningún gobierno u organismo. Del mismo modo, los Estados miembros no deben tratar de influir en los miembros ni en el personal de la Comisión en cuanto afecte al desempeño de sus tareas.

### *Responsabilidad*

El principio de responsabilidad se aplica a todos los niveles, empezando por el Colegio de Comisarios cuando determina las tareas de la Comisión y su modo de actuación. La responsabilidad política recae en cada uno de los Comisarios y, de forma colectiva, en todo el Colegio, mientras que la responsabilidad de la gestión diaria corresponde a los Directores Generales. La clara definición de las tareas, tanto de direcciones como de individuos, reducirá la ambigüedad acerca del reparto de responsabilidades. Cada uno de los funcionarios de la Comisión deberá tener perfectamente claras sus responsabilidades.

### *Obligación de rendir cuentas*

La obligación de rendir cuentas va paralela al ejercicio de responsabilidad. La Comisión es siempre responsable de sus acciones. Este principio se refleja en varias circunstancias: por ejemplo, la Comisión informa al Consejo y al Parlamento acerca de sus actividades. Sin embargo, esta obligación va más allá: la correcta gestión de la gran variedad de recursos de que dispone la Comisión exige garantizar su utilización con eficacia y eficiencia. Además, también rige dentro de la propia Comisión, y se basa en una cultura de cooperación interpersonal e interdepartamental que debe reforzarse.

### *Eficacia*

Todas las instituciones europeas tienen que hacer frente al desafío de garantizar la obtención de los máximos resultados con recursos limitados. Para conseguirlo, es fundamental perfeccionar los procedimientos, tanto los internos como los relativos a la cooperación entre la Comisión y las demás instituciones, los Estados miembros y los ciudadanos. La simplificación también debe desempeñar una importante función en este contexto, ya que los procedimientos sencillos son más fáciles de comprender y, por lo tanto, probablemente más eficaces. La descentralización también puede aumentar la eficacia y, unida a una clara asignación de responsabilidades, otorgar a los funcionarios la facultad de ejercer sus propias iniciativas.

### *Transparencia*

La apertura de una administración constituye una importante señal de confianza en sus empleados y en aquéllos a quienes debe rendir cuentas. La transparencia dentro de la propia administración de la Comisión es un requisito previo de importancia fundamental para una mayor apertura hacia el mundo exterior, tal como establece el Tratado. La transparencia ha de ser tanto interna, a través de una comunicación eficaz a todos los niveles, una actitud abierta a las nuevas ideas y una actitud positiva ante la crítica, como externa, ya que la organización debe estar plenamente abierta al control de la opinión pública.

\*\*\*\*

Si bien el proceso de reforma seguirá contribuyendo en general al desarrollo de esta cultura, existe una serie de medidas específicas de especial importancia a ese respecto. Por ejemplo, el establecimiento de un código de conducta para las relaciones con el Parlamento Europeo redundará en un aumento de la eficacia al facilitar la cooperación entre ambas instituciones. La elaboración de nuevas normas que mejoren el acceso público a los documentos de las instituciones comunitarias, aumentará la transparencia en consonancia con las nuevas disposiciones establecidas en el Tratado de Amsterdam. Es importante que se adopten medidas para asegurar que los fondos debidos por la Comisión se paguen sin demora con arreglo a las buenas prácticas.

***Las medidas propuestas en el presente capítulo se detallan en el capítulo II del Plan de Acción, en la segunda parte del Libro Blanco: medidas 1 a 11***

### **III FIJACIÓN DE PRIORIDADES Y ASIGNACIÓN Y USO EFICAZ DE LOS RECURSOS**

La Comisión necesita un método más eficaz de fijar sus prioridades y asignarles los recursos correspondientes. Sus limitados recursos humanos se encuentran demasiado dispersos en una amplia gama de actividades y cometidos, lo que perjudica a su eficacia y credibilidad. Es preciso volver a centrar a la Comisión en sus objetivos políticos y actividades esenciales.

En general, los recursos no se han vinculado a las prioridades por dos motivos: en primer lugar, las decisiones de la Comisión sobre sus propias actividades se han venido adoptando por separado de las referentes a la asignación de recursos. En segundo lugar, el Parlamento y el Consejo han conferido a la Comisión nuevos objetivos sin aprobar la asignación de recursos extraordinarios. Además, la cultura de gestión predominante pone más el acento en el control que en los objetivos. El hecho de que los resultados y las responsabilidades no estén siempre adecuadamente definidos o asignados exacerba aún más el problema.

Como ya se ha explicado anteriormente, la Comisión tratará de resolver los problemas heredados del pasado mediante una evaluación global de las prioridades, las actividades y los recursos, que concluirá en septiembre de 2000.

No obstante, esa operación no es más que el punto de partida. El problema debe atenderse mediante medidas continuas inscritas en un marco riguroso que se centre en los resultados y la eficacia. Hay tres campos básicos de actuación:

- El establecimiento de prioridades, incluidas las negativas, en todos los niveles de la Comisión. La aprobación de nuevas prioridades requiere una rigurosa revisión de las existentes.
- La búsqueda de un mejor equilibrio entre la gestión interna y externa de las actividades.
- El fomento de mejores métodos de trabajo.

#### **III.1 *La gestión basada en las actividades: un medio de cumplir las prioridades políticas***

La Comisión necesita centrar su gestión en la obtención de *resultados correspondientes a sus prioridades*. Éstas incluyen las actividades esenciales y las nuevas prioridades políticas, teniendo en cuenta las obligaciones derivadas del Tratado y los acuerdos internacionales. Para ello, la Comisión introducirá un sistema de gestión por actividades cuyo objetivo es adoptar las decisiones sobre las prioridades políticas y los recursos correspondientes de forma conjunta, en todos los niveles de la organización. De esta forma, los recursos se asignarán según las prioridades, e, inversamente, las decisiones sobre las prioridades estarán plenamente informadas por las necesidades de recursos.

Este mecanismo permitirá un aumento de la eficacia, ya que a las decisiones sobre las prioridades, los objetivos políticos y las actividades corresponderán otras sobre la asignación de recursos humanos, administrativos, informáticos y financieros. Conferirá una mayor claridad a la atribución y delegación de responsabilidades y otorgará a los gestores una mayor flexibilidad a la hora de ejecutar los presupuestos definidos. Por último, permitirá a los gestores de todos los niveles un acceso sin precedentes a la información, actualmente muy dispersa y presentada en formatos muy diversos. Ello debería redundar en la presentación de informes más directos y rigurosos por las distintas direcciones a los Comisarios y por la Comisión al Parlamento Europeo y el Consejo, lo que supondría una considerable mejora de la transparencia en la Comisión.

El objetivo de la Comisión es conseguir que la gestión basada en las actividades sea plenamente operativa en todos sus servicios en julio de 2002. Con este fin, será preciso introducir una serie de cambios administrativos -incluido el desarrollo de un sistema de informático de apoyo

(sistema de gestión integrada de recursos)- que se exponen en la segunda parte de este Libro Blanco (capítulo III del Plan de Acción).

Como rasgo esencial del sistema destaca la planificación de las actividades de la Comisión y la utilización de sus recursos mucho más en función de las políticas aplicadas. Para ello, en julio de 2000 se implantará una función de planificación estratégica y de programación que ayudará a la Comisión a adoptar decisiones sobre prioridades políticas y asignación de recursos y estimulará la gestión orientada en los resultados en toda la Comisión.

El punto de partida de este nuevo proceso se encuentra en una serie de directrices políticas claras fijadas desde la función de planificación estratégica y de programación bajo la autoridad del Presidente y tras el oportuno debate de orientación en la Comisión.

La información presentada por los servicios de la Comisión permitirá a ésta fijar una estrategia política anual en la que se recogerán los objetivos políticos, las políticas propuestas y los recursos humanos y financieros correspondientes por sectores (es decir, por Direcciones Generales en la mayor parte de los casos) para el conjunto de la Comisión. Se tratará del principal instrumento de decisión de la Comisión acerca de las prioridades positivas y, lo que es igualmente importante, las negativas. La estrategia se discutirá con el Consejo y el Parlamento y será el principal motor del proceso presupuestario, incluidas las directrices de anteproyecto de presupuesto, en las que quedará detallada con mayor precisión.

La estrategia política forma la base del programa de trabajo de la Comisión y sus direcciones, a las que corresponde ejecutar las prioridades y reflejarlas en el programa de trabajo de cada funcionario. De este modo, las prioridades de la Comisión determinarán de forma directa las tareas de cada uno de sus funcionarios.

Como es natural, la Comisión deberá ser capaz de adaptar sus prioridades a lo largo del año con toda flexibilidad para hacer frente a las circunstancias imprevistas. Por lo tanto, deberá tenerse en cuenta la posibilidad de realizar rápidos ajustes de la estrategia política.

También se perfeccionarán los procedimientos de control y evaluación con el fin de examinar adecuadamente la eficacia y el coste de las actividades. Ello proporcionará una información esencial para todo el proceso y contribuirá a identificar las actividades que deben considerarse "prioridades negativas". La presentación de informes también deberá racionalizarse. En el *informe anual de actividad* elaborado por cada Dirección General se examinarán los resultados del control de las actividades y se evaluará la calidad del servicio prestado. Otras modalidades de presentación de informes también deberán ser revisadas y simplificadas en la medida de lo posible.

Este sistema se extenderá a las delegaciones de la Comisión en terceros países para permitir la eficaz descentralización de la gestión de los programas de ayuda exterior.

La estrategia política, el presupuesto y el programa de trabajo proporcionarán a todas las instituciones comunitarias clara información sobre los costes totales en recursos de las políticas comunitarias. No obstante, es fundamental definir claramente las responsabilidades de cada una de las instituciones. La Comisión tiene la obligación de rendir cuentas al Parlamento Europeo, pero éste no podría dar por cumplida la responsabilidad que le asigna el Tratado si tuviera que adoptar decisiones sobre cuestiones referentes a las operaciones y la gestión de la Comisión. Además, al limitar el margen de maniobra del personal directivo de la Comisión, semejantes decisiones afectarían gravemente a la capacidad de producir resultados de la Comisión. Por motivos institucionales y de eficacia, debe por lo tanto evitarse la micro-gestión de las actividades de la Comisión por la Autoridad presupuestaria. Ese punto deberá ser objeto de un acuerdo interinstitucional.

### *III.2 Política de externalización*

La Comisión Prodi ha adoptado la decisión política de utilizar la vía de la externalización, es decir, la delegación por la Comisión de todas o parte de sus tareas o actividades como uno de los medios que le permitirán ejecutar su estrategia de volver a centrar a la Comisión en sus tareas esenciales y prioridades políticas. La obtención del equilibrio adecuado entre el uso de recursos internos y externos constituirá un factor especialmente importante en un sistema donde las decisiones sobre la asignación de recursos están integradas con las referentes a la fijación de prioridades y la programación.

La Comisión utiliza desde hace tiempo recursos externos, ya sea a través del recurso a la asistencia técnica para la ejecución de los programas operativos o de la compra de servicios externos. A pesar de ello, nunca ha existido una política clara sobre la externalización ni se han fijado los criterios aplicables ni los instrumentos legales utilizables con semejante fin. Ha llegado la hora de dejar sentada esa política. La Guía de las oficinas de asistencia técnica, publicada en 1999, constituyó un primer paso en ese sentido, aunque, como ha indicado el Parlamento Europeo, es preciso contar con una estrategia clara al respecto.

Aparte de la obvia necesidad de que la Comisión disponga del personal suficiente, siempre existirá cierta necesidad de recursos externos. La Comisión no dispone de los recursos internos adecuados para algunas tareas nuevas o temporales. La experiencia muestra, además, que muchas operaciones producen mejores resultados si se realizan cerca de sus beneficiarios que si se organizan centralmente desde Bruselas. Por último, en el funcionamiento de toda gran organización existen tareas que pueden ser ejecutadas con mayor eficacia por empresas especialistas.

Mediante el desarrollo de una política de externalización -el término incluye la cesión de competencias a los órganos comunitarios, la descentralización en favor de los organismos públicos nacionales y la contratación de organismos privados- la Comisión tratará de poner en orden las operaciones ya existentes y, concretamente, encontrar métodos más eficaces y fiables de manejar los programas financieros.

Sólo deberá optarse por la externalización cuando represente un medio más eficaz y rentable de proveer el servicio o los bienes en cuestión. Nunca deberá recurrirse a ella para administrar tareas mal definidas ni aplicarse a expensas de la obligación de rendir cuentas: la Comisión debe ser capaz de ejercer su responsabilidad política con arreglo al artículo 274 del Tratado para la ejecución del presupuesto.

Uno de los principios básicos que no debe menoscabarse es el de que las actividades de reglamentación o de negociación y las medidas de asignación de fondos que incluyan el ejercicio de un poder discrecional sólo puedan confiarse a las administraciones públicas. Además, la Comisión debe rehusar cualquier tarea que se considere incapaz de llevar a cabo dentro de un margen de riesgo aceptable, independientemente de que esta tarea se gestione dentro o fuera de la Comisión.

La política de externalización que se está desarrollando incluirá pruebas sobre un nuevo tipo de órgano ejecutivo encabezado por personal de la Comisión. Se prestará una especial atención al sector de la ayuda exterior, al que actualmente corresponden dos tercios de las oficinas de asistencia técnica externas empleadas por la Comisión y miles de contratos de expertos individuales. Se necesitan urgentemente soluciones que confieran a la Comisión un acceso inmediato a los conocimientos técnicos precisos para ejecutar los proyectos con puntualidad y eficacia y al mismo tiempo garanticen a la política de la UE la visibilidad y la coherencia necesarias. Una alternativa que puede estudiarse para la gestión de la ayuda exterior es el establecimiento de una o varias estructuras de oficina. Esta y otras opciones deberán vincularse al aumento de la desconcentración y la descentralización proyectadas como parte del proceso de mejora de la provisión de ayuda exterior.

La necesidad de externalización varía de unas direcciones a otras en función de las actividades de éstas, por lo que no se considera apropiada una solución de "talla única". No obstante, debe poderse garantizar una mayor coherencia, de manera que en casos similares se utilicen medios similares.

Al concebir esta política, la Comisión no tiene en absoluto la intención de proceder a una externalización generalizada de sus servicios ni de soslayar la cuestión de los recursos internos. Sólo se recurrirá a la externalización cuando esté plenamente justificada y no se empleará como remedio de la falta de personal para realizar las tareas esenciales. En efecto, la utilización adecuada de los recursos externos está supeditada a la existencia de unos recursos internos suficientes para ejercer las funciones de control o dirección.

### *III.3 Métodos de trabajo orientados hacia los resultados*

El proceso de consulta ha puesto de manifiesto que, por lo general, el personal conviene en la necesidad de simplificar y modernizar los procedimientos de trabajo de la Comisión. Ya existen buenas prácticas administrativas en diversas Direcciones Generales. Ahora es preciso propagarlas por toda la Comisión. No obstante, la autonomía a este respecto de los distintos servicios tiene ciertos límites, ya que algunos de los sistemas o procedimientos precisan una reforma a escala de toda la Comisión o, al menos, en lo que respecta a toda una serie de actividades de esta institución. Además, al desarrollar esos métodos deberán considerarse las posibles mejoras de los métodos de trabajo con otras instituciones, por ejemplo, el uso de cierta moderación en la comitología. Los resultados del estudio quedarán reflejados en las propuestas de la Comisión.

El personal ha presentado varias sugerencias útiles de mejora de los sistemas y procedimientos de trabajo. Habrá que crear mecanismos para enviar sugerencias de este tipo y darles curso. Algunas Direcciones Generales disponen ya de estos mecanismos y está previsto fomentar su introducción en aquéllas donde no existen. La Secretaría General integrará los planes de las Direcciones Generales en una red que constituirá un "banco de ideas" compartido. Cada sugerencia presentada será estudiada y su autor será informado del curso que vaya a dársele. Algunas propuestas serán únicamente pertinentes para una Dirección General, pero muchas otras podrán gozar de una aplicación mucho más amplia. La existencia de un banco de ideas de estas características ayudará a la Comisión a mejorar sus métodos de trabajo de forma continua mediante cambios acumulables.

Para empezar, se necesita una mayor estructuración de los procedimientos. Por ello, se nombrará un segundo Secretario General Adjunto con el cometido específico de perfeccionar los métodos de trabajo y fomentar su aplicación en toda la Comisión. A finales de este año se habrá elaborado un plan de actuación para resolver estas cuestiones, utilizando para ello conocimientos internos y externos. Entre los sectores que requieren una especial atención se encuentran las nuevas normas sobre delegación de responsabilidades en la Comisión, cuestión sobre la que deberá en primer lugar elaborarse un informe con carácter prioritario; la simplificación de los procedimientos administrativos y decisorios en la sede y las delegaciones de la Comisión; el aumento de la coordinación interservicios; la mejora de la llevanza de archivos en toda la Comisión; la introducción de estructuras administrativas flexibles y adaptables; la mejor utilización de las tecnologías de la información, y, por último, la introducción de técnicas de gestión de calidad ya existentes en algunos servicios de la Comisión. Los progresos en los sistemas de información y, concretamente, en la gestión de los documentos electrónicos, implicarán nuevos avances hacia una Comisión sin papel.

***Las medidas propuestas en el presente capítulo se detallan en el capítulo III del Plan de Acción de la segunda parte del Libro Blanco: (medidas 12 a 20).***

## IV *RECURSOS HUMANOS*

Las personas que trabajan en la Comisión constituyen la principal baza de la institución. Sus capacidades y dedicación han sido uno de los elementos clave de todos los logros de la Comisión. Para que ésta pueda trabajar eficazmente, es fundamental aplicar una política de recursos humanos integrada, que permita a todos los funcionarios desarrollar plenamente sus aptitudes. El mantenimiento de una función pública europea independiente, permanente y de elevada calidad permitirá a las instituciones europeas desempeñar su función en el seno de la Unión Europea con la máxima eficacia. Para lograrlo es preciso modernizar la política de recursos humanos desde la contratación hasta la jubilación, en beneficio del personal de cualquier grado.

A lo largo del presente año se elaborarán una serie de documentos de consulta con propuestas detalladas relativas a la reforma de la política de contratación, la política de gestión, la estructura de la carrera profesional, etc. Cada documento establecerá un marco político basado en el análisis de las mejores prácticas aplicadas en las administraciones de los Estados miembros y en otras organizaciones internacionales, que incluirá proyectos de textos legislativos destinados a ejecutar esta política, mediante la modificación del propio Estatuto o de sus textos de aplicación. Sobre la base de esos documentos de consulta, se consultará al personal y éste participará no sólo por lo que respecta a los principios generales de la reforma establecidos en el presente Libro Blanco, sino también en lo que atañe a su aplicación.

A continuación se ofrece una visión global de la política de recursos humanos, que se describe más detalladamente en el Plan de Acción. Muchos de los cambios propuestos pueden conseguirse con el actual Estatuto, a través de una aplicación más adecuada y de las normas ya existentes. Sin embargo, será necesario modificar el Estatuto en algunos campos, si bien la participación del personal constituirá un requisito previo para el éxito en todos los ámbitos.

### *IV.1 Los puestos directivos*

Al igual que en cualquier otra organización, los directivos desempeñan una función clave en la Comisión, que presenta además una doble faceta, ya que deben contar con una experiencia y cualificaciones profesionales especializadas, por un lado, y, por otro, tener la capacidad de motivar y dirigir un equipo. La reforma contribuirá a una gestión más adecuada, al introducir normas más claras y una definición más precisa de las responsabilidades. El papel de los directivos intermedios en la reforma de la Comisión reviste una especial importancia. Los jefes de unidad serán el impulso de las actividades descentralizadas por la reforma, tales como la ejecución del trabajo en equipo y la mejora progresiva de la organización del trabajo. También son necesarias medidas específicas destinadas a elevar el nivel de los conocimientos en gestión y crear una cultura común de gestión en toda la Comisión.

La Comisión otorgará por consiguiente un mayor peso a las capacidades de gestión a la hora de proceder a los nombramientos, imponiéndose un período de prueba. Se aplicará además el principio de reversibilidad, es decir que los directivos que no alcancen el nivel requerido de capacidad de gestión o que decidan voluntariamente abandonar el cargo pasarán a ocupar un puesto no directivo del mismo grado.

Se establecerá un programa de formación en gestión para todos los directivos, que tendrá en cuenta las necesidades específicas, como por ejemplo las de los jefes de delegación. Sólo podrán ejercer funciones de gestión en puestos directivos las personas que hayan participado en dicho programa con resultados satisfactorios. Por último, se procederá a evaluaciones sistemáticas de los resultados de todos los directivos, incluidos los Directores Generales y los Directores.

### *Contratación*

La actual política de contratación basada en concursos generales ha permitido a la Comisión contratar un personal altamente cualificado y responsable. Se mantendrá un sistema basado en concursos generales tanto en el caso de los funcionarios generalistas como en el de los especialistas. La mejora de la programación de las actividades de la Comisión y la determinación del perfil de competencias permitirán una planificación más precisa de los recursos humanos en términos tanto de cualificaciones como de número de empleados.

De la experiencia adquirida y las respuestas obtenidas en la consulta se desprende que la organización de concursos generales y las pruebas utilizadas deben mejorarse con el fin de garantizar la satisfacción de las necesidades de la Comisión en materia de recursos humanos y tener en cuenta los avances registrados en las técnicas de selección y la tecnología de la información. Concretamente, deberá prestarse atención a la logística de determinados aspectos de los concursos. La Comisión debe conservar no obstante el control efectivo de la política de contratación. Deberá tenerse en cuenta también la necesidad de alcanzar un equilibrio geográfico adecuado en el personal de la Comisión, de acuerdo con lo previsto en el Estatuto (especialmente el artículo 27). Sin embargo, ni los concursos organizados por nacionalidades o por contingentes nacionales, ni la implantación generalizada de un sistema de concursos por lenguas constituyen respuestas adecuadas. A la hora de desarrollar nuevas pruebas, se tendrán plenamente en cuenta la dimensión multicultural de la UE y el principio de la igualdad de sexos con el fin de establecer las condiciones necesarias para el equilibrio geográfico y la igualdad de oportunidades.

Dado que la contratación también se realiza a través de concursos en las demás instituciones, se dará prioridad al examen de la posible creación de una oficina interinstitucional de contratación, en colaboración con esas instituciones.

### *Orientación profesional y movilidad*

Una vez efectuada la contratación, la Comisión debe aprovechar al máximo las cualificaciones del nuevo personal y ayudarlo a desarrollar al máximo su potencial en el nuevo entorno multinacional. Los nuevos funcionarios participarán en un amplio programa de formación introductoria durante el período de prueba, que durará doce meses independientemente del grado. Al cabo de dicho período se realizará una rigurosa evaluación, habida cuenta de los importantes derechos que conlleva la condición de funcionario titular.

La Comisión creará un servicio centralizado de orientación profesional encargado de difundir las mejores prácticas en las Direcciones Generales, así como asesorar y ayudar a los funcionarios en su carrera profesional. Se creará una red de servicios similares en cada Dirección General, que ofrezca a los funcionarios el mejor asesoramiento a lo largo de su carrera profesional.

Se fomentará la movilidad interna mediante la supresión de las barreras, como las derivadas del actual sistema de ascensos. Las normas específicas de movilidad, aplicables a los servicios externos, se mantendrán y, en su caso, se mejorarán. Las normas que regulan la movilidad entre las instituciones europeas y entre éstas y las administraciones de los Estados miembros y, posiblemente, otros organismos públicos y privados se examinarán con el fin de facilitar los intercambios. En términos más generales, a fin de tener en cuenta la movilidad limitada de determinadas personas y ofrecer un incentivo a la movilidad, ésta se considerará una ventaja en el ejercicio de evaluación de cara al nombramiento de personal directivo. Ante esta mayor movilidad se garantizará la continuidad de las actividades con una mejor organización y la transferencia de responsabilidades entre funcionarios.

## *Formación*

El presupuesto de formación del personal de la Comisión es, proporcionalmente, mucho más bajo que el presupuesto medio de las administraciones nacionales y equivale a dos días de formación por año y funcionario. Estos datos se refieren a la formación general, lingüística y a la formación en tecnología de la información. Por otro lado, la formación exige una inversión de tiempo, por lo que debe contabilizarse dentro de las actividades de cada unidad. Este factor debe tenerse en cuenta a la hora de asignar las tareas. La Comisión debe desarrollar una cultura del aprendizaje que considere la formación un elemento esencial y no una actividad optativa adicional. Debe autorizarse e incluso alentarse al personal, independientemente de su grado, a que desarrolle sus aptitudes personales. La aplicación de esta política requerirá un aumento progresivo del presupuesto de formación y un incremento de la dotación de personal.

Se pondrá el énfasis en la formación continua a lo largo de toda la vida profesional. Se podrá recomendar un tipo de formación específica en determinados momentos de la carrera de un funcionario (como por ejemplo la profundización en técnicas de redacción o la gestión de la diversidad). Serán necesarios otros tipos de formación, algunos destinados a todos los funcionarios, como por ejemplo la adquisición de conocimientos básicos en el campo jurídico, económico o presupuestario o en técnicas de redacción, mientras que otros variarán en función de la naturaleza del trabajo o del momento de la carrera profesional (por ejemplo, cursos de introducción, planes de formación específicos en materia de presupuesto y finanzas o formación en aptitudes de gestión).

Por último, se examinará la posible creación de un centro de formación de la función pública europea, en colaboración con las demás instituciones, destinado especialmente a los funcionarios de nivel medio y superior.

### *Estructura de la carrera profesional*

La actual distinción entre diferentes categorías de empleados se basa fundamentalmente en las cualificaciones y en la formación adquirida en el momento de la contratación, por lo que la estructura actual no refleja la evolución de las aptitudes de cada funcionario ni permite evaluar adecuadamente aptitudes más amplias, como la capacidad de adopción de decisiones o la capacidad de gestión. Además, en general tiene muy poco en cuenta las cualificaciones adquiridas por el personal de categoría B, C y D después de su contratación, sus capacidades individuales o las tareas que efectúan en realidad. El paso de una categoría a otra es difícil, y los concursos internos no se organizan de forma periódica. Habida cuenta del limitado número de grados en cada categoría, la mayoría de los funcionarios sólo son ascendidos tres o cuatro veces a lo largo de su carrera profesional y, además, debido a ese limitado número de grados, se forman concentraciones considerables en los escalones superiores de las categorías B, C y D, así como en el nivel A4.

En resumen, el sistema actual ofrece pocos incentivos a los buenos resultados o pocas recompensas a la iniciativa personal, ya sea en el ejercicio de las funciones o a la hora de adquirir nuevas cualificaciones. Actúa como un freno artificial que entorpece el avance de personas con aptitudes o capacidades particulares. No reconoce debidamente las tareas desempeñadas por el personal de categoría B, C y D, las cuales suponen a menudo responsabilidades mucho mayores que las que figuran en la descripción del trabajo establecida en el Estatuto, todo ello en detrimento de dicho personal y de la institución. Habla mucho en favor del personal de la Comisión el haber conseguido buenos resultados pese a esas deficiencias estructurales.

En vista de las deficiencias del sistema actual, la Comisión propone instaurar un nuevo sistema de carrera profesional más lineal, sin categorías, con más grados que el sistema actual y un número menor de escalones por grado. La contratación se efectuaría a determinados niveles de la escala, correspondientes a un nivel mínimo de cualificación y experiencia profesional.

De acuerdo con la nueva estructura de carrera profesional, determinados puestos de trabajo o funciones deberán corresponder a un grado específico, por lo que los funcionarios que desempeñen esas funciones con responsabilidades particulares a su cargo podrán recibir una compensación, en forma de honorarios correspondientes a ese grado, durante el período en que ocupen ese puesto de trabajo. Los nombramientos a esos puestos de trabajo se llevarán a cabo de acuerdo con criterios objetivos y procedimientos transparentes.

Si, por un lado, el mérito sería el factor determinante del ascenso de un grado a otro, se reconocería en cambio la antigüedad mediante una progresión de escalones en cada grado. Finalmente, el sistema deberá garantizar buenas perspectivas profesionales a funcionarios en puestos no directivos que cuenten sin embargo con conocimientos y técnicas valiosas para la organización, lo que supone concretamente que el ascenso a un grado superior en general no debe depender del desempeño de un puesto directivo.

En cualquier administración pública, la instauración de un nuevo sistema de carrera profesional reviste una gran importancia debido a que las consecuencias de ello pueden ser muy amplias. El diseño de la nueva estructura requiere un detallado análisis de numerosas cuestiones tales como la evaluación del personal y los ascensos. El presente Libro Blanco ofrece una visión global de la nueva estructura de carrera profesional de los funcionarios de la UE. Tras un detenido examen de las distintas posibilidades de estructura lineal de carrera profesional, la Comisión publicará una propuesta detallada en noviembre de 2000.

La Comisión se compromete a garantizar que la nueva estructura de carrera profesional respetará al compromiso que ha adquirido de que la reforma no dé lugar al deterioro de las condiciones de trabajo del personal ni de su composición multicultural. Este principio se recogerá en todas las propuestas que la Comisión vaya a presentar al Consejo a este respecto.

#### *Evaluación de los resultados*

Todo sistema de evaluación del personal responde a varios objetivos, desde el diálogo con el personal y la evaluación de los resultados del funcionario, habida cuenta de los objetivos establecidos, hasta la consideración de la idoneidad para el ascenso. La evaluación del personal de la Comisión debe partir de una definición clara de los objetivos de cada servicio y la descripción del puesto de trabajo y de las tareas asignadas a cada funcionario. Se trata, en cualquier caso, de elementos clave del sistema de planificación y programación de las actividades de la Comisión.

Si bien resulta necesario establecer un nuevo sistema, la experiencia ha demostrado que el elemento clave de un sistema eficaz de evaluación del personal es su aplicación equitativa y adecuada por parte de los evaluadores. Se impartirá de modo prioritario a los directivos una formación especial en materia de evaluación y, por otro lado, se controlará la aplicación del sistema por parte de dichos directivos. Se prestará una mayor atención al modo de garantizar que las evaluaciones se lleven a cabo de forma equitativa y eficaz.

El nuevo sistema de evaluación debería articularse en torno a un diálogo anual entre el evaluado y el evaluador, para analizar en qué medida se han conseguido los objetivos claramente establecidos. Se trata de una práctica habitual en otras administraciones europeas, que permite al personal recibir una información objetiva sobre su actuación, al mismo tiempo que se reconocen sus buenos resultados y, en caso necesario, se le anima a que mejore su rendimiento señalando los aspectos que podrían mejorar. Asimismo, deberían debatirse ciertas cuestiones relativas al desarrollo de la carrera profesional, tales como la formación y la movilidad.

La evaluación debería ayudar también a evaluar la idoneidad de la persona para el ascenso sobre la base de su actuación en el pasado y su aptitud a asumir nuevas tareas y responsabilidades. Dado que el mérito es un concepto relativo, la evaluación con vistas al ascenso debe llevarse a cabo a través de la comparación del interesado con sus homólogos, lo que supone que debe incluir la atribución de calificaciones. Las evaluaciones se realizan actualmente en la Comisión

cada dos años. Se examinará detenidamente la relación entre el nuevo sistema de evaluación anual y los procedimientos de ascenso a fin de evitar una carga excesiva a los directivos y al personal en general. El nuevo sistema de evaluación requerirá no obstante una mayor inversión en términos de dedicación y tiempo.

Este nuevo sistema de evaluación debe ser, a todas luces, equitativo, transparente y objetivo. La evaluación debería estar a cargo del superior inmediato del interesado, con la participación de otros funcionarios en su caso, utilizándose además un método interactivo (“two-way feedback”).

Por último, la evaluación de los directivos incluirá también una evaluación por parte de los subordinados, ofreciéndose a éstos las debidas garantías. Se instaurará un sistema de evaluación distinto para los Directores Generales y los Directores, que prestará ayuda a la Comisión a la hora de evaluar la idoneidad de los Directores para el puesto de Director General.

#### *Ascensos*

Un sistema de evaluación más adecuado tendrá, entre otras ventajas, la de fundamentar los ascensos en el mérito, ya que este requisito figura explícitamente en el Estatuto. Se deberán introducir otras mejoras en el sistema de ascensos a fin de reforzar el objetivo de recompensar adecuadamente los buenos resultados, para lo que deberán tenerse en cuenta la movilidad y el desarrollo de cualificaciones especializadas.

#### *Procedimientos de asistencia al personal con problemas de insuficiencia profesional*

Si se definen claramente las tareas de cada funcionario, él mismo y su jefe contarán ya con una base común para analizar los resultados. El diálogo anual en el marco de la evaluación debería permitir detectar antes la insuficiencia profesional. La nueva función de orientación profesional prestará asesoramiento al personal cuyo rendimiento se considere insuficiente y examinará sus cualificaciones. Se elaborará una guía que recoja una definición clara de la insuficiencia profesional, las directrices para detectarla y los procedimientos aplicables. Las medidas de apoyo podrán incluir programas adicionales de formación y la asignación a otro puesto de trabajo.

Por otro lado, se establecerá un procedimiento específico, distinto del procedimiento disciplinario, para tratar de forma equitativa los casos demostrados de incompetencia profesional, con arreglo al artículo 51 del Tratado.

#### *Flexibilidad de la edad de jubilación*

La flexibilidad de la edad de jubilación constituye uno de los instrumentos que pueden contribuir a una utilización óptima de los recursos humanos. Las normas que regulan actualmente la edad y las condiciones de jubilación penalizan a los que desean abandonar el servicio antes de los 60 años. Por otro lado, los funcionarios deben dejar de trabajar obligatoriamente a los 65 años. Es preciso examinar estas cuestiones y desarrollar un nuevo régimen de jubilación anticipada, lo que tendrá repercusiones en el Estatuto y el régimen de pensiones.

Concretamente, es evidente que la próxima ampliación de la Unión Europea planteará a la Comisión un importante desafío. El régimen de jubilación anticipada podría facilitar la integración del personal procedente de los nuevos Estados miembros. En vista de estas consideraciones, se precisa una reflexión en torno a un régimen especial de jubilación anticipada directamente relacionado con la ampliación.

### *IV.3 Personal temporal*

Los agentes temporales siempre han supuesto una valiosa contribución al trabajo de la Comisión, al aportar cualificaciones que no se hallan disponibles en la institución. Además, los agentes locales que trabajan en las representaciones de la Comisión en los Estados miembros y en las delegaciones de la Comisión en terceros países desempeñan una función importante para garantizar las actividades de la institución en esos países.

Aunque no se pone en duda el compromiso de este personal con los objetivos de la Unión Europea, la proliferación de distintos tipos de condiciones generales que regulan su contratación y su asignación a distintas tareas crea cierta confusión. Además, la contratación de agentes temporales puede suponer un despilfarro, ya que a veces resulta más cara que la contratación de personal titular y, además, la Comisión no puede retener sus conocimientos. Aunque continuará recurriendo a dichos agentes, la Comisión se propone hacerlo en menor medida, especialmente en su sede central, por lo que propondrá la conversión de parte del presupuesto destinado a este tipo de personal en puestos permanentes.

Se examinarán las posibles ambigüedades de las normas que regulan el trabajo de los agentes temporales y las tareas que pueden o no pueden desempeñar. Las nuevas normas también deberían ofrecer cierta flexibilidad en cuanto a la ejecución de determinadas tareas con la colaboración de dichos agentes, teniendo en cuenta, por ejemplo, la necesidad de atraer personas con conocimientos técnicos específicos que no se hallan disponibles en la institución. Existe un vínculo entre estas disposiciones, por un lado, y la política de externalización y la definición de las actividades, por otro: el grado de utilización de los agentes temporales dependerá de la naturaleza de las actividades y, por otro lado, las posibilidades de utilización de este tipo de personal en la Comisión pueden tener cierta incidencia en la necesidad de externalización.

#### *IV.4 Entorno laboral e igualdad de oportunidades*

##### *Entorno laboral*

La Comisión ha de ser un empleador modelo, que ofrezca al personal a su servicio buenas condiciones de trabajo. La herencia del pasado hace que la organización del trabajo en la Comisión tienda a ser rígida, con profusión de niveles jerárquicos. Además, no se comprende suficientemente el modo en que puede afectar a las relaciones laborales la diversidad cultural que caracteriza a la Comisión, y que constituye por otro lado una riqueza. La nueva ampliación de la Unión Europea acentuará esa diversidad. Por último, la cultura laboral existente en la Comisión y los recursos insuficientes en determinados sectores han contribuido a incrementar el número de horas de trabajo, haciendo difícil, para muchos, conciliar la vida profesional con la privada.

Se va a adoptar una serie de disposiciones para mejorar las condiciones de trabajo. Se hará un mayor hincapié en la formación para el trabajo en un ambiente multicultural, así como para la gestión de esa diversidad. Son cada vez más los funcionarios de todos los grados que reclaman cierta flexibilidad en las horas de trabajo. En una organización más orientada hacia los resultados, estas aspiraciones deben satisfacerse, pues podrían comportar para la Comisión más flexibilidad y productividad, y una mayor motivación y satisfacción laboral para los individuos. Se adoptarán medidas que faciliten la flexibilidad laboral, tales como la flexibilidad de horario, el trabajo a tiempo compartido, el trabajo a tiempo parcial y el teletrabajo. Deberá abordarse la cuestión de la sustitución del personal que opte por el horario flexible.

Con el fin de que los padres de familia puedan mantener un equilibrio entre su vida profesional y sus obligaciones familiares, se introducirá el derecho al permiso parental para los padres tanto naturales como adoptivos. Al mismo tiempo, será necesario mejorar las actuales disposiciones sobre el permiso de maternidad, así como las guarderías que ofrece la Comisión. Por último, deberá implantarse el derecho al permiso familiar.

##### *Igualdad de oportunidades*

Es previsible que las mejoras que se desea introducir en las condiciones de trabajo de la Comisión den un fuerte impulso a la igualdad de oportunidades.

La igualdad de sexos debe ser un componente esencial de la nueva política integrada de recursos humanos. La Comisión ya se ha propuesto poner remedio al desequilibrio entre sexos que actualmente existe en la estructura del personal, por ejemplo, dando preferencia a las mujeres en

la asignación de puestos de nivel superior, cuando existan candidatos masculinos y femeninos de iguales méritos. Asimismo, se ha fijado el objetivo mínimo de haber duplicado, al finalizar su mandato, el número de mujeres en puestos de alta dirección. En ningún caso el equilibrio geográfico debe suponer un impedimento a los nombramientos. En la fase de ingreso al servicio de la Comisión, se procurará garantizar que las mujeres no resulten en desventaja en las pruebas de los concursos y que los tribunales encargados de la selección incluyan un número suficiente de mujeres. Por último, la consolidación de la formación en materia de gestión y un acceso más fácil de las mujeres a este tipo de formación deberían aumentar sus posibilidades de ascenso.

La Comisión tiene intención de eliminar los límites de edad actualmente existentes en la contratación mediante concursos. Se está llevando a cabo una serie de consultas al respecto con las demás instituciones y la Comisión se propone dar ejemplo. Se determinarán las condiciones necesarias para el reconocimiento de las parejas estables sin vínculo matrimonial. Deberá reflexionarse sobre cómo puede reflejarse en el personal de la Comisión la diversidad cultural y étnica que caracteriza a la Europa actual. La Comisión fomentará un debate al respecto con las administraciones de los Estados miembros.

#### *IV.5 Régimen disciplinario*

Son pocos los empleados de la Comisión a los que, en algún momento, ha de aplicarse el régimen disciplinario. Sin embargo, el sistema actual presenta algunas deficiencias, ya que es demasiado lento, con muchas fases procedimentales, y se caracteriza por la existencia de un Consejo de Disciplina que varía en su composición y que no tiene ningún componente externo. Por otra parte, el personal no está suficientemente informado de sus obligaciones ni de las posibles consecuencias de su incumplimiento.

Pueden adoptarse medidas administrativas que mejoren la situación sin modificar el Estatuto; se recogerán en un manual una serie de normas claras, así como una explicación de los derechos y obligaciones; se establecerán directrices sobre las sanciones, en función de la gravedad de la infracción; en aras de una mayor coherencia, el Consejo de Disciplina contará con una secretaría permanente ampliada y, por otro lado, las decisiones disciplinarias se publicarán (sin nombres a fin de proteger la confidencialidad).

Otras medidas encaminadas a hacer el sistema más eficaz y menos sujeto a demoras requerirán la modificación del Estatuto, como por ejemplo la creación de un Consejo de Disciplina Interinstitucional y la posibilidad para la administración de exponer sus argumentos ante dicho Consejo.

#### *IV.6 Denuncia de irregularidades*

Cualquier organización responsable y, en particular, las administraciones públicas, han de adoptar las disposiciones necesarias para garantizar que todos aquellos empleados que tengan graves razones para sospechar que se han cometido, se cometen o podrían cometerse irregularidades puedan dar cuenta de sus temores en la absoluta certeza de que se hará una investigación exhaustiva y se dará una respuesta eficaz. En el caso de la Comisión, es necesario aclarar los derechos y obligaciones de aquellos funcionarios que informan de supuestas conductas irregulares, y prever un sistema viable y justo tanto para los denunciantes como para las personas acusadas y la institución, y acorde, asimismo, con la necesidad de velar por que, en los casos en que se emprendan acciones administrativas o judiciales, éstas no se vean comprometidas por la revelación extemporánea de pruebas.

El Reglamento que regula la Oficina Europea de Lucha contra el Fraude (OLAF), que entró en vigor en junio de 1999, especifica con mayor claridad los canales que han de utilizarse para denunciar irregularidades. Los funcionarios tienen la obligación de denunciar posibles irregularidades a sus superiores, a la Secretaría General o a la OLAF. Es preciso puntualizar que

la denuncia de un caso de irregularidad a la OLAF para su posterior investigación no exime a los directivos de adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas que les hayan sido señalados.

En concreto, es preciso fijar con mayor precisión los derechos y obligaciones de los funcionarios en lo que se refiere a la denuncia responsable de irregularidades a través de los canales internos (pero no exclusivamente por la vía jerárquica), e, igualmente, establecer normas apropiadas para los canales externos de denuncia. Éstos deben actuar como “válvula de seguridad”, por lo que deberán examinarse con sumo detenimiento las circunstancias en que vayan a utilizarse. Un servicio central de mediación reforzado actuará como punto de contacto para aquellos casos de supuesta conducta irregular que no comporten un supuesto fraude o acción que afecte a los intereses financieros de la Comunidad.

Inspirándose en las mejores prácticas de los Estados miembros, se preverá la necesaria protección, acorde con lo dispuesto en el Reglamento de la OLAF, para los funcionarios que informen a través de los medios legalmente establecidos, así como, en interés del personal y de la institución, salvaguardias frente a alegaciones infundadas o malintencionadas.

#### *IV.7 Un Estatuto transparente*

En el transcurso del tiempo, se ha aprobado un gran número de textos jurídicos de aplicación del Estatuto, aplicables en algunos casos a todas las instituciones de la UE, y en otros tan sólo a la Comisión. Se han realizado pocos esfuerzos por que estos textos sean accesibles al personal, y lo mismo ocurre con las numerosas decisiones administrativas adoptadas por la Comisión con arreglo al Estatuto. El resultado es que no se dispone de un conjunto claro de normas codificado. Deben abordarse ahora tanto la cuestión de la transparencia como la de la adecuada aplicación de las normas. Se mantendrá un Estatuto común aplicable a todas las instituciones de la UE.

Las normas de aplicación del Estatuto serán simplificadas, consolidadas y publicadas. También se volverán a examinar los procedimientos administrativos de la Comisión en materia de aplicación del Estatuto. Deberá examinarse al mismo tiempo el propio Estatuto, mediante una amplia concertación con los representantes del personal, a fin de señalar las disposiciones manifiestamente obsoletas que hayan dejado de ser necesarias para garantizar la permanencia, calidad e independencia de la función pública europea. En este contexto, es importante subrayar que la presente reforma no cuestiona en absoluto el principio de la participación de comités mixtos integrados por representantes del personal y de la administración en la política de recursos humanos de la Comisión. A fin de garantizar una participación eficaz en interés del personal, tanto el funcionamiento de estos comités como sus funciones serán reexaminados en cada sector específico.

Estos cambios formarán parte integrante de un compromiso permanente de simplificación y clarificación de los derechos y obligaciones del personal.

#### *IV.8 Otras cuestiones*

La política de recursos humanos esbozada en el presente Libro Blanco constituye un elemento clave de la estrategia diseñada por la Comisión con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en el programa del período 2000-2005, como por ejemplo el reto que supone la ampliación de la Unión Europea en términos de integración de funcionarios procedentes de los nuevos Estados miembros. Se han señalado otros dos ámbitos de la política de recursos humanos que merecen una especial atención en los próximos años. Se trata en primer lugar del personal retribuido con cargo a los créditos del presupuesto de investigación, al que se aplican determinadas normas específicas. La Comisión tiene como objetivo a largo plazo la integración del personal de investigación en la política general de personal de la institución. Se mantendrá la posibilidad de contratar personal especializado con carácter temporal. En segundo lugar se trata del servicio

externo de la Comisión. Se prestará una atención especial a la gestión de la carrera profesional de los funcionarios de las delegaciones y de la sede central, incluida la cuestión de la rotación, la formación lingüística y de otro tipo, el trato que vaya a darse a las parejas de funcionarios en caso de que uno de los cónyuges sea destinado a una delegación y la política relativa al personal local.

Corresponde ahora a los servicios administrativos centrales de la Comisión enfrentarse al importante desafío que supone la aplicación del plan de reformas expuesto en el presente documento.

***Las medidas propuestas en el presente capítulo se detallan en el capítulo IV del Plan de Acción de la Parte II del Libro Blanco: medidas 21a 62.***

## **V AUDITORÍA, GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL**

Uno de los objetivos fundamentales de la reforma es la creación de una cultura administrativa que aliente a los funcionarios a asumir la responsabilidad de aquellas acciones sobre las cuales ejercen un control y les otorgue el control de aquellas de las que son responsables. La Comisión, en su conjunto, tiene una responsabilidad especial en lo que se refiere a la gestión de los fondos de la UE, esto es, el dinero de los contribuyentes. En consecuencia, el perfeccionamiento y la modernización de la gestión financiera se justifican por sí solos y pueden contribuir de manera directa y práctica a mejorar el funcionamiento general.

Los sistemas de gestión y control financieros de la Comisión no están ya adaptados al tipo y al volumen de las transacciones a las que deben hacer frente. Los actuales sistemas centralizados se concibieron en un momento en que la Comisión manejaba importes muy inferiores a los actuales. Las transacciones financieras han crecido de forma exponencial, de tal manera que, por ejemplo, en los últimos cinco años, se han duplicado y se cifran en más de 620.000. Los compromisos de ayuda exterior se han multiplicado por tres en los diez últimos años y está previsto que aumenten aún un 44% entre 1999 y 2000.

Por todo ello, los procedimientos deben ganar en sencillez, rapidez y transparencia y ser objeto de una mayor descentralización. Es necesario distribuir nítidamente las funciones y responsabilidades entre todos aquellos, ya pertenezcan al ámbito financiero o al técnico, que intervengan en la gestión de operaciones con implicaciones económicas. Asimismo, es preciso dotarse de estructuras y normas de organización adecuadas. Además, habrá que adoptar medidas específicas para que las delegaciones de la Comisión en el exterior puedan asumir las nuevas responsabilidades.

Uno de los elementos clave de una mejor gestión financiera será la nueva disciplina introducida por la gestión basada en actividades, cuya finalidad es que la asignación de recursos de cualquier tipo guarde coherencia con las prioridades de la Comisión (véase el capítulo III del presente Libro Blanco). De este modo, la Comisión dejaría de verse en la situación de haber asumido tareas sin medios para desempeñarlas apropiadamente.

Asimismo, resulta imprescindible actuar en los siguientes frentes:

- El **sistema de gestión financiera, control y auditoría** se reformará drásticamente, actualizándolo y adaptándolo a las buenas prácticas. Al objeto de aprovechar de forma óptima los recursos y experiencia, y de tener en cuenta los distintos tipos de gastos de los que la Comisión es responsable, será necesario crear nuevas estructuras organizativas y eliminar otras. Se aplicarán parámetros que sirvan para medir los progresos en la reducción de los plazos de pago y la recuperación de los fondos indebidamente abonados.

- **Los ordenadores de pagos y todos los directivos deben responder de** la calidad, regularidad y eficiencia de su trabajo. Las normas se transmitirán a todos los funcionarios de forma consolidada, simplificada y fácilmente accesible.
- Se adoptarán medidas para **proteger mejor los intereses financieros de la Comunidad**, en particular se velará, no sólo en la fase de propuesta sino durante todo el proceso legislativo, por que la legislación no se preste al fraude. Se incrementará notablemente la cooperación entre la Comisión y los Estados miembros. Tal y como ha manifestado el Tribunal de Cuentas, es en los Estados miembros donde se registra "el grueso" de los gastos impropriadamente realizados o contabilizados.

### *V.1 Definir las responsabilidades de los ordenadores de pagos y los directivos*

A fin de crear un verdadero sentido de la responsabilidad, con vistas a una gestión financiera sana, es necesario, en primer lugar, definir claramente las funciones de cada uno; en segundo lugar, asegurarse de que todos los funcionarios conocen y son conscientes de sus responsabilidades; en tercer lugar, integrar en los procesos de gestión un control de calidad; y, por último, disponer de medios justos y fiables para hacer frente a cualquier quebrantamiento de las normas.

La gestión financiera no es sino uno de los aspectos de la gestión operativa. La delegación de funciones para autorizar el gasto ha de ser también coherente con la cadena de responsabilidades de quienes intervienen en el proceso de gestión, desde el funcionario de a pie hasta el Director General, el correspondiente Comisario y el Colegio de Comisarios.

La Comisión establecerá normas claras para definir las responsabilidades de cuantos intervengan en el proceso financiero. Estas normas les serán comunicadas a cada uno de ellos en el momento de su nombramiento e irán acompañadas de una formación adecuada. Si estas personas no se mostrasen a la altura de las exigencias fijadas, serán apartadas de sus responsabilidades.

Las normas que regulan la responsabilidad de los ordenadores de pagos determinarán también los procedimientos para la delegación de funciones, dentro de los servicios, a efectos de la autorización del gasto. En la medida de lo posible, es conveniente que quien tome la decisión de llevar a cabo una acción que suponga un gasto sea también el que lo autorice. No obstante, es preciso implantar un sistema adecuado que permita comprobar la regularidad de las transacciones.

La mejor manera de garantizar la observancia de estas normas y procedimientos es hacerlos fácilmente accesibles para todos los funcionarios. Así pues, las normas se codificarán y presentarán en manuales sencillos y claros que se actualizarán conforme sea conveniente.

La necesidad de contar con normas y procedimientos consolidados y más sencillos es especialmente patente en lo que respecta a las subvenciones y los contratos públicos. Entre los principios que deben aplicarse rigurosamente, cabe citar el recurso a procedimientos abiertos a la competencia para la adjudicación de fondos, el suministro de información completa acerca de las posibilidades de financiación, el trato equitativo de todos los licitadores, la aplicación de procedimientos de selección transparentes, la publicación de los resultados y la realización del oportuno seguimiento y evaluación.

En casos extremos, trazar una línea divisoria entre la subvención y la contratación pública no es fácil. Los ordenadores de pagos deben poder contar con el asesoramiento de la unidad de contratos del Servicio financiero central (véase el capítulo V.2) para determinar el tipo de procedimiento a seguir. Este problema se tratará en una sección independiente de la propuesta de revisión del Reglamento Financiero.

La Comisión propondrá también toda una serie de reformas para mejorar los procedimientos de contratación y, en especial, estudiará la creación de un órgano independiente que tramite las quejas suscitadas por aquellos.

Sin poner en entredicho el papel de la OLAF, en caso de error financiero o de presunta irregularidad de carácter no fraudulento, los Directores Generales, antes de iniciar un procedimiento disciplinario, podrán someter el caso a un Grupo cuya misión será asesorar ante posibles irregularidades financieras. El Grupo se constituirá el 1 de julio de 2000. Como es lógico, el Grupo oír al funcionario o funcionarios afectados. Este Grupo consultivo está concebido como un eslabón intermedio entre la detección de una irregularidad y la posible incoación, en su caso, de un procedimiento disciplinario formal. En la medida de lo posible, el Grupo propondrá medidas correctoras y preventivas al Director General.

Por último, cabe señalar que las disposiciones del Reglamento Financiero vigente que estipulan que los ordenadores de pagos están sujetos a responsabilidad tanto profesional como económica pueden ser un obstáculo grave para la responsabilización de los mismos. Se da así una paradoja cuyos efectos pueden ser muy contraproducentes. El nuevo procedimiento disciplinario que se propone en el capítulo IV ya prevé medios adecuados y justos de hacer frente a las irregularidades financieras y al fraude a través de las disposiciones del Estatuto que regulan la responsabilidad de los funcionarios por falta grave. Por ello, la Comisión propondrá que las citadas disposiciones específicas se excluyan del Reglamento Financiero.

## *V.2 Reforma de la gestión financiera, el control y la auditoría*

El actual sistema de gestión financiera, control y auditoría de la Comisión ha sido objeto de duras críticas, desde dentro y fuera de la institución, por su incapacidad para prevenir irregularidades de cierta gravedad en toda una serie de casos importantes (véanse, por ejemplo, los informes del Comité de Expertos Independientes y el Tribunal de Cuentas).

En esencia, el actual control financiero previo consiste en una comprobación y autorización centralizada de las transacciones financieras con referencia a las normas esencialmente procedimentales establecidas en el Reglamento Financiero -el "visado previo"-, lo cual ha demostrado ser inadecuado para analizar exhaustivamente el valor añadido y la regularidad de las transacciones financieras. El resultado es que este sistema produce en quienes toman las decisiones una falsa impresión de seguridad, creando una cultura que "desresponsabiliza" a los directivos. Al mismo tiempo, debido a la complejidad de los procedimientos que entraña, dificulta una ejecución eficaz del presupuesto.

Finalmente, el Reglamento Financiero atribuye también la responsabilidad de la verificación previa (el visado) y la evaluación posterior de los sistemas (auditoría) al interventor, creando así un grave conflicto potencial de intereses en la DG Control Financiero.

### *Propuestas de reforma*

La solución propuesta en el presente documento, que figura de forma sintética en el esquema 2, consiste en descentralizar hacia las Direcciones Generales las actividades de control que se desarrollan actualmente bajo la responsabilidad del interventor de la Comisión, a fin de atribuir a los Directores Generales la responsabilidad directa de garantizar un control interno adecuado en sus servicios y de lograr que los directivos respondan plenamente de las decisiones financieras que toman. Esta responsabilidad se materializaría en una declaración, efectuada por cada Director General en su Informe de actividad anual, en la que se deje constancia de que se han implantado los adecuados controles internos y, con arreglo al análisis realizado en el informe, los recursos se han utilizado para los fines previstos. Una vez modificado el Reglamento Financiero, con el fin de crear las condiciones necesarias para lograr una gestión más segura, eficiente y eficaz de los recursos, se eliminaría el "visado previo" centralizado.

En las Direcciones Generales, las unidades financieras tendrán la función básica de asesorar y asistir a las unidades operativas. Cada Dirección General, con arreglo a su estructura organizativa específica, podrá asignarles otras funciones adicionales. Dado que las características del gasto y las exigencias en materia de gestión financiera varían entre los distintos servicios, cada Director General deberá definir los procedimientos financieros que considere oportuno aplicar en su propio servicio, y ello en el marco de un conjunto de normas mínimas aplicables a todos los servicios, que se elaborarán atendiendo a los principios expuestos en el presente Libro Blanco. Las citadas normas recogerán el principio de separación de funciones, al objeto de garantizar que, en cualquier servicio, toda decisión en materia de gasto haya sido analizada desde la óptica operativa y financiera por al menos dos personas.

Se creará un Servicio financiero central, que asesorará a los servicios operativos de la Comisión. Este servicio estará bajo la dependencia directa del Comisario de Presupuestos y se encargará de elaborar normas y procedimientos financieros, así como las normas mínimas comunes de control interno aplicables en las Direcciones Generales, y de asesorar sobre su aplicación.

Se creará un Servicio de auditoría interna, dependiente del Vicepresidente para la reforma, cuya función consistirá en cooperar en la gestión de la Comisión de cara a: 1) controlar los riesgos, 2) vigilar la aplicación de las normas, 3) emitir una opinión independiente sobre la calidad de los sistemas de gestión y de control, y 4) formular recomendaciones orientadas a aumentar la eficiencia y eficacia de las operaciones y garantizar que los recursos de la Comisión se utilicen de forma que la relación coste-eficacia sea favorable (que la seguridad y los resultados obtenidos guarden coherencia con los fondos empleados).

Cada Dirección General se dotará de un equipo especializado de auditoría (que podrá oscilar entre un único individuo, cuya labor descansará fundamentalmente sobre el trabajo del Servicio de auditoría interna, y una unidad plena), que rendirá cuentas directamente al Director General y cuya misión consistirá en examinar el sistema de control interno de la Dirección General, así como la gestión y utilización de los fondos desembolsados por la Comisión a beneficiarios externos.

Finalmente, se establecerá un Comité de seguimiento de las auditorías, cuya función consistirá en supervisar: 1) los procedimientos de control de la Comisión, a través de los resultados de las auditorías del Servicio de auditoría interna y el Tribunal de Cuentas, 2) la aplicación de las recomendaciones de auditoría, incluidas las del Tribunal de Cuentas aceptadas por la Comisión, y 3) la calidad de la labor de auditoría. El Comité estará presidido por el Comisario de Presupuestos e integrado, además, por el Vicepresidente para la reforma, otros dos Comisarios y un miembro externo. Este último deberá poseer notables conocimientos y experiencia en el ámbito de la gestión empresarial y la realización de controles. La fecha prevista para la creación de todos los nuevos servicios y del Comité es el 1 de mayo de 2000.

Las reformas que se proponen garantizarán una adecuada atribución de responsabilidades a los directivos que toman decisiones con implicaciones económicas, los cuales disfrutarán, a su vez, del asesoramiento y la orientación oportunos a través de una estructura financiera central. A ello se añade, el Servicio de auditoría interna, que desempeñará una importante función de supervisión y el Comité de seguimiento de las auditorías, que prestará la debida atención a las recomendaciones del mismo. En última instancia, este planteamiento permitiría solucionar por completo el "efecto de desresponsabilización" y el posible conflicto de intereses entre el control financiero y la auditoría interna que caracterizan el modelo actual.

### *La transición*

La transición al sistema antes descrito será compleja y no podrá realizarse en un plazo muy breve. El marco jurídico vigente, y en concreto el actual Reglamento Financiero, obliga a mantener el visado previo centralizado y consagra al interventor como responsable del control financiero previo y de la auditoría interna. En consecuencia, es imposible suprimir el visado

previo de la DG Control Financiero sin antes modificar el Reglamento, y, por tanto, tampoco cabe sustituirlo por un visado técnico automático de todas las transacciones.

La Comisión se propone tomar dos tipos de medidas para solucionar este problema.

En primer lugar, y a fin de limitar al máximo la duración del período de transición al nuevo sistema, propondrá, dentro de la revisión del Reglamento Financiero, separar la responsabilidad del control financiero de la de la auditoría interna. De esta forma, la Comisión podrá transferir la responsabilidad de la auditoría interna que actualmente se atribuye al interventor a otro alto funcionario igualmente independiente (el auditor interno). La Comisión espera que esta parte de la refundición del Reglamento Financiero pueda avanzar rápidamente y adoptarse antes del 1 de enero de 2001.

En segundo lugar, a la espera de que se apruebe la revisión general del Reglamento, la Comisión comenzará inmediatamente a descentralizar las actividades de auditoría y de control posterior, que actualmente se llevan a cabo bajo la responsabilidad del interventor, hacia las Direcciones Generales operativas. Antes de proceder a esa descentralización de responsabilidades, se definirán y comunicarán las obligaciones individuales de cuantos intervengan en la adopción de decisiones financieras. El tradicional control previo se descentralizará situando a los encargados de ejecutarlo en las Direcciones Generales, si bien deberán seguir rindiendo cuentas al interventor, tal y como dispone el Reglamento Financiero. En este período, el interventor rendirá cuentas específicamente sobre la auditoría interna al Vicepresidente para la reforma, lo que limitará de inmediato el posible conflicto de intereses.

#### *Recursos humanos y formación*

Un factor esencial, necesario para garantizar la solidez del nuevo sistema de gestión financiera, control y auditoría es que de las operaciones financieras se ocupen personas de gran competencia. Cualquier déficit de recursos humanos, cualificación o experiencia iría gravemente en detrimento de la fiabilidad del sistema. Hasta ahora, se ha venido poniendo tal vez poco énfasis en este tipo de trabajos, en los sistemas de apoyo y la formación especializada, de tal manera que la realización de una carrera profesional en este sector no resultaba muy atractiva, lo que ahondaba las carencias. Así pues, la gestión y el control financieros deben constituir una prioridad para los Directores Generales a la hora de evaluar sus necesidades de recursos humanos. Si fuera necesario, deberían proporcionarse recursos de forma inmediata. Se estudiará la posibilidad de organizar una oposición especializada si, una vez redistribuido el actual personal de la DG Control Financiero, asignados puestos adicionales y proporcionada formación interna, se comprobase que el personal dotado de la necesaria experiencia y conocimientos es insuficiente.

Al objeto de garantizar que todos los servicios de la Comisión den una misma interpretación a los conceptos y términos empleados en el nuevo sistema de gestión financiera, control y auditoría, se instruirá de manera inmediata al personal sobre los principios que sustentan las reformas financieras. Se organizarán cursos de formación, dirigidos a los directivos responsables de los programas de gastos, para ilustrarles sobre estrategias orientadas a obtener el máximo rendimiento de los fondos empleados en sus actividades. Tan pronto como se disponga de los nuevos manuales de funcionamiento, que contendrán normas y procedimientos simplificados y consolidados, se organizará un programa intensivo y exhaustivo de formación para el personal responsable de programas que comporten gastos, con especial atención a la gestión de proyectos, la contratación pública y la concesión de subvenciones. Será obligatoria para todo el personal una introducción al funcionamiento de los sistemas financiero y presupuestario de la Comisión.

### *V.3 Protección de los intereses financieros de la Comunidad*

Para prevenir en todo lo posible las irregularidades e impedir que la legislación y los procedimientos y reglas de gestión financiera se presten al fraude es necesario adoptar una serie de medidas. Entre la amplia gama de actuaciones previstas, cabe citar las siguientes:

- Formulación de directrices para una gestión sana de proyectos.
- Mayor coordinación de la interacción entre la Oficina de Lucha contra el Fraude (OLAF), de carácter independiente, y los demás servicios de la Comisión.
- Mayor integración de la OLAF en la labor de conseguir que la legislación y los sistemas de gestión de las licitaciones y los contratos no se presten al fraude.
- Optimización del sistema central de alerta rápida aplicable a los beneficiarios de fondos de la UE.
- Gestión más eficaz de la recuperación de fondos indebidamente abonados.

Por otra parte, será necesaria una definición más precisa de la cooperación entre los servicios de la Comisión y entre ésta y los Estados miembros, en particular en el ámbito de los Fondos Estructurales y en lo tocante al procedimiento de liquidación de cuentas del FEOGA, a fin de asegurarse de que se toman medidas más eficaces para prevenir y detectar las irregularidades, el fraude y la corrupción.

***Las medidas propuestas en este capítulo se detallan en el capítulo V del Plan de Acción, Parte II del Libro Blanco: medidas 63 a 98.***

## **VI APLICACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA REFORMA**

Muchas de las medidas pueden empezar a aplicarse inmediatamente, según se indica en el presente documento y el Plan de Acción. La Comisión considera especialmente importante comenzar a introducir la reforma desde ya, para mantener el actual impulso y obtener pronto beneficios para el personal y las demás instituciones.

### *Objetivos a alcanzar antes de julio de 2000*

En concreto, la Comisión tiene el firme propósito de adoptar las siguientes medidas esenciales para julio de 2000:

- Creación del Servicio de auditoría interna, el Comité de seguimiento de las auditorías y el Servicio financiero central.
- Realización por los diferentes servicios de un inventario y una evaluación de su organización financiera, así como una primera estimación de las necesidades de personal en este ámbito.
- Implantación, en toda la Comisión, de un programa de formación e información sobre la nueva organización financiera de la Comisión.
- Descripción de las funciones de cada Dirección y unidad, con arreglo a la descripción de funciones de su Dirección General.
- Descripción de los puestos de trabajo de todos los funcionarios y miembros del personal, con arreglo a directrices claras y a la descripción de funciones de la unidad en la que desempeñen su actividad.
- Finalización de un programa general de proyectos piloto para el nuevo sistema de formación en materia de gestión e introducción de mejoras en el procedimiento para la designación de puestos de superior categoría.

- Creación de un Panel de usuarios representativo que asesore al Vicepresidente para la reforma sobre la calidad de los servicios prestados por la DG Personal y Administración.
- Presentación de una propuesta para efectuar una importante revisión del Reglamento Financiero.
- Presentación de una propuesta en relación con la urgente tarea de mejorar los programas de gestión y aplicación de los programas de ayuda exterior y la aplicación de las primeras medidas de esta reforma.

#### *Aplicación de la reforma en el período 2000-2002*

A finales de 2000, se habrán presentado documentos de consulta sobre todos los aspectos clave de la política de recursos humanos, tales como el desarrollo y la estructura de la carrera profesional, el régimen disciplinario y la contratación. Esos documentos contendrán propuestas detalladas para aspectos con respecto a los cuales el presente Libro Blanco ofrece sólo orientaciones generales. Las citadas propuestas serán objeto de una consulta plena. El Grupo de Comisarios para la reforma estará facultado para adoptar proyectos de propuestas destinadas a consulta. En aras de una total transparencia, se mantendrá siempre informados a todos los Comisarios.

En el proceso de concertación participarán también los representantes del personal de la Comisión y, cuando se trate de cambios que afecten al Estatuto que se aplica a todas las instituciones, se consultará el Comité interinstitucional. La Comisión tiene previsto que el proceso de consulta interna finalice a principios de 2001. Las medidas que no impliquen modificaciones del Estatuto se aplicarán de forma inmediata. La consulta interinstitucional se prevé que culmine en noviembre de 2001, a más tardar. A continuación, para diciembre de 2001, la Comisión presentará al Consejo una propuesta completa de modificación del Estatuto, que abarcará la política de personal y las retribuciones y pensiones. De este modo, la plena aplicación de las propuestas de reforma que recoge el presente Libro Blanco debería ser una realidad en el segundo semestre de 2002.

#### *Retribuciones y pensiones*

El objetivo de la reforma es garantizar que la Comisión sea una administración pública en la que prevalezca el más alto grado de eficacia, integridad y servicio. La calidad debe remunerarse apropiadamente y, por tanto, las condiciones generales de empleo de los funcionarios europeos no deben deteriorarse.

Para el cumplimiento de estos objetivos, habrá que hacer frente a los importantes retos que plantea el sistema de retribuciones y pensiones. En primer lugar, el actual sistema de adaptación de las retribuciones expirará en junio de 2001. En segundo lugar, existe la obligación legal de lograr el equilibrio actuarial del régimen de pensiones.

Dada la vinculación existente entre las retribuciones y las pensiones y la reforma, en especial por lo que atañe a las modificaciones en la estructura de la carrera, y la complejidad de lo que serían dos grandes rondas sucesivas de negociaciones, la mejor solución para el personal, la Comisión y el Consejo consiste en una única negociación global en el Consejo en relación con las retribuciones y pensiones y la modificación del Estatuto.

Este objetivo puede alcanzarse presentando al Consejo, en el curso de este mismo año, una propuesta, compuesta de dos partes. En primer lugar, una propuesta para mantener el statu quo durante un breve período de, digamos, dos años, durante el cual se prorrogaría la validez del actual método, la exacción de crisis y la estructura salarial, incluidos los complementos retributivos y el régimen de pensiones. En segundo lugar, el firme compromiso de presentar, para diciembre de 2001, un conjunto integral de propuestas de modificación del Estatuto, junto con un nuevo método y medidas para lograr el equilibrio a largo plazo del régimen de pensiones.

Esto permitiría a la Comisión presentar al Consejo un conjunto completo de medidas con tiempo para lograr un acuerdo antes de que finalice la breve prórroga del método. Este planteamiento no tropieza con obstáculos legales y tiene, en cambio, numerosas ventajas prácticas.

### *Inversión en la reforma*

La aplicación de la reforma exigirá invertir en recursos. Por ello, como ya se ha mencionado, se tomarán disposiciones administrativas que permitan disponer de puestos de manera inmediata, con el fin de reducir el número de vacantes en la Comisión, durante un período de dos años, en particular para reforzar el nuevo sistema de control interno y desarrollar la gestión basada en las actividades en las Direcciones Generales. Al mismo tiempo, se solicitará a la Autoridad Presupuestaria un incremento sustancial de los recursos asignados para la formación y la tecnología de la información. En este último ámbito, ello ayudará a reducir la brecha existente entre la dotación de las delegaciones y el resto de la Comisión. El incremento de la dotación para esta tecnología en las delegaciones es un requisito imprescindible para conseguir una mayor descentralización de las tareas. Es necesario liberar recursos para hacer frente al retraso acumulado, en especial en el ámbito de la ayuda exterior.

### *Estructuras para la aplicación y comunicación de la reforma*

La concepción y aplicación del proceso de reforma presenta diversas vertientes, por lo que la Comisión ha previsto distintas estructuras para la realización de esa labor, tales como la *Task force* de la reforma, grupos de planificación y coordinación presididos por Directores Generales y cuya función consistirá en analizar las medidas propuestas desde la óptica de su aplicación práctica, y un Grupo de Comisarios para la reforma. Además, los Comisarios responsables de las Relaciones Exteriores están revisando la gestión y ejecución de la ayuda exterior a la luz de los principios en que se basa la reforma. Por otro lado, se han asignado también considerables competencias a las Direcciones Generales de Presupuestos y Personal y Administración, y se nombrará un Secretario General Adjunto, cuya misión específica será mejorar las prácticas laborales y otras tareas conexas. El Vicepresidente para la reforma está formando un grupo consultivo externo compuesto de altos y experimentados representantes de las administraciones públicas y del sector privado y cuya función será asesorar acerca del proceso de reforma. La Comisión revisará la estructura de aplicación de la reforma periódicamente, a partir de julio de 2000, e introducirá cuanta modificación se juzgue necesaria.

La Comisión seguirá garantizando la plena comunicación con el personal y su participación en el proceso, y facilitará medios efectivos de respuesta y aportación de observaciones. Esta estrategia de comunicación se considera un suplemento y no una sustitución de la habitual concertación con los representantes del personal.

### *Función del Parlamento Europeo y el Consejo*

La Comisión no puede conseguir por sí sola los objetivos de una reforma de tan amplio alcance. La adopción de un método basado en los resultados a la hora de establecer las prioridades y llevar a cabo las acciones necesarias supone un cambio en las pautas de actuación de la Comisión. La reforma sólo puede llevarse a cabo con éxito si se produce un cambio paralelo en el Consejo y el Parlamento, de forma que éstos, al solicitar a la Comisión que asuma el desempeño de nuevas tareas, sean conscientes de las implicaciones que ello tiene en cuanto a la capacidad de la Comisión para ejecutar las responsabilidades que ya le incumben. La Comisión tendrá que negarse a aceptar esas tareas si no dispone de fondos suficientes, actitud que las demás instituciones no deberían interpretar como negativa de acatar la voluntad democrática, sino como un comportamiento responsable y necesario dirigido a salvaguardar los intereses de los ciudadanos y los contribuyentes de la Unión. No obstante, la mejora de la planificación y la programación de las actividades y la intensificación del diálogo entre las distintas instituciones debería impedir que se llegase a esa situación.

Por último, como órganos legislativos, el Consejo y el Parlamento Europeo intervendrán en la revisión del Reglamento Financiero y el Estatuto. Asimismo, se pedirá al Tribunal de Cuentas que emita un dictamen sobre el nuevo Reglamento Financiero. Contrariamente a lo que sucede con la mayoría de las otras propuestas legislativas, estas medidas inciden directamente en el funcionamiento de otras instituciones. Por lo tanto, la consecución del objetivo de plena aplicación del programa de actuación recogido en el presente Libro Blanco en el segundo semestre de 2002 requiere el apoyo activo y el compromiso de todas las instituciones europeas, todas y cada una de las cuales han reiterado su deseo de que se produzca una reforma eficaz y general.

## **VII CONCLUSIÓN**

El presente Libro Blanco expone un programa de reforma para dotar a la Comisión de una administración sobresaliente. Este programa se extiende hasta la segunda mitad de 2002 y comprende modificaciones legislativas del Estatuto y del Reglamento Financiero. Como cualquier otro programa de ese género, exigirá un compromiso significativo con el cambio. El Consejo y el Parlamento Europeo deben también desempeñar el papel que les corresponde. Muy justamente han deseado los fines, es razonable confiar en que dispongan los medios necesarios.

Estamos ante una reforma a la que se asiste no más de una vez por generación. Uno de sus objetivos es crear una cultura de mejora continua y garantizar que la Comisión sea lo suficientemente flexible para reformarse en el futuro, a medida que este mundo, siempre en proceso de cambio, la enfrente a nuevos retos. La Comisión comprobará los progresos realizados en el segundo semestre de 2002, momento en que prevé se habrá aplicado la estrategia de reforma expuesta en el presente documento.

Una vez que los principios fundamentales de independencia, obligación de rendir cuentas, responsabilidad, eficiencia y transparencia vayan impregnando cada vez más la práctica laboral, pueden producirse nuevos cambios capitaneados por el propio personal. Es bien cierto que sin la voluntad sincera del personal de todos los niveles no se logrará ningún progreso. En parte, la finalidad de este programa es precisamente liberar más la energía y el talento del personal de la Comisión, altamente cualificado, y mejorar sus condiciones de trabajo. La envergadura y naturaleza de muchos de los cambios serán un desafío para quienes trabajan en la Comisión. Es un desafío al que sabrán hacer frente, dada su elevada capacidad y nivel de compromiso, ayudados por los nuevos sistemas de apoyo y programas de formación.

No obstante, el objetivo básico debe ser el de estar al servicio de los ciudadanos de Europa y del ideal europeo, manteniendo y reforzando el papel clave de la Comisión en su calidad de servicio público independiente, guardiana de los Tratados y motor de la Unión. La Comisión tiene una historia de la que enorgullecerse y un papel esencial que desempeñar hoy en día. Es ahora más importante que nunca, en un momento en que la Unión se enfrenta al reto de la ampliación y la mundialización. La modernización de su administración, dentro del desafío general que supone modernizar la administración de la Unión, permitirá a la Comisión cumplir su función clave para el futuro de Europa.

O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O

## II. CALENDARIO DE LAS PRINCIPALES MEDIDAS DE LA REFORMA

AÑO	TRIMESTRE	PRINCIPALES MEDIDAS DE LA REFORMA
2000	2000/I	<p>Propuesta de la Comisión de un Reglamento sobre el acceso del público a los documentos del Parlamento Europeo, del Consejo y de la Comisión.</p> <p>Continuación de los trabajos de desarrollo del instrumento informático (sistema integrado de gestión de los recursos) que sirva de base a la introducción de la gestión basada en las actividades.</p>
	2000/II	<p>Propuesta de la Comisión de reforma del Reglamento Financiero (incluida la supresión del visado previo).</p> <p>Creación de un Servicio de auditoría interna, del Comité de seguimiento de las auditorías y de un Servicio financiero central.</p> <p>Intensificación del control interno de los servicios de la Comisión.</p> <p>Implantación generalizada de la gestión basada en las actividades.</p>
	2000/III	<p>Instauración del nuevo ciclo de planificación estratégica y de programación necesario para la aplicación de la gestión basada en las actividades.</p> <p>Nombramiento de un segundo Secretario General Adjunto.</p> <p>Comunicación de la Comisión sobre la externalización.</p> <p>Comunicación de la Comisión sobre las implicaciones de la reforma en materia de recursos.</p>
	2000/IV	<p>Documentos consultivos de la Comisión sobre la disciplina, la incompetencia profesional, la denuncia de irregularidades, el nuevo régimen de carrera y la nueva política de gestión.</p> <p>Decisión de la Comisión sobre un mecanismo de corrección financiera para los Fondos Estructurales.</p> <p>Plan de Acción de la Comisión sobre la simplificación de los procedimientos administrativos.</p>

AÑO	TRIMESTRE	PRINCIPALES MEDIDAS DE LA REFORMA
2001	2001/I	<p>Decisión de la Comisión sobre la continuación de la descentralización en el ámbito de las prácticas de trabajo interno.</p> <p>Concertación con las OSP de la Comisión sobre las propuestas de modificación del Estatuto.</p>
	2001/II	<p>Base de datos sobre contratos.</p> <p>Decisiones de la Comisión sobre el nuevo sistema de evaluación del personal, un nuevo sistema de ascensos y una nueva política de gestión.</p> <p>Consulta al Comité Interinstitucional del Estatuto sobre las propuestas de modificación del Estatuto.</p>
	2001/IV	<p>La Comisión presenta un propuesta global al Consejo sobre las modificaciones del Estatuto necesarias en el contexto de la reforma.</p>
2002		<p>Acuerdo del Consejo sobre las modificaciones del Estatuto y del Reglamento Financiero necesarias en el contexto de la reforma.</p> <p>La Comisión adopta un método de seguimiento de la reforma.</p>

## EL PROCESO DE CONSULTA

Tras la adopción por la Comisión, el 18 de enero, del documento de consulta que constituiría la base de las discusiones internas sobre la reforma, todo el personal de la Comisión inició un debate estructurado con sus Directores Generales, y participó directamente en la consulta, remitiendo mensajes al Vicepresidente para la reforma, participando en el foro creado en la intranet de la Comisión, o en grupos interservicios formados espontáneamente por los funcionarios. Las aportaciones han llegado de toda la Comisión, sin diferencias de grado o de ubicación. También ha tenido lugar una amplia concertación con los representantes del personal, lo que ha aclarado posiciones y ha tenido como consecuencia la adopción de una resolución de la asamblea general del personal en Bruselas y en Luxemburgo.

La participación del personal es importante para el éxito de la reforma y se intentará darle continuidad en las Direcciones Generales y en toda la Comisión, tanto en lo que se refiere a las consultas formales sobre las medidas como en lo que respecta a su aplicación. Una de las fórmulas consistirá en un mecanismo que permita presentar y actuar a partir de sugerencias para mejorar los métodos de trabajo de la Comisión. Ninguno de estos mecanismos substituirá las actuales consultas interservicios y el diálogo social sobre las propuestas específicas detalladas en el Plan de Acción.

A continuación se resumen los principales comentarios y su incorporación al Libro Blanco. Otros comentarios serán útiles al preparar las medidas de aplicación.

### I. EL CONTEXTO DE LA REFORMA

#### *Principales comentarios*

- No parece existir una **visión política**
- No se expone claramente la **estrategia** de la reforma
- **Tono** negativo cuando se habla del personal
- No hay referencias a la política **externa**
- **Período de consultas** demasiado corto
- Se parte de que no aumentará el **personal**

#### *Respuestas en el Libro Blanco*

- Introducción del Colegio de Comisarios y otras referencias
- Relación clara entre reforma y objetivos estratégicos
- Texto reformado e introducción del Colegio de Comisarios
- Se incluyen los servicios externos y la ayuda externa
- El proceso se prolonga con la consulta sobre las medidas
- La Comisión está dispuesta a solicitar un aumento de personal tras una reestructuración interna si una evaluación de necesidades demuestra que es preciso

### II. UNA CULTURA DE SERVICIO

#### *Principales comentarios*

- Se diluye la **función política** de la Comisión
- Mantener la **independencia** de la Comisión
- No aparecen referencias a la **asunción de tareas y la descentralización**
- **Responsabilidad** de los Comisarios

#### *Respuestas en el Libro Blanco*

- Recogido en el capítulo I y la introducción
- Recogido en el capítulo I y la introducción
- Se ha incorporado la asunción de tareas y la descentralización
- Las responsabilidades ya están detalladas claramente

### III. FIJACIÓN DE PRIORIDADES Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

#### *Principales comentarios*

- La gestión basada en las actividades es un método complejo
- Es preciso disponer de flexibilidad para responder a los cambios
- El Colegio de Comisarios debe tomar las decisiones políticas

#### *Respuestas en el Libro Blanco*

- Se ha mejorado la presentación
- Se expone mejor el margen de flexibilidad que existirá
- Referencia más explícita en el texto

- Función de otras instituciones en la fijación de prioridades
- El texto sobre **externalización** es insuficiente
- Temor a una privatización generalizada
- Control de los órganos externos
- Las mejoras de **métodos de trabajo** no se detallan
- Se precisan estructuras más flexibles
- Existe demasiada centralización
- Búsqueda de acuerdo con el Parlamento y el Consejo
- Nueva redacción
- Se excluye explícitamente
- Se destaca su importancia – referencia al artículo 274
- Se detalla en el Libro Blanco y en el Plan de Acción
- Se especifica en el Plan de Acción
- Énfasis en una mayor delegación

#### IV. RECURSOS HUMANOS

##### *Principales comentarios*

- No se hace referencia a la investigación y servicios externos
- Tono negativo
- Elemento nacional en la **contratación**
- Se sugiere una oficina interinstitucional para la contratación
- Desacuerdo con una contratación temporal para el personal nuevo
- Preocupación ante la vinculación de las retribuciones a una carrera lineal
- Para asistir a la **formación** se necesita tiempo
- Parece que la formación está destinada sobre todo a los directivos
- Dudas acerca de la **evaluación anual** del personal
- Oposición a una cuota de puntos en la calificación
- El apartado dedicado a la igualdad de oportunidades es **endeble**
- No se aborda el acoso sexual
- Inquietud acerca de **retribuciones y pensiones**
- Oposición generalizada a un **Estatuto** mínimo
- Debe aumentarse el atractivo de la **jubilación anticipada**
- No hay referencia al sistema de comités de personal paritarios

##### *Respuestas en el Libro Blanco*

- Se tratan específicamente estos dos ámbitos
- Se aclaran las frases ambiguas
- Se suprime el aspecto nacional en los concursos
- Se estudiará urgentemente la creación de una oficina de este tipo
- Se elimina la contratación temporal para el personal nuevo
- Condiciones para garantizar que no habrá un deterioro de las condiciones
- Énfasis en la impartición de formación una cultura del aprendizaje
- Se confirma que la formación permanente será para todo el personal
- Deberá abordarse la carga que pueda suponer
- Consultas sobre las distintas posibilidades
- Medidas mucho más específicas
- Se creará una función de mediación
- Descripción clara de la estrategia de la Comisión
- Se suprime la referencia a un estatuto mínimo
- Compromiso para crear un marco regulador
- Se mantiene el principio de participación de los comités de personal en la política de recursos humanos

#### V. GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL FINANCIERO

##### *Principales comentarios*

- Necesidad de **formación** financiera
- Deben aclararse las **responsabilidades**
- Debe abordarse la **responsabilidad financiera**
- Consecuencias, en cuanto a **necesidad** de personal, del control en las DG
- Se precisa más información sobre la fase **transitoria**
- Función del contable poco definida
- **Calendario** apretado
- **Redistribución** del personal actual de la DG  
AUDIT

##### *Respuestas en el Libro Blanco*

- Se detalla el programa de formación
- Texto más explícito
- Propuesta de modificación de las normas financieras
- Se proporcionarán recursos adicionales
- Se detalla el proceso de aplicación
- Texto más explícito
- Conseguir recursos para lograr los objetivos
- Esbozo de una estrategia de redistribución

## VI. APLICACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA REFORMA

### *Principales comentarios*

- Viabilidad del calendario
- Estructura de aplicación complicada
- Consecuencias en lo que respecta a los recursos
- Carga de trabajo para todas las DG y no solo para los servicios responsables
- Necesidad de participación del personal
- Necesidad de un sistema de seguimiento de la reforma

### *Respuestas en el Libro Blanco*

- Se ajustan algunas fechas; se supervisará el desarrollo
- Revisión del sistema en julio
- Se destinarán más recursos y se buscarán recursos nuevos
- Recursos adicionales para trabajo adicional a corto plazo
- Más consultas; banco de ideas
- Informes periódicos a la Comisión

## VII. Conclusión

### *Principales comentarios*

- Tono autocrítico en algunas partes del documento

### *Respuestas en el Libro Blanco*

- Texto revisado

## GLOSARIO

### A

#### **Análisis de riesgo**

Método formal de evaluación de la vulnerabilidad de un sistema o un grupo de sistemas. El riesgo de un sistema es la posibilidad (o probabilidad) de que no se logren uno o más de los objetivos.

#### **Auditoría interna**

Actividad independiente y objetiva de consultoría y de control, cuyo objeto es crear un valor añadido y mejorar el funcionamiento de una organización aportando un método sistemático y riguroso para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión del riesgo, el control y la gestión de las políticas (Instituto de Auditores Internos). El término "interno" describe su ubicación dentro de la organización y no el sujeto de la auditoría (toda la cadena de gestión, si es preciso hasta el beneficiario final).

### C

#### **Comité de deontología de la función pública**

Comité interinstitucional que asesora sobre principios éticos y normas de conducta en todas las instituciones de la UE.

#### **Comité de Expertos Independientes**

El 14 de enero de 1999, tras la negativa del Parlamento Europeo a aprobar la gestión presupuestaria correspondiente a 1996, se emitió una resolución en la que se solicitaba la creación de un Comité que "analizara de qué forma la Comisión detectaba y qué medidas tomaba frente al fraude, la mala gestión y el nepotismo, y revisara a fondo las prácticas de la Comisión en la adjudicación de todo tipo de contratos de financiación". Sus cinco miembros fueron nombrados conjuntamente por el Parlamento Europeo y la Comisión y presentaron un informe el 15 de marzo de 1999, que provocó la dimisión de la Comisión al día siguiente. El 10 de septiembre de 1999 se presentó un segundo informe, centrado en la gestión de los recursos financieros y humanos, que contenía 90 recomendaciones para prevenir la mala gestión, las irregularidades y el fraude.

#### **Comité de seguimiento de las auditorías**

Comité presidido por el Comisario de Presupuestos y del que también forman parte el Vicepresidente para la reforma, otros dos Comisarios y un miembro externo. Supervisa los procedimientos de control de la Comisión a partir de los resultados de las auditorías del Servicio de auditoría interna y el Tribunal de Cuentas, la aplicación de las recomendaciones de las auditorías, incluidas las de Tribunal de Cuentas aceptadas por la Comisión, y la calidad de las auditorías.

## **Contable**

Uno de los tres actores financieros definidos por el Tratado. Es el responsable de la contabilidad, la tesorería y la transmisión de informes financieros a las demás instituciones. En el organigrama de la Comisión, el Director de la Dirección de Ejecución de los Presupuestos de la DG Presupuestos.

## **Control**

Toda medida tomada por los directivos para aumentar la probabilidad de lograr las metas y los objetivos fijados. Los directivos planifican, organizan y dirigen la realización de un número suficiente de medidas para tener una garantía razonable de que se lograrán las metas y los objetivos. El resultado de una planificación, organización y dirección adecuadas por parte de los directivos.

### **Control de autoevaluación**

Proceso mediante el cual los directivos intermedios y el personal definen los objetivos, los controles y los riesgos en su ámbito de actuación, y acuerdan y aplican mejoras.

### **Control financiero**

(Véase también Control interno)

Conjunto de mecanismos destinados a garantizar que el uso de los recursos financieros se efectúa de acuerdo con las normas y procedimientos. Por definición, tiene un alcance más restringido que el control interno.

### **Control interno**

La totalidad de políticas y procedimientos elaborados y aplicados por los directivos de una organización con el fin de garantizar el logro de sus objetivos de una manera económica, eficiente y eficaz, el respeto de normas externas y de las políticas y reglas de gestión, la salvaguardia de activos y de información, la prevención y detección de fraudes y errores, y la calidad de los registros contables y la producción puntual de información financiera y de gestión fiable. El control interno consta de cinco componentes: 1) entorno de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control, 4) información y comunicación, y 5) supervisión.

### **Coste-eficacia**

Relación entre el coste que tienen unos resultados determinados y el grado en que estos resultados consiguen o contribuyen a conseguir un objetivo.

## **D**

### **DECODE**

Diseñar la Comisión de mañana (del francés "Dessiner la Commission de demain"). Ejercicio de escrutinio emprendido por la Comisión en octubre de 1997 con el fin de ofrecer un análisis actualizado de todas las actividades realizadas por la Comisión, así como de sus recursos y métodos de trabajo. Bajo la responsabilidad de la Inspección General, el ejercicio supuso la elaboración de 47 informes sobre cada Dirección General o Servicio, por parte de siete equipos, así como de varios documentos de trabajo que abordaban aspectos horizontales. El 7 de julio de 1999 se publicó un informe resumido que contenía una descripción general de la situación.

## **E**

### **Economía (hacer las cosas económicamente)**

Minimizar el coste de los recursos adquiridos o empleados en una actividad, respetando la calidad adecuada. Coste de los recursos realmente empleados comparativamente con los recursos previstos.

### **Eficacia (hacer las cosas correctamente)**

El grado en que se logran los objetivos y la relación entre los efectos previstos y los efectos reales de una actividad.

### **Eficiencia (hacer las cosas adecuadamente)**

Relación entre los resultados - bienes, servicios o de otro tipo - y los recursos utilizados para lograrlos. Una actividad eficiente logra los máximos resultados a partir de unos recursos dados, o emplea los mínimos recursos para obtener unos resultados dados.

### **Evaluación**

Juicio sobre las actuaciones, teniendo en cuenta los resultados, los efectos y las necesidades que se pretendía satisfacer. La evaluación previa juzga una actividad antes de su realización y analiza las necesidades y los resultados y efectos previstos. La evaluación posterior se efectúa mientras se realiza una actividad o una vez finalizada, y analiza los efectos.

## **F**

### **Función de planificación estratégica y programación**

Creada en la Secretaría General de la Comisión, contribuye a la definición de la estrategia política anual (definición de prioridades y asignación de recursos) por parte del Colegio de Comisarios y a la implantación de la gestión centrada en la eficacia en toda la Comisión.

## **G**

### **Gestión basada en las actividades**

Nuevo método de programación, presupuestación, gestión y transmisión de informes adoptado por la Comisión. Se aplica tanto a la fijación de prioridades y la asignación de recursos por parte del Colegio de Comisarios como a la definición de los principios generales de gestión por parte de los servicios.

### **Grupo de irregularidades financieras**

Grupo con una función de asistencia, que asesora sobre posibles irregularidades financieras. Constituye un eslabón intermedio entre la detección de una irregularidad y el posible inicio de los procedimientos disciplinarios formales.

# I

## **Indicadores de resultados**

Mediciones directas o indirectas de la eficacia, la eficiencia, la economía, la calidad y el servicio de una actividad o función.

## **Informe Williamson**

Informe presentado el 6 de noviembre de 1999 por el grupo de reflexión sobre la política de personal, presidido por el anterior Secretario General de la Comisión, David Williamson, y formado paritariamente por representantes de la Administración y los Sindicatos y Organizaciones Profesionales (OSP). Se creó el 18 de mayo de 1998 tras un acuerdo entre la Comisión y las OSP y entre julio y noviembre de ese año analizó una amplia gama de aspectos relacionados con los recursos humanos. El informe finalizaba con varias conclusiones y recomendaciones.

# M

## **MAP 2000**

Modernizar la política de Administración y Personal en el horizonte del año 2000. Iniciativa emprendida por la Comisión en abril de 1997, basada en un informe sobre la descentralización realizado por la Inspección General. Sus objetivos eran lograr un mayor grado de descentralización transfiriendo la responsabilidad de la gestión administrativa a las Direcciones Generales, simplificar los procedimientos y racionalizar el uso de recursos humanos. Se concretó en 25 medidas aplicables en dos fases distintas; la segunda tenía que comenzar en marzo de 1999, pero el proceso quedó en suspenso tras la dimisión de la Comisión el 15 de marzo de 1999.

# O

## **Obligación de rendir cuentas**

Obligación de rendir cuentas de las responsabilidades confiadas.

## **Ordenador de pagos**

Uno de los tres actores financieros definidos por el Tratado. Autoriza los gastos y emite órdenes de recuperación. El poder primario para autorizar los gastos recae en el Colegio de Comisarios, que puede delegar en funcionarios (Directores Generales), que a su vez pueden subdelegar este poder con arreglo a las condiciones definidas en el reglamento interno de la Comisión, en lo que se refiere a la ejecución del presupuesto.

# P

## **Presupuesto basado en las actividades**

Componente presupuestario del método, más amplio, de gestión basada en las actividades.

# S

## **SEM 2000**

Sistema de buena gestión financiera (del inglés "Sound and Efficient Management"). Programa de reforma de la gestión financiera y de los recursos adoptado por la Comisión en 1995 en tres fases sucesivas. Se proponía racionalizar y simplificar los procedimientos de gestión financiera, evaluar y analizar el coste-eficacia de los programas comunitarios e integrar mejor las observaciones del Tribunal de Cuentas, el Consejo y el Parlamento Europeo. Consultores externos evalúan regularmente la aplicación del programa, que desde entonces ha sido revisado y actualizado.

### **Servicio de auditoría interna**

Nuevo servicio, bajo la responsabilidad del Vicepresidente para la reforma. Examina a posteriori los sistemas internos de control y gestión de los servicios de la Comisión, así como los resultados, y asesora a los directivos.

### **Servicio financiero central**

Servicio central de asistencia, en la DG Presupuestos, que define las reglas, procedimientos y normas mínimas de control interno, asesora sobre su aplicación, desarrolla sistemas de información financiera e imparte formación.

### **Sistema de alerta rápida**

Sistema informático para detectar aquellos beneficiarios de fondos comunitarios que hayan cometido errores administrativos graves, irregularidades o fraude.

### **Sistema de control interno**

La totalidad de la red de sistemas que existen en una organización para garantizar que sus objetivos se logran de la manera más económica y eficiente.

### **Sistema de información**

Un conjunto estructurado de equipos y programas, organizado con una arquitectura funcional y técnica. Constituye el soporte de un ámbito de actividad horizontal o vertical al proporcionar la base sobre la que se desarrollan las diversas operaciones (procesamiento de transacciones, circulación de documentos, acumulación y consolidación de información).

### **Supervisión**

Actividades de observación, comprobación y consiguiente transmisión de información a los responsables. La supervisión supone una verificación continuada del avance en el logro de los objetivos.

# T

## **Tecnología de la información y la comunicación**

La tecnología - equipo (ordenadores, ordenadores personales, redes, impresoras, escáneres, etc.) y programas (sistemas de información, bases de datos, instrumentos de búsqueda y de recuperación, equipos de presentación y comunicación ) - que constituye la base de los procesos

de una organización y que posibilita el suministro de información, el desarrollo de los procedimientos y la comunicación de resultados. Permite replantear los procesos para lograr que sean más eficientes y eficaces no sólo en el ámbito de la administración sino también en la definición de las políticas, la elaboración de estrategias y las relaciones con los clientes.

**Anexo 4 el Libro Blanco sobre la reforma de la Comisión**  
**CALENDARIO**  
**- MEDIDAS 2000/2001 -**

**II. UNA CULTURA DE SERVICIO**

Servicios responsables	Medidas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2001	
SG	<b>I. Normas deontológicas de la función pública</b> 1. <i>Comité de deontología de la función pública</i> Propuesta de la Comisión Acuerdo interinstitucional				√						√		
SG	<b>II. Código de buenas prácticas administrativas</b> 2. Código de buenas prácticas administrativas		√										
SG	<b>III. Nuevas normas para mejorar el acceso público a los documentos de las instituciones comunitarias</b> 3. Propuesta de Reglamento sobre acceso público a los documentos de la Comisión, el Consejo y el Parlamento Europeo											May	
SG	<b>IV. Mejora del diálogo con la sociedad civil</b> 4. Recomendaciones sobre las mejores prácticas en los procesos de consulta 5. Lista de comités y grupos de trabajo que participan en procedimientos formales o estructurados de consulta										√	Jun	
SG													
SG	<b>V. Código de conducta para las relaciones con el Parlamento. Acuerdo marco</b> 6. Negociación de un nuevo acuerdo marco coherente con la Resolución del Parlamento de 15 de septiembre de 1999 sobre la nueva Comisión	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
DG ADMIN/DIL, CTI, SG, OPOCE, INFISO, Servicio de Prensa	<b>VI. Hacia una ciber-Comisión</b> 7. Hacia una ciber-Comisión (a) Fomento de las tecnologías de la información y la comunicación (b) Redes de comunicación 8. Satisfacción de las necesidades de los usuarios (a) Mecanismos de interacción y avances tecnológicos (b) Consultas interactivas a través de Internet (c) Mejora constante del sitio "Europa" 9. Transacciones y contratación pública electrónicas					√	>>	>>	>>	>>	>>		
		>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
												√	
		>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	√	
Todas las DG BUDG	<b>VII. Reducción de los plazos de pago</b> 10. Información sobre el cumplimiento de los plazos de pago en cada DG 11. Registro central de facturas											Ene Jun	

√ = finalización

>> = en curso o en preparación

**Anexo 4 el Libro Blanco sobre la reforma de la Comisión**  
**CALENDARIO**  
**- MEDIDAS 2000/2001 -**

**II. UNA CULTURA DE SERVICIO**

Servicios responsables	Medidas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2001
SG	<b>I. Normas deontológicas de la función pública</b> 1. <i>Comité de deontología de la función pública</i> Propuesta de la Comisión Acuerdo interinstitucional				√						√	
SG	<b>II. Código de buenas prácticas administrativas</b> 2. Código de buenas prácticas administrativas		√									
SG	<b>III. Nuevas normas para mejorar el acceso público a los documentos de las instituciones comunitarias</b> 3. Propuesta de Reglamento sobre acceso público a los documentos de la Comisión, el Consejo y el Parlamento Europeo											May
SG	<b>IV. Mejora del diálogo con la sociedad civil</b> 4. Recomendaciones sobre las mejores prácticas en los procesos de consulta 5. Lista de comités y grupos de trabajo que participan en procedimientos formales o estructurados de consulta										√	
SG												Jun
SG	<b>V. Código de conducta para las relaciones con el Parlamento. Acuerdo marco</b> 6. Negociación de un nuevo acuerdo marco coherente con la Resolución del Parlamento de 15 de septiembre de 1999 sobre la nueva Comisión	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
DG ADMIN/DIL, CTI, SG, OPOCE, INFISO, Servicio de Prensa	<b>VI. Hacia una ciber-Comisión</b> 7. Hacia una ciber-Comisión (a) Fomento de las tecnologías de la información y la comunicación (b) Redes de comunicación					√	>>	>>	>>	>>	>>	
	8. Satisfacción de las necesidades de los usuarios (a) Mecanismos de interacción y avances tecnológicos (b) Consultas interactivas a través de Internet	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
	(c) Mejora constante del sitio "Europa"										√	
	9. Transacciones y contratación pública electrónicas	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	√
Todas las DG BUDG	<b>VII. Reducción de los plazos de pago</b> 10. Información sobre el cumplimiento de los plazos de pago en cada DG 11. Registro central de facturas											Ene Jun

√ = finalización

>> = en curso o en preparación

**Anexo 4 el Libro Blanco sobre la reforma de la Comisión  
CALENDARIO  
- MEDIDAS 2000/2001 -**

**III. FIJACIÓN DE PRIORIDADES, ASIGNACIÓN Y USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS**

Servicio responsable	Medidas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2001	2002
	<b>VIII. Gestión basada en las actividades</b>												
SG con el apoyo de ABM	12. <i>Nuevo ciclo de planificación estratégica y programación (Cuadro 1 y capítulo III del Libro Blanco)</i> Debate con el Parlamento Europeo y el Consejo Aprobación de directrices para los servicios operativos Primera circular sobre el ciclo anual de planificación estratégica y programación Primer informe anual de actividad por DG		>>	>>	>>	>>	>>	>>	√				
SG con el apoyo de ABM	13. <i>Creación de una función de planificación estratégica y programación</i> Decisión de la Comisión sobre definiciones Decisión de la Comisión sobre la creación de una función de planificación estratégica y programación			√							√		Ene
Sistema de gestión integrada de recursos para ABM	14. <i>Instrumento de TI basado en las actividades como apoyo de la gestión basada en las actividades</i>  Desarrollo del sistema de gestión integrada de recursos con arreglo a las Implantación generalizada del Sistema integrado de gestión de recursos					√							
ADMIN/DI con el apoyo de ABM	15. Fomento de la difusión de la gestión basada en las actividades y el aprendizaje a través de la práctica.	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>					Ene
BUDG con el apoyo de ABM	16. Reforzamiento del sistema de evaluación			√									
	<b>IX. Política de externalización</b>												
PCG EXT+PCGHR	17. <i>Directrices sobre externalización</i>		√					√					
	<b>X. Métodos de trabajo más eficaces y orientados a los resultados: programa de traba,</b>												
SG+ADMIN/DI/IAS	18. Descentralización de la adopción de decisiones y simplificación de procedimientos administrativos								√				
	19. <i>Fomento de la responsabilidad y la iniciativa individuales y agilización D11 de las estructuras administrativas</i> Directrices sobre descripción de puestos de trabajo y asignación de tareas Aplicación generalizada		√										
	20. Directrices sobre enriquecimiento mutuo, trabajo en equipo y calidad de servicio				√							√	

√ = finalización

>> = en curso o en preparación

**Anexo 4 el Libro Blanco sobre la Reforma de la Comisión**

**CALENDARIO**

**- MEDIDAS 2000/2001 -**

**IV. RECURSOS HUMANOS**

Servicio responsable	Medidas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	2001	2002
ADMIN/PCG HR	<b>XI. Eficacia en la gestión</b>												
	21. Selección de altos directivos												
	a. Propuestas para reforzar la profesionalidad de la selección de directivos						√						
	b. Evaluación de la aplicación de las nuevas normas sobre nombramientos basados en el mérito												
	c. Revisión de los procedimientos de selección de Jefes de Unidad											√	
	22. Garantizar una evaluación continua de la eficacia en la gestión												
	Adopción del proyecto de decisión de la Comisión									√			
	Adopción de la decisión de la Comisión												Abr
	23. Formación en gestión						√						
ADMIN/PCG HR	<b>XII. Política de contratación</b>												
	24. Definir mejor las necesidades de la Comisión												
	25. Mejorar la organización de los concursos												
	26. Equilibrio geográfico												
	27. Igualdad de oportunidades												
	28. Perfeccionar la composición de los comités de selección												
	29. Garantizar la transparencia en beneficio de los candidatos												
	All Documento consultivo											√	
	Consulta interinstitucional												Jun
	Propuesta de modificación del Estatuto												Dic
ADMIN/PCG HR	<b>XIII. Estructura de la carrera profesional, evaluación del personal y ascensos</b>												
	30. Creación de un sistema de carrera profesional más lineal												
	Comunicación sobre el nuevo sistema de carrera, con una propuesta de modificación del Estatuto											√	
	Presentación de la propuesta al SRC												May
	Presentación de la propuesta al Consejo												Dic
	Acuerdo del Consejo y aplicación												
	31. Simplificación de los actuales procedimientos de clasificación												
	Aprobación de la decisión de la Comisión					√							
	32. Elaboración de un nuevo sistema de evaluación anual del personal												
	Proyecto de decisión de la Comisión											√	
	Sistema descentralizado												May
	33. Ascenso por mérito												
	Aprobación del proyecto de Decisión											√	
	Adopción de la Decisión												May
Adopción del nuevo sistema													
34. Flexibilidad del sistema de jubilación													
Documento consultivo en el que se fijen normas sobre jubilación, propuesta de modificación del Estatuto del personal y propuesta de régimen especial para la ampliación											√		
Presentación de la propuesta al SRC												May	
Presentación de la propuesta al Consejo												Dic	

√ = finalización

>> = en curso o en preparación

**Anexo 4 el Libro Blanco sobre la Reforma de la Comisión**

**CALENDARIO**

**- MEDIDAS 2000/2001 -**

**IV. RECURSOS HUMANOS, continuación**

Servicio responsable	Medidas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	2001	2002	2003
ADMIN/PCG HR	<b>XIV. Orientación profesional, movilidad e insuficiencia profesional</b>													
	35. Acceso a la orientación profesional													
	36. Fomento de la movilidad													
	Creación de una función de orientación profesional											√		
	Sistema descentralizado de orientación profesional												Jul.	
	Nueva versión SYSPER													
	37. Resolución de la insuficiencia profesional													
	Creación de un sistema de alerta rápida												√	
	Documento consultivo sobre incompetencia profesional, proyecto de decisión de la Comisión y propuesta de modificación del Estatuto del personal											√		
	Adopción de la decisión de la Comisión y presentación de la modificación del Estatuto al SRC													Abr
Presentación de la propuesta al Consejo													Dec	
Acuerdo del Consejo y aplicación														√
ADMIN/PCG HR	<b>XV. Formación</b>													
	38. Fomento de una cultura del aprendizaje					√	>>	>>	>>	>>	>>		>>	
	39. Apoyo al proceso de reforma											√		
	40. Integrar la formación en los demás ámbitos de la gestión de recursos humanos	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
	41. Reforma de la enseñanza de las lenguas								√	>>	>>	>>		
	42. Creación de un programa para nuevos funcionarios													
	Propuestas											√		
	43. Aumento del presupuesto de formación													
	Informe sobre las medidas para aumentar las actividades internas de formación											√		
	Aumentar el presupuesto de formación en 1,5 Mio€												√	
Aumento total de como mínimo 4Mio€													√	√
BUDG BUDG ADMIN/PCG/HR ADMIN/PCG/HR ADMIN/PCG HR	<b>XVI. Personal temporal</b>													
	44. Gestión eficaz de las actividades esenciales												√	
	a. Programa plurianual de transformación de créditos												√	
	b. Programa plurianual de transformación de puestos de trabajo temporales													
	c. Modificación de la Decisión de la Comisión sobre expertos nacionales en comisión de servicios												√	
	Adopción de la decisión de la Comisión													May
	d. Aprobación de un proyecto de decisión de la Comisión sobre contratación de agentes temporales												√	
	Adopción de la decisión de la Comisión													May
	e. Supresión gradual del uso de personal contractual en actividades esenciales													
	43. Utilización de personal temporal para actividades no esenciales												√	
Adopción de un proyecto de código de conducta													May	
45. Adopción de un código de conducta														
46. Examen de la necesidad de modificar el Estatuto												√		

√ = finalización

>> = en curso o en preparación

**Anexo 4 el Libro Blanco sobre la Reforma de la Comisión**

**CALENDARIO**

**- MEDIDAS 2000/2001 -**

**IV. RECURSOS HUMANOS, continuación**

Servicio responsable	Medidas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dic	2001	2002
ADMIN/PCG HR	<b>XVII - Igualdad de oportunidades y equilibrio entre sexos</b>												
	47. <i>Equilibrio entre sexos</i>												
	Igualdad de oportunidades en el trabajo												
	Modernización del Estatuto												
	48. <i>Minusválidos</i>												
	49. <i>Diversidad étnica y racial</i>												
ADMIN/PCG HR	50. <i>Edad</i>												
	51. <i>Orientación sexual</i>												
	47-51 Documento consultivo y propuesta de modificación del Estatuto									√			
	Propuesta al SRC de modificación del Estatuto												May
	Propuesta de la Comisión al Consejo												Dic
ADMIN/PCG HR	<b>XVIII. Mejor entorno laboral y la política social</b>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>
	52. <i>Una DG Personal y Administración más orientada hacia el servicio</i>												
	53. <i>Compaginar la vida profesional y la vida privada</i>												
	Documento consultivo y anteproyecto de modificación del Estatuto del personal												
	Presentación de la propuesta al SRC												
ADMIN/PCG HR	Propuesta de la Comisión al Consejo												May
	54. <i>Política social</i>												Dic
ADMIN/PCG HR	<b>Transparencia de la política de personal</b>												
	55. <i>Normas claras, aplicadas de manera clara</i>												
	Publicación del Estatuto del personal y otros documentos y decisiones de la Comisión						√						
	Resultados de la revisión de los procedimientos administrativos para la aplicación del Estatuto del personal												√
	56. <i>Estatuto</i>												
ADMIN/PCG HR	Resultados del análisis, documento consultivo si es necesario, y proyecto de propuesta de modificación del Estatuto del personal												√
	Presentación de la propuesta al SRC												May
	Presentación de la propuesta al Consejo												Dic
ADMIN/PCG HR	<b>XX. Régimen disciplinario</b>												
	57. <i>Mejoras de las prácticas administrativas</i>												
	58. <i>Mejoras en el Estatuto</i>												
	Documento consultivo y presentación de propuestas de mejora de los procedimientos administrativos y modificaciones al SRC												
	Aprobación del proyecto de decisión de la Comisión												
	Primera lectura sobre la propuesta de modificación del Estatuto												
ADMIN/PCG HR	Aprobación del proyecto de decisión de la Comisión												
	Presentación al SRC de la propuesta de modificación del Estatuto del personal												
	Presentación de la propuesta al Consejo												

√ = finalización

>> = en curso o en preparación

**Anexo 4 el Libro Blanco sobre la Reforma de la Comisión  
CALENDARIO  
- MEDIDAS 2000/2001 -**

**IV. RECURSOS HUMANOS. continuación**

Servicio responsable	Medidas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2001	2002
ADMIN/PCG/HRD	<b>XXI. Normas aplicables a las denuncias de irregularidades</b>												
	59. Incorporación al Estatuto de los derechos y obligaciones en la denuncia de irregularidades												
	60. Creación de un servicio central de mediación												
	56-60 Comunicación sobre normas para la denuncia de irregularidades, propuesta de cambio en el Estatuto, y clarificación del procedimiento para denunciar las irregularidades a la OLAF									√			
	Adopción de un proyecto de decisión de la Comisión									√			
	Proyecto de acuerdo interinstitucional sobre la denuncia de irregularidades									√			
	Creación de un servicio central de mediación											√	
	Adopción de la decisión de la Comisión												Mar
ADMIN	<b>XXII. Retribuciones y pensiones</b>												
	61. Propuestas sobre retribuciones y pensiones				√								
BUDG/ADMIN	<b>XXIII. Repercusiones de la reforma sobre los recursos humanos</b>												
	62. Análisis de las repercusiones de la reforma sobre los recursos, y medidas al respectc												
	Anteproyecto de presupuesto		√										
	Decisión sobre la asignación de 200 puestos de trabajo			√									
	Comunicación sobre las necesidades								√				

√ = finalización

>> = en curso o en preparación

V. AUDITORÍA, GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL

Servicio responsable	Medidas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	2001
	<b>XXIV. Atribución de funciones, responsabilidad y rendición de cuentas de los ordenadores y los directivos</b>											
BUDG/TFAR + PCG FC Todas las DG, BUDG+PCG FC BUDG+PCG FC SG, BUDG, TFAR+PCG FC BUDG	63. Descripción de las responsabilidades de cada agente financiero			√								
	64. Delegación de poderes											Jan
	65. Supresión de los visados previo centralizados		√									
	66. Grupo de irregularidades financieras											
	67. Responsabilidad financiera regida exclusivamente por el Estatuto		√		√							
	<b>XXV. Creación de un Servicio de auditoría interna</b>											
ADMIN/TFAR/BUDG ADMIN/TFAR/BUDG ADMIN/TFAR/BUDG SG o BUDG	68. Creación de un Servicio de auditoría interna para mayo de 2000	>>	>>									
	69. Rendición de cuentas y planificación del Servicio de auditoría interna										√	Mar
	70. Separación de la auditoría interna y el control financiero		√									
	71. Comité de seguimiento de las auditorías	>>	>>									
	<b>XXVI. Creación de un Servicio financiero central</b>											
BUDG+PCG FC BUDG BUDG+PCG FC	72. Creación de un Servicio financiero central			√	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	Jun
	73. Asesoramiento sobre contratación			√								
	74. Base de datos sobre contratos											Jun
	75. Manuales prácticos de gestión financiera											
BUDG, TFAR +PCG FC BUDG+PCG FC BUDG	76. Contratos y subvenciones		√							√		
	77. Redes de usuarios	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
	<b>XXVII. Gestión financiera y control en las Direcciones Generales</b>											
CFS+IAS, OLAF, PCG FC, TFAR	78. Normas mínimas de control				√							
	Anteproyecto											
	Decisión de la Comisión							√				
Todas las DG+CFS+PCG FC, TFAR	79. Separación de funciones y circuitos financieros	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
All DG+CFS+PCG FC, TFAR	80. Evolución de la función de las unidades financieras en las DG	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
Todas las DG+CFS, TFAR	81. Consolidación de la función de control de las DG	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
Todas las DG	82. Declaración del Director General en su Informe de actividad anual	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	Abr
Todas las DG	83. Recursos humanos suficientes	>>	>>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
	<b>XXVIII. Fase transitoria</b>											
Todas las DG+CFS+PCG FC, TFAR	84. Revisión y evaluación de los actuales procedimientos financieros y de control interno		√									
	Descripción de los actuales sistemas											
	Autoevaluación			>>	>>	>>	>>					
Todas las DG+CFS+PCG FC, TFAR	85. Elaboración de procedimientos financieros y de control interno adecuados					√						
	Implantación de funciones de control											
	Cambios en los organigramas											
	Respeto de normas mínimas							>>	>>	>>	>>	Jun
BUDG, TFAR, ADMIN	86. Descentralización											
IAS	87. Revisión de avances efectuados por los servicios de la Comisión en el proceso de cambio					>>	>>					Mar
ADMIN	88. DG Control Financiero e Inspección General de Servicios								>>	>>	>>	
BUDG	89. Consultas a la Comisión consultiva de compras y contratos	√			√							
	<b>XXIX. Recursos humanos y formación</b>											
BUDG, TFAR+ PCG FC	90. Evaluación de las necesidades en recursos humanos para la gestión financiera y el control				√							
	En cada DG operativa											
	En la Comisión							√				
	91. a) Formación sobre los principios del nuevo sistema financiero de la Comisión	>>	>>	>>	>>			>>	>>	>>	>>	Jul
	b) Formación sobre obtención del máximo rendimiento de los recursos								>>	>>	>>	Jun
	c) Formación sobre gestión presupuestaria y financiera											>> Jul
	<b>XXX. Protección de los Intereses financieros de la Comunitàdes</b>											
BUDG, SG, LS OLAF, IAS, BUDGET, ADMIN	92. Directrices para una gestión sana de proyectos										√	
	93. Mayor coordinación entre la OLAF y otros servicios											
Todas las DG, OLAF, BUDG	94. Blindaje de la legislación y la gestión de contratos frente al fraude										√	
BUDGET, IAS, LS, OLAF+PCG FC	95. Optimización del Sistema de alerta rápida		>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>
BUDG, OLAF, LS	96. Gestión más eficaz del proceso de recuperación de fondos indebidamente abonados					√						
REGIO	97. Mejora de la supervisión de los Fondos Estructurales										√	
AGRI	98. Mejora del procedimiento de liquidación de cuentas del FEOGA			√								

√ = finalización

>> = en curso o en preparación

**Anexo 4 el Libro Blanco sobre la Reforma de la Comisión**  
**CALENDARIO**  
**- MEDIDAS 2000/2001 -**

ABM	= GRUPO DE TRABAJO SOBRE LA GESTIÓN BASADA EN LAS ACTIVIDADES
ADMIN	= DG PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN
AGRI	= DG AGRICULTURA
AISM	= GRUPO DE TRABAJO SOBRE GESTIÓN BASADA EN LA EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES
BUDG	= DG PRESUPUESTOS
CFS	=SERVICIO FINANCIERO CENTRAL
DI	= DIRECCIÓN INFORMÁTICA
F.CONTROL	=DG CONTROL FINANCIERO
IAS	= SERVICIO DE AUDITORÍA INTERNA
IGS	= INSPECCIÓN GENERAL
INFSO	= DG SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN
OLAF	= OFICINA DE LUCHA CONTRA EL FRAUDE
OPOCE	= OFICINA DE PUBLICACIONES
PCG EXT	= GRUPO DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN
PCG HRD	= GRUPO DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
PCG IAS	= GRUPO DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA
PCG FIN	= GRUPO DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DEL CIRCUITO FINANCIERO
REGIO	= DG POLÍTICA REGIONAL
SG	= SECRETARÍA GENERAL
SJ	= SERVICIO JURÍDICO
SRC	= COMITÉ DEL ESTATUTO DEL PERSONAL
TFAR	TASK FORCE DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA





COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

Bruselas, 5.4.2000  
COM(2000) 200 final

PARTE II

# LA REFORMA DE LA COMISIÓN

*Libro Blanco – Segunda parte*

*PLAN DE ACCIÓN*

(presentado por la Comisión)

## LA REFORMA DE LA COMISIÓN

### PLAN DE ACCIÓN

<b>CAPÍTULO II - UNA CULTURA DE SERVICIO</b>	<b>3</b>
I - Normas deontológicas de la función pública.....	3
II - Código de buenas prácticas administrativas .....	5
III - Nuevas normas para mejorar el acceso público a los documentos de las instituciones comunitarias .....	6
IV - Mejora del diálogo con la sociedad civil.....	7
V - Acuerdo marco con el parlamento europeo .....	8
VI - Hacia una ciber-Comisión .....	9
VII - Reducción de los plazos de pago .....	12
<b>CAPÍTULO III - FIJACIÓN DE PRIORIDADES Y ASIGNACIÓN Y USO EFICAZ DE LOS RECURSOS</b>	<b>14</b>
VIII - Gestión basada en las actividades .....	14
IX - Política de externalización.....	20
X - Métodos de trabajo más eficaces y orientados a los resultados: programa de trabajo.....	23
<b>CAPÍTULO IV - RECURSOS HUMANOS</b>	<b>27</b>
XI - Eficacia en la gestión .....	27
XII - Política de contratación .....	29
XIII - Estructura de la carrera profesional, evaluación y ascensos del personal .....	32
XIV - Orientación profesional, movilidad e insuficiencia profesional.....	36
XV - Formación.....	39
XVI - Personal temporal .....	43
XVII - Igualdad de oportunidades y equilibrio entre sexos.....	45
XVIII - Mejorar el entorno laboral y la política social.....	47
XIX - Transparencia en la política de personal.....	50
XX - Régimen disciplinario .....	52
XXI - Normas aplicables a las denuncias de irregularidades .....	54
XXII - Retribuciones y pensiones .....	56
XXIII - Repercusiones de la reforma sobre los recursos humanos.....	59
<b>CAPÍTULO V - AUDITORÍA, GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL</b>	<b>61</b>
XXIV - Atribución de funciones, responsabilidad y obligación de rendir cuentas de los ordenadores y los directivos.....	61
XXV - Creación de un Servicio Central de Auditoría Interna.....	63
XXVI - Creación de un Servicio Financiero Central .....	66
XXVII - Gestión financiera y control en las direcciones generales .....	69
XXVIII - Fase transitoria .....	74
XXIX - Recursos humanos y formación.....	78
XXX - Defensa de los intereses financieros de la Comunidad .....	81

**Cuadro I:** Ciclo anual de planificación estratégica y programación

**Cuadro II:** Transparencia en la política de personal

**Cuadro III:** El circuito financiero

**Cuadro IV:** Síntesis del proceso de aplicación del fortalecimiento de la gestión financiera y la capacidad de control en cada DG

## CAPÍTULO II - UNA CULTURA DE SERVICIO

### I - NORMAS DEONTOLÓGICAS DE LA FUNCION PUBLICA

#### 1. OBJETIVO

Ayudar a los funcionarios y miembros de la administración pública a mantener un comportamiento de alto nivel ético, contribuyendo con ello a ganar y conservar la confianza de los ciudadanos en el funcionamiento de las instituciones Europeas.

Las normas que rigen la vida pública no son estáticas. A pesar de que las reglas deontológicas deben reflejarse en el *corpus* legal de las instituciones europeas, el establecimiento de un marco ético explícito puede contribuir a la obtención de los resultados pretendidos y a aclarar las zonas de sombra que persistan. En el contexto de la reforma administrativa actual, los problemas adicionales que un marco deontológico claro y viable puede ayudar a resolver son el aumento de la descentralización y la delegación de autoridad, las nuevas formas de prestación de servicio y el mayor énfasis en los intereses de los usuarios.

Todos estos factores hacen que se conceda una mayor importancia a la obligación de rendir cuentas. A este respecto, el objetivo consiste en crear un marco general que ayude a los funcionarios y miembros de la administración pública a hacer frente a los problemas éticos más complejos que conllevan las nuevas modalidades de prestación de servicios públicos y el nuevo enfoque aplicado a la gestión, así como a evitar la corrupción.

#### 2. MEDIDAS RECIENTES

En el segundo semestre de 1999, la Comisión adoptó un código deontológico para los Comisarios y un código deontológico que regula las relaciones entre los Comisarios y los distintos servicios.

En noviembre de 1999, la Comisión aprobó en primera lectura un proyecto de Código de buenas prácticas administrativas (véase el Capítulo II-II).

#### 3. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 1 Comité de deontología de la función pública*

La Comisión propondrá la creación de este Comité a través de un acuerdo interinstitucional. Su cometido será ofrecer asesoramiento acerca de las normas deontológicas en las instituciones europeas, pudiendo contribuir al código deontológico general aplicable a las instituciones europeas y a los códigos deontológicos específicos para cada institución, y prestar asistencia en la supervisión y la aplicación de esos códigos.

Se procurará lograr una máxima coherencia con las demás medidas referentes a las normas de comportamiento profesional, especialmente las recogidas en los instrumentos legales (véase el Capítulo IV-XIX, medidas 55 y 56).

#### 4. SERVICIOS RESPONSABLES

##### *Medida 1 SG*

## **5. CALENDARIO**

***Medida 1*** Junio de 2000: propuesta de la Comisión;  
Diciembre de 2000: fecha fijada para el acuerdo interinstitucional.

## CAPÍTULO II - UNA CULTURA DE SERVICIO

### III - NUEVAS NORMAS PARA MEJORAR EL ACCESO PÚBLICO A LOS DOCUMENTOS DE LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS

#### 1. OBJETIVO

Dar aplicación, en virtud del artículo 255 del Tratado de Amsterdam, al derecho de acceso de los ciudadanos y residentes de la Unión Europea a los documentos de las tres instituciones.

#### 2. MEDIDAS RECIENTES

Código de conducta relativo al acceso público a los documentos de la Comisión y del Consejo, en aplicación de la Declaración nº 17 aneja al Tratado de Maastricht, adoptado el 6.12.1993 por el Consejo y el 8.4.1994 por la Comisión. El Parlamento Europeo aprobó una serie de normas prácticamente idénticas el 25.9.1997.

#### 3. MEDIDAS PROYECTADAS

*Medida 3 Propuesta de Reglamento sobre acceso público a los documentos del Parlamento Europeo, de la Comisión y del Consejo.*

Al elaborar esta propuesta de Reglamento, la Comisión ha tenido en cuenta, entre otros elementos, las mejores prácticas sobre acceso a documentos recogidas en la legislación de los Estados miembros.

La propuesta constituye una ampliación del código voluntario existente desde hace cinco años. Se aplica tanto a los documentos externos como a los elaborados por las instituciones y requiere a éstas que lleven registros públicos de los documentos y faciliten a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos.

La regla de base consiste en conceder el máximo acceso posible; las disposiciones del Reglamento propuesto, que limitan esta norma de carácter general, no suponen nuevas restricciones, sino una mera aclaración de la práctica existente. La definición de "documento" excluye los textos destinados al uso interno, como los documentos de debate, las opiniones de los distintos servicios y los mensajes informales. Esto se ajusta al segundo informe del Comité de expertos independientes, que subraya la necesidad de que la Comisión, como todas las instituciones políticas, disponga del espacio necesario de reflexión para formular la política antes de que ésta sea del dominio público.

#### 4. SERVICIOS RESPONSABLES

*Medida 3 SG*

#### 5. CALENDARIO

*Medida 3* Adoptado por la Comisión el 26 de enero de 2000. De acuerdo con el apartado 2 del artículo 255 del Tratado de Amsterdam, el Consejo deberá adoptar este Reglamento mediante el procedimiento de codecisión antes de mayo de 2001.

## CAPÍTULO II - UNA CULTURA DE SERVICIO

### III - NUEVAS NORMAS PARA MEJORAR EL ACCESO PÚBLICO A LOS DOCUMENTOS DE LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS

#### 1. OBJETIVO

Dar aplicación, en virtud del artículo 255 del Tratado de Amsterdam, al derecho de acceso de los ciudadanos y residentes de la Unión Europea a los documentos de las tres instituciones.

#### 2. MEDIDAS RECIENTES

Código de conducta relativo al acceso público a los documentos de la Comisión y del Consejo, en aplicación de la Declaración nº 17 aneja al Tratado de Maastricht, adoptado el 6.12.1993 por el Consejo y el 8.4.1994 por la Comisión. El Parlamento Europeo aprobó una serie de normas prácticamente idénticas el 25.9.1997.

#### 3. MEDIDAS PROYECTADAS

*Medida 3 Propuesta de Reglamento sobre acceso público a los documentos del Parlamento Europeo, de la Comisión y del Consejo.*

Al elaborar esta propuesta de Reglamento, la Comisión ha tenido en cuenta, entre otros elementos, las mejores prácticas sobre acceso a documentos recogidas en la legislación de los Estados miembros.

La propuesta constituye una ampliación del código voluntario existente desde hace cinco años. Se aplica tanto a los documentos externos como a los elaborados por las instituciones y requiere a éstas que lleven registros públicos de los documentos y faciliten a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos.

La regla de base consiste en conceder el máximo acceso posible; las disposiciones del Reglamento propuesto, que limitan esta norma de carácter general, no suponen nuevas restricciones, sino una mera aclaración de la práctica existente. La definición de "documento" excluye los textos destinados al uso interno, como los documentos de debate, las opiniones de los distintos servicios y los mensajes informales. Esto se ajusta al segundo informe del Comité de expertos independientes, que subraya la necesidad de que la Comisión, como todas las instituciones políticas, disponga del espacio necesario de reflexión para formular la política antes de que ésta sea del dominio público.

#### 4. SERVICIOS RESPONSABLES

*Medida 3 SG*

#### 5. CALENDARIO

*Medida 3* Adoptado por la Comisión el 26 de enero de 2000. De acuerdo con el apartado 2 del artículo 255 del Tratado de Amsterdam, el Consejo deberá adoptar este Reglamento mediante el procedimiento de codecisión antes de mayo de 2001.

## CAPÍTULO II - UNA CULTURA DE SERVICIO

### IV - MEJORA DEL DIÁLOGO CON LA SOCIEDAD CIVIL

#### 1. OBJETIVO

La Comisión suscribe el principio de "gobierno abierto". Por ese motivo, la oportuna consulta de todos los interesados en una fase temprana de la formulación de las políticas constituye un apartado cada vez más importante de la práctica de consultas generalizadas seguida por la Comisión -especialmente antes de la propuesta de la legislación- con el fin de mejorar la concepción de las políticas y aumentar su eficacia.

Si se pretende que sean beneficiosos para ambas partes, el diálogo y la consulta requieren una planificación adecuada y un alto nivel de compromiso de todos los participantes en el proceso. La Comisión desea por lo tanto establecer una serie de principios que le permitan entablar un diálogo más estructurado y transparente con las organizaciones civiles.

#### 2. MEDIDAS RECIENTES

El 18 de enero de 2000, la Comisión aprobó el documento de reflexión titulado "La Comisión y las organizaciones no gubernamentales : el refuerzo de la cooperación". Este documento responde a un doble objetivo: en primer lugar, ofrecer un panorama general de las relaciones existentes entre la Comisión y las ONG, reflejando algunos de los problemas actuales. En segundo lugar, sugerir posibles vías de desarrollo de estas relaciones, considerando las medidas necesarias para mejorarlas y reforzarlas. De ese modo, el documento de reflexión propone diversas vías para establecer un marco de cooperación aplicable en toda la Comisión más coherente que el actual, organizado por sectores.

#### 3. MEDIDAS PROYECTADAS

*Medida 4* Establecimiento de una serie de recomendaciones sobre las mejores prácticas en los procesos de consulta

*Medida 5* Compilación de una lista de los comités y grupos de trabajo que participen en los procedimientos formales o estructurados de consulta, con información acerca de las organizaciones civiles que los integren (estatuto jurídico, objetivos, modalidades de afiliación y principales fuentes de financiación). Esta información se pondrá a disposición del público en el servidor EUROPA.

#### 4. SERVICIOS RESPONSABLES

*Medida 4* SG

*Medida 5* SG

#### 5. CALENDARIO

*Medida 4* Diciembre de 2000

*Medida 5* Junio de 2001

## **CAPÍTULO II - UNA CULTURA DE SERVICIO**

### **V - ACUERDO MARCO CON EL PARLAMENTO EUROPEO**

#### **1. OBJETIVO**

Negociar un nuevo Acuerdo marco con una clara codificación de las relaciones entre la nueva Comisión y el Parlamento. El nuevo acuerdo se basará en los principios y prácticas del actual, ajustándolos a los cambios institucionales derivados del Tratado de Amsterdam.

#### **2. MEDIDAS RECIENTES**

Está en vigor un código de conducta aprobado en 1995 por la anterior Comisión y el Parlamento.

#### **3. MEDIDAS PROYECTADAS**

*Medida 6* *Negociar un nuevo Acuerdo marco de conformidad con la Resolución del Parlamento de 15 de septiembre de 1999 sobre la nueva Comisión.*

#### **4. SERVICIOS RESPONSABLES**

*Medida 6* SG

#### **5. CALENDARIO**

*Medida 6* Ya se han emprendido las negociaciones oportunas, que se concluirán lo antes posible.

## CAPÍTULO II - UNA CULTURA DE SERVICIO

### VI - HACIA UNA CIBER-COMISIÓN

#### 1. OBJETIVOS

El progreso tecnológico encierra todo un potencial para modernizar la administración y mejorar sus métodos de comunicación y trabajo, tanto los internos como los utilizados con sus organizaciones asociadas e interlocutores.

En su medida 10, "La administración pública en línea", la iniciativa de la Comisión titulada "eEurope – Una sociedad de la información para todos"<sup>1</sup>, fijaba ambiciosos objetivos de dominio de la tecnología de la información e Internet para los Estados miembros y la Comisión con el fin de ofrecer un mejor servicio público a los ciudadanos. La facilidad de acceso a las estadísticas y datos del sector público y la contratación pública electrónica también pueden suponer un fuerte impulso para la creación de nuevos servicios privados con valor añadido.

Una administración basada en una infraestructura informática de elevadas prestaciones deberá ser capaz de reducir progresivamente el uso del papel, guardando la información en archivos electrónicos (archivo y gestión de documentos por correo electrónico) y efectuar sus comunicaciones y presentaciones mediante tecnologías informáticas. Para ello, es preciso utilizar de tecnologías de seguridad y cifrado.

En 1995 se creó "Europa", único sitio Internet de la Comisión Europea, a través del cual ésta mantiene informados a los ciudadanos europeos y se comunica con ellos.

El crecimiento de "Europa" ha sido espectacular. Los últimos datos revelan un impresionante nivel de consultas : en noviembre de 1999, se registraron 100 millones de accesos. "Europa" se ha convertido en el principal sitio de información sobre asuntos comunitarios en el mundo. Además, la consulta de Europa Plus", la Intranet de la Comisión, es sumamente frecuente entre los funcionarios tanto de la Comisión como de las demás instituciones comunitarias.

Se prevé que el uso de Internet aumentará considerablemente en los próximos años. De forma paralela, el desarrollo y la introducción de nuevas tecnologías tendrá grandes repercusiones en las modalidades de utilización de este medio. La Comisión debe situarse en la vanguardia de las tecnologías web, única solución para satisfacer la creciente demanda y ofrecer un servicio profesional. Ello exige una importante actualización de las redes de comunicación de la Comisión que garantice la existencia de una capacidad de transmisión de datos apropiada.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

*Medida 7 Establecimiento de una estrategia de progreso hacia la ciber-Comisión : mejor uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y de las redes de comunicación*

##### (a) Mejor uso de las TIC

La Comisión tiene que fijar una estrategia a medio plazo que le permita adaptar su actual política, organización y recursos de TI con vistas a la creación de la ciber-Comisión, reduciendo progresivamente la utilización de papel y desarrollando un componente básico de la reforma.

Es obvio que todos los métodos de trabajo tienen que aprovechar el potencial que encierran las TIC. La reforma, con su objetivo de mejorar los procedimientos dentro de nuevos marcos organizativos, constituye

---

<sup>1</sup> COM (1999) 687 de 8 de diciembre de 1999.

una excelente oportunidad para aplicar técnicas de ingeniería empresarial dirigidas a racionalizar y simplificar los procedimientos y, posteriormente, incorporar el fomento apropiado de las TIC. Ello exige una revisión de la política, la organización y los recursos internos.

El fomento de las TIC se concentrará en las medidas siguientes:

- Revisión de la política actual de TIC (análisis de los servicios necesarios, incluidos los perfiles específicos, los mecanismos de reacción, la fijación de prioridades, el proceso de adopción de decisiones, etc.) y propuesta de una nueva estrategia;
- Sistemas de información capaces de asistir en operaciones como la formulación de políticas (véase la gestión basada en las actividades) y el gasto de los fondos;
- Sistemas de información que faciliten operaciones administrativas como la contabilidad, los contratos, la relación con los clientes, la gestión de personal, etc.;
- Gestión electrónica de los documentos que favorezca el trabajo en grupos y facilite la búsqueda de información, la composición y la comunicación de documentos, etc.;
- Herramientas de información para la investigación y la acumulación de información que supongan una aportación a la actividad estratégica, conceptual y planificadora; esas mismas herramientas podrán utilizarse en los procedimientos de auditoría y evaluación;
- Una política coherente que aumente la disponibilidad de los sistemas y equipos avanzados de comunicaciones con la finalidad de mejorar la comunicación en tiempo real entre los distintos sitios y oficinas de la Comisión en todo el mundo y entre la Comisión y las demás instituciones europeas y las administraciones de los Estados miembros;
- Formación, asesoramiento, asistencia y soporte técnicos como complemento de la aplicación de métodos de trabajo respaldados por la tecnología de la información.

Es preciso prestar una atención urgente a las necesidades específicas de las delegaciones, algunas de las cuales ni siquiera disponen de acceso adecuado a las instalaciones más básicas (correo electrónico, Internet, videoconferencia), por no mencionar los sistemas de gestión financiera que precisarán para poder asumir responsabilidades adicionales de ejecución de proyectos.

**(b) Actualización de las redes de comunicaciones de la Comisión y refuerzo de su seguridad**

Para poder hacer frente a los retos de la Comisión electrónica, las redes de comunicaciones de la Comisión deberán ser objeto de una actualización y un refuerzo de la seguridad. El primer paso deberá ser por lo tanto el establecimiento de una estrategia general. Para que las ambiciones de la ciber-Comisión se hagan realidad, tanto las redes de comunicaciones internas de la Comisión como las conexiones de la institución con el mundo exterior, la infraestructura de servidores de apoyo y los programas informáticos empleados deben situarse en la vanguardia. Por lo que respecta al coste de las telecomunicaciones, los mercados liberalizados deberían suponer posibilidades de ahorro.

***Medida 8 Satisfacción de las necesidades tanto internas como externas de los usuarios***

**(a) Mecanismos de interacción y avances tecnológicos**

La Comisión debe implantar un procedimiento que le permita conocer periódicamente las reacciones de sus usuarios y efectuar un seguimiento regular de los progresos tecnológicos. Ello permitirá evaluar correctamente el nivel de equipamiento, las necesidades y los comentarios de los consumidores con el fin de atender sus necesidades (pluralidad de lenguas, acceso para las personas discapacitadas y con problemas de vista, presentación de la información, sistema de respuesta rápida, etc.).

(b) Consultas interactivas a través de Internet

De acuerdo con las metas fijadas en la iniciativa de la ciber-Europa (eEurope), la Comisión debería ampliar el uso de Internet para celebrar consultas y obtener reacciones acerca de sus principales iniciativas. El objetivo sería ir más allá de la simple publicación de los documentos en Internet y establecer los mecanismos de respuesta apropiados. Habrá que proveer los recursos necesarios para esta iniciativa.

(c) Constante mejora del sitio web "Europa"

La Comisión debe asignar los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para el mantenimiento y la actualización constantes del sitio "Europa". El primer paso en este sentido consistirá por lo tanto en determinar los recursos precisos. "Europa" es ya un sitio muy conocido, por lo que su mantenimiento en un nivel máximo de calidad resulta esencial para la imagen y la credibilidad de la ciber-Comisión.

**Medida 9 Transacciones y contratación pública electrónicas**

La Comisión propondrá la introducción de cambios en el marco legal de contratación pública de la UE para permitir la utilización de medios electrónicos en todos los procedimientos de contratación pública y otras transacciones. Por su parte, la Comisión tratará de ofrecer a todos los ciudadanos la posibilidad de interacción electrónica. Desde el punto de vista interno, la utilización de firmas electrónicas se aceptará y fomentará para los actos administrativos en consonancia con la Directiva sobre firmas electrónicas adoptada en noviembre de 1999.

### 3. SERVICIOS RESPONSABLES

**Medida 7** (a) DG Admin/DIL, CTI, BUDG, INFSO y SG

(b) DG Admin, INFSO, BUDG y SG

**Medida 8** DG Admin, con la ayuda de OPOCE, INFSO y el Servicio de Prensa.

(b) La DG MARKT conducirá la experiencia piloto con la ayuda de OPOCE, INFSO, SG y el Servicio de Prensa

(c) DG ADMIN, DI, SG

**Medida 9** Modificaciones de las Directivas sobre contratación pública: DG MARKT, con la ayuda de las DG INFSO, ADMIN, y SG

Prácticas de contratación de la Comisión: DG BUDG y SG, con la ayuda de las DG MARKT y ADMIN

Directiva sobre firmas electrónicas: DG BUDG y SG, con la ayuda de la DG ADMIN

### 4. CALENDARIO

**Medida 7** (a) Julio de 2000: revisión de la política general de TIC de la Comisión.

(b) En curso de ejecución

**Medida 8** (a) Diciembre de 2000

(b) Revisión a finales de 2000

(c) En curso de ejecución

**Medida 9** Revisión a finales de 2000

## **CAPÍTULO II - UNA CULTURA DE SERVICIO**

### **VII - REDUCCIÓN DE LOS PLAZOS DE PAGO**

#### **1. OBJETIVO**

Las demoras en el pago de los importes debidos por la Comisión provoca dificultades a los beneficiarios y resulta perjudicial para la imagen de la institución, debido en gran parte a que la propia Comisión, en su política de empresa, propuso legislación dirigida a acabar con semejante práctica.

La política de la Comisión exige que todas las facturas válidas se presenten en un plazo de 60 días. Por diversos motivos, este plazo sólo se respeta actualmente en un 60% de los pagos. El objetivo de la reforma es aumentar este porcentaje al 95% entre la fecha actual y 2002. Además de la supervisión central de la actividad de los distintos servicios en este ámbito, se solicitará a las Direcciones Generales que incluyan información sobre sus resultados en cuanto al cumplimiento de la regla de 60 días en el informe anual de actividad. La mejora de los sistemas de información facilitará el seguimiento constante de estos aspectos en toda la Comisión. En cualquier caso, la Comisión se ha comprometido a esforzarse por lograr la misma disciplina de pagos que la propuesta para las autoridades públicas de los Estados miembros en la propuesta de Directiva contra la demora de los pagos en las transacciones comerciales.

La simple escala del número de transacciones financieras que tramita anualmente la Comisión -actualmente más de 600.000, más del doble que hace cinco años – es un factor que retrasa la tramitación de los pagos. Al concebir sus sistemas de gestión financiera, las Direcciones Generales deberán tener también en cuenta la diferente carga de trabajo que supone, por ejemplo, la tramitación de las subvenciones en comparación con los contratos, y el número de pagos por compromiso.

#### **2. MEDIDAS COMPLEMENTARIAS**

Varias de las medidas adoptadas con ocasión de la reforma reducirán el número de controles y aumentarán la eficacia del sistema. Su aplicación tendrá repercusiones en los plazos de tramitación de los pagos:

- Supresión del visado previo centralizado y racionalización de las tareas respectivas del Ordenador de pagos y el Contable

*Reducción esperada de los plazos medios de pago: 15 días.*

- La responsabilización de los directivos tendrá un efecto doble en la reducción de los plazos de pago: en primer lugar, deberán responder directamente de la producción y la actuación de su servicios, elementos que se medirán con arreglo a criterios objetivos como, precisamente, la eficacia de su servicios en cuanto a los pagos; en segundo lugar, la revisión de los procesos financieros dirigida a definir mejor las distintas tareas y responsabilidades pondrá de manifiesto la repetición de actividades y permitirá evitarlas.

*Reducción esperada de los plazos de pago: 10 días.*

- La uniformización de los contratos permitirá establecer reglas y disposiciones comunes acerca de la presentación de solicitudes, lo que debería agilizar la tramitación de las facturas.

*Reducción esperada de los plazos de pago: 10 días.*

### **3. MEDIDAS PROYECTADAS**

**Medida 10** *Informes sobre los resultados de cada DG en cuanto al cumplimiento de los plazos de pago*

Se solicitará a los servicios que fijen sus propias metas para alcanzar el objetivo general de la Comisión (pago del 95% de las facturas en 60 días entre la fecha actual y 2002) y que notifiquen las medidas adoptadas al respecto y los resultados obtenidos en el informe anual de actividad. La evaluación por la Comisión del rendimiento de cada servicio tendrá en cuenta este indicador.

**Medida 11** *Registro central de facturas*

Se facilitará a los servicios un sistema común de información y registro de las facturas (incluidas las delegaciones) que les permitirá efectuar un mejor seguimiento. Este sistema se conectará a la base de datos de contratos, el sistema de cuentas bancarias (fichero de terceros) y el sistema de contabilidad (Sincom) y deberá estar a disposición tanto de las delegaciones como de los servicios centrales.

### **4. SERVICIO(S) RESPONSABLE(S)**

**Medida 10** Todas las DG.

**Medida 11** DG BUDG.

### **5. CALENDARIO**

**Medida 10** Enero de 2001 - Informes anuales de actividad de 2000 y, posteriormente, de forma anual.

**Medida 11** Junio de 2001.

# CAPÍTULO III - FIJACIÓN DE PRIORIDADES Y ASIGNACIÓN Y USO EFICAZ DE LOS RECURSOS

## VIII - GESTIÓN BASADA EN LAS ACTIVIDADES

### 1. OBJETIVO

La gestión basada en las actividades es el concepto que engloba los nuevos métodos de programación, presupuestación, gestión y elaboración de informes adoptado por la Comisión. Incluye tanto la fijación de prioridades y la asignación de recursos para la Comisión en su conjunto, como los principios generales de gestión en los servicios. Se aplica a todos los recursos administrados por la Comisión, independientemente de su fuente presupuestaria, por lo que se extiende al Fondo de Desarrollo Europeo, la CECA y el presupuesto comunitario.

En el futuro, la planificación y la programación deberán considerarse recursos organizativos para llevar a cabo actividades que persiguen prioridades y objetivos políticos claramente definidos. La gestión basada en las actividades tiene como metas: 1) aumentar la sensibilización acerca de los costes mediante decisiones integradas en materia de prioridades, objetivos, actividades y asignación de recursos humanos, administrativos y financieros; 2) articular la planificación estratégica con la programación operativa de actividades y la supervisión y evaluación de su ejecución; 3) desarrollar una gestión orientada a la eficacia que insista más en los resultados que en el control de las distintas aportaciones.

La gestión basada en las actividades reúne los elementos siguientes:

#### a) Planificación estratégica y presupuestación

La planificación se plasmará en unas prioridades quinquenales y una estrategia política anual que incluirá los objetivos políticos, las actividades principales concebidas para alcanzar los objetivos de cada política y los recursos humanos, administrativos y financieros correspondientes. Las prioridades políticas y las orientaciones presupuestarias sentarán la base para la preparación del anteproyecto de presupuesto por actividades y de la decisión de la Comisión en materia de asignación de recursos humanos.

#### b) Programación operativa y gestión

La estrategia política anual se traducirá en objetivos políticos específicos y actividades operativas (declaración de objetivos y programas de trabajo de las DG) y en la asignación de recursos humanos, financieros y administrativos a dichas actividades. El programa de trabajo de la Comisión incluirá las nuevas decisiones operativas que deberá adoptar para la ejecución de la estrategia política anual.

La programación de las actividades operativas deberá incluir disposiciones en materia de supervisión, evaluación y presentación de informes.

#### c) Supervisión y elaboración de informes

La supervisión es un factor crucial para la introducción puntual de los ajustes oportunos en la programación. Cada DG deberá diseñar planes de supervisión que garanticen la recopilación regular de información sobre los resultados y la utilización de los recursos. Esa información se incluirá en un informe anual de actividad que elaborará cada DG con el fin de ofrecer información destinada a los procesos de planificación estratégica y programación operativa de los años siguientes.

El almacenamiento y el tratamiento de la información sobre supervisión y la elaboración de los informes anuales se efectuarán con la ayuda de un instrumento de TI.

d) Evaluación

La correcta supervisión constituye un requisito previo para una evaluación adecuada. La evaluación (previa y posterior) de la política y de los programas o proyectos debe convertirse en una actividad sistemática de las direcciones generales operativas y analizar tanto la eficacia y el valor añadido de los resultados obtenidos como el ahorro y la eficiencia en el uso de los recursos humanos, administrativos y financieros. Los resultados de la evaluación deben alimentar los procesos de planificación y programación.

e) Auditoría interna

El nuevo Servicio de auditoría interna puede contribuir a la consolidación de la gestión basada en las actividades mediante sus evaluaciones independientes de los sistemas de gestión de los servicios de la Comisión. Informará a la Junta de seguimiento de las auditorías acerca de la evolución de las prácticas de gestión basada en las actividades y de la información contenida en los informes anuales.

## 2. MEDIDAS RECIENTES

Desde septiembre de 1999, la Comisión ha adoptado importantes decisiones para mejorar la planificación estratégica y la coordinación y adaptar la estructura de sus servicios a las nuevas necesidades. Así, cabe citar:

- la elaboración de prioridades estratégicas quinquenales;
- el debate de orientación anual sobre prioridades políticas y objetivos de la Comisión;
- la asignación de recursos con arreglo a las prioridades y objetivos acordados, y sobre la base de una evaluación transparente y rigurosa de las necesidades de organización;
- la introducción gradual del presupuesto basado en las actividades, que garantiza que :
  - la gestión presupuestaria y financiera se lleve a cabo de manera integrada sobre la base de actividades estrechamente vinculadas a las prioridades y objetivos de la Comisión;
  - dichas decisiones se apoyen en sistemas fiables de supervisión, evaluación y auditoría;
- la aplicación piloto y posterior introducción en toda la Comisión de un sistema informático que facilite el proceso de planificación y programación.

## 3. MEDIDAS PROYECTADAS

*Medida 12 Nuevo ciclo de planificación estratégica y de programación (véase el cuadro 1 y el texto correspondiente del Capítulo III.1 del Libro Blanco)*

La Comisión implantará un nuevo ciclo de planificación y programación sincronizado con el proceso presupuestario y vinculado a las políticas acordadas. La circular política emitida por el Presidente facilitará a las Direcciones Generales la orientación necesaria para la elaboración de una estrategia política anual en la que se fijarán los objetivos políticos, las políticas propuestas y los recursos correspondientes. La estrategia política anual constituirá la base para el establecimiento del anteproyecto de presupuesto, la programación operativa de las DG y el programa de trabajo de la Comisión. La duración del proceso de aprobación del presupuesto exige que esta actividad se inicie trece meses antes del comienzo del ejercicio de programación (es decir, para el presupuesto de 2002, en diciembre de 2000).

La Comisión tiene previsto entablar con el Parlamento Europeo y el Consejo un debate que les permita llegar a un acuerdo satisfactorio sobre el alcance de la estrategia política anual, la estructura del presupuesto por actividades, sus papeles respectivos y las modalidades prácticas del ciclo de planificación

estratégica y programación. Esta última función deberá asimismo permitir la rápida introducción de ajustes en la estrategia política y el programa de trabajo de la Comisión para hacer frente a circunstancias urgentes e imprevistas.

### ***Medida 13 Creación de una función de planificación estratégica y de programación***

La necesidad de concertar la planificación estratégica y la programación operativa de las actividades, de integrar las decisiones sobre prioridades, objetivos políticos y actividades con las de asignación de recursos y de fomentar la gestión por objetivos y resultados exige la creación de una nueva función central que prepare el debate sobre la estrategia política anual, garantice un seguimiento sistemático y fomente una gestión orientada a los resultados.

Esta función, denominada planificación estratégica y programación, se inscribirá en la Secretaría General y desempeñará un doble papel:

- a) Ayudar a la Comisión en la fijación de prioridades políticas y la asignación de recursos mediante:
- la publicación de una circular anual a iniciativa del Presidente y previo debate de la Comisión, y la elaboración de la estrategia política anual de la Comisión y del programa de trabajo en estrecha colaboración con la DG Presupuesto y las demás DG; la función de planificación estratégica y de programación resumirá en un formato común la información disponible, incluidas la evaluación previa y posterior de las políticas y las implicaciones en términos de recursos humanos y financieros, y facilitará un debate integrado entre instituciones acerca de las políticas e implicaciones presupuestarias; la preparación del anteproyecto de presupuesto y la asignación definitiva de los recursos correrán a cargo de la DG Presupuesto en consonancia con la estrategia política anual;
  - la evaluación de la coherencia de las propuestas operativas realizadas en aplicación del programa de trabajo;
  - la colaboración con la Comisión en la elaboración y supervisión general de un programa de evaluación coherente, prestando especial atención a las prioridades de la planificación estratégica y al calendario de aplicación;
  - el análisis de la idoneidad de las estructuras administrativas y la adecuación del personal.
- b) Fomentar la gestión orientada a los resultados garantizando la existencia de normas coordinadas y la difusión de las buenas prácticas en relación con el proceso de planificación y programación, el seguimiento y la evaluación, la integración de los sistemas de información y la organización de las estructuras administrativas. Se otorgará una especial atención a la racionalización de la presentación de informes y se asegurará que el informe de actividad anual se convierta en un instrumento simple y eficaz para la presentación de los resultados de la supervisión.

La función de planificación estratégica y programación se creará en julio de 2000 y se dotará de los recursos humanos, administrativos y financieros necesarios para el desempeño de las tareas mencionadas.

Al mismo tiempo, se definirá la división de tareas entre la función de planificación estratégica y de programación, la DG Presupuestos y el Servicio de auditoría interna en lo que respecta al establecimiento de normas y al asesoramiento sobre los diferentes aspectos de la gestión basada en las actividades, concretamente la supervisión, la elaboración de informes y la evaluación.

### ***Medida 14 Desarrollo de un instrumento de TI basado en las actividades como apoyo de la gestión basada en las actividades***

El éxito de la introducción de la gestión basada en las actividades dependerá esencialmente del desarrollo de un instrumento de TI adecuado para almacenar y transmitir la información sobre gestión en los niveles estratégico y operativo. Se ha desarrollado un prototipo que responde al nombre de sistema de gestión integrada de recursos. El alcance de este instrumento debe adaptarse para abarcar los sistemas de

información para la planificación y la programación, el presupuesto y la gestión de los recursos financieros y humanos. El instrumento deberá responder con flexibilidad a una serie de requisitos básicos armonizados en toda la Comisión, evitando de esta forma la proliferación de sistemas desconectados. Además, su aplicación se extenderá a las actividades y los recursos de los servicios externos, incluido el Fondo Europeo de Desarrollo.

**Medida 15** *Fomento de la difusión de la gestión basada en las actividades y del aprendizaje a través de la práctica*

Más que incorporar una herramienta de planificación, la introducción de la gestión basada en las actividades implica un profundo cambio cultural en las prácticas de gestión, un compromiso sólido y permanente al más alto nivel, un proceso continuo de aprendizaje práctico y una participación real por parte de los usuarios. Su aplicación está estrechamente vinculada a las medidas propuestas en la sección VIII bajo el epígrafe "Métodos de trabajo más eficaces" y en el Capítulo IV sobre "Recursos humanos". Por lo tanto, será necesario:

- elaborar un programa de sensibilización y formación acerca de la gestión basada en las actividades,
- llevar a cabo experiencias piloto en varias DG (de forma simultánea a la difusión del sistema de gestión integrada de recursos).

La difusión de la gestión basada en las actividades (y del sistema de gestión integrada de recursos) constituirá una preocupación y una tarea esencial de los responsables de la función de planificación estratégica y de programación y de los servicios de planificación correspondientes de las Direcciones Generales.

**Medida 16** *Refuerzo del sistema de evaluación*

Será preciso consolidar y precisar con mayor exactitud los principios generales de evaluación aprobados en el contexto de SEM 2000 de forma que se ajusten totalmente a la gestión basada en las actividades. La Comisión publicará una Comunicación acerca de los medios de reforzar los instrumentos y las estructuras de evaluación con arreglo a las líneas generales indicadas.

#### **4. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 12** SG, con la ayuda del Grupo de trabajo sobre la gestión basada en las actividades (Grupo ABM) y DG BUDG.

**Medida 13** SG, con la ayuda del Grupo ABM y DG BUDG.

**Medida 14** Sistema de gestión integrada de recursos al servicio del Grupo ABM.

**Medida 15** DG Admin-DI, con la ayuda del Grupo ABM.

**Medida 16** DG BUDG (en espera del establecimiento de la función de planificación estratégica y de programación), con la ayuda del Grupo ABM.

#### **5. CALENDARIO**

**Medida 12** Otoño de 2000 - Debate con el Parlamento y el Consejo;  
octubre de 2000 - aprobación de directrices para los servicios operativos;  
diciembre de 2000 - primera circular de planificación estratégica y de programación;  
enero de 2001 - primer informe anual de actividad por DG.

- Medida 13** Marzo de 2000 - Decisión de la Comisión sobre la definición de la estructura organizativa y los recursos de la función de planificación estratégica y de programación;  
julio de 2000 - Decisión de la Comisión sobre la creación de la función de planificación estratégica y de programación.
- Medida 14** Entre febrero y septiembre de 2000 - Desarrollo del sistema de gestión integrada de recursos con arreglo a las pautas de la gestión basada en las actividades.  
Enero de 2002 – Plena aplicación del sistema de gestión integrada de recursos en toda la Comisión.
- Medida 15** Mayo de 2000 - Definición y lanzamiento del programa de formación y de las medidas piloto de la gestión basada en las actividades.
- Medida 16** Mayo de 2000 - Decisión de la Comisión relativa al refuerzo del sistema de evaluación.

**Cuadro I: Ciclo anual de planificación estratégica y programación**

A iniciativa del Presidente, y tras un debate en el seno del Colegio de Comisarios, la función de planificación estratégica y programación, con la ayuda de la DG Presupuestos, permite transmitir a las DG una circular conjunta sobre el ciclo de planificación estratégica y de programación anual

*Diciembre  
año n-2*

Las DG proponen prioridades políticas, actividades estratégicas y los recursos correspondientes por ámbito de actuación

En la función de planificación estratégica y programación se reciben las propuestas y se prepara un proyecto de estrategia política anual, en estrecha colaboración con la DG Presupuestos y otras DG

*Febrero  
año n-1*

Debate del Colegio de Comisarios sobre la estrategia política anual, con orientaciones sobre las prioridades presupuestarias por ámbito de actuación

*Febrero  
año n-1*

**Autoridad  
presupuestaria  
(Consejo, PE)**

Programación operativa por parte de las DG (programas de trabajo de las DG) en colaboración con la función de planificación estratégica y programación

Circular presupuestaria y preparación del APP por actividades estratégicas

*Feb-abril  
año n-1*

**Autoridad  
presupuestaria  
(Consejo, PE)**

Aprobación del APP por parte de la Comisión

*Mayo*

Las DG presentan propuestas para el programa de trabajo de la Comisión

*Septiembre  
año n-1*

La función de planificación estratégica y programación prepara el programa de trabajo de la Comisión

Primera lectura del presupuesto por el Parlamento Europeo

*Octubre  
año n-1*

**Autoridad  
presupuestaria  
(Consejo, PE)**

Aprobación del presupuesto por el Parlamento Europeo

*Diciembre  
año n-1*

Aprobación del programa de trabajo de la Comisión y asignación definitiva de los recursos humanos

*Inicio enero  
año n-1*

## CAPÍTULO III - FIJACIÓN DE PRIORIDADES Y ASIGNACIÓN Y USO EFICAZ DE LOS RECURSOS

### IX - POLÍTICA DE EXTERNALIZACIÓN

#### 1. OBJETIVO

Los servicios de la Comisión desempeñan toda una serie de actividades diferentes. Originalmente, la Comisión era una organización que disponía de la iniciativa de promover medidas para incrementar la integración europea y ejercía de guardiana de los Tratados, todo ello con una especial actividad normativa. Con el paso del tiempo, la Comisión se ha ido orientando cada vez más a una tercera actividad: la gestión de importantes presupuestos y programas operativos. Esta claro que en el futuro la Comisión seguirá desarrollando las tres actividades, aunque el grado de dedicación relativa a cada una de ellas resulta esencial para determinar los recursos necesarios, las estructuras organizativas y los requisitos de gestión.

El enfoque más riguroso de fijación de prioridades que radica en el centro del proceso de reforma contribuirá a identificar más claramente las actividades esenciales de la Comisión. Además, también proporcionará un contexto más amplio para responder a las preguntas fundamentales de por qué y cuándo se recomienda la externalización, hasta dónde puede ir, y qué forma debe adoptar. Las actividades esenciales<sup>2</sup> son aquéllas que la Comisión ejerce en virtud de la función y los poderes que le encomienda el Tratado y, por lo tanto, se encuentran íntimamente ligadas a su razón de ser. Son las misiones que la Comisión desempeña para alcanzar los objetivos de la Unión y, en consecuencia, pueden cambiar a medida que ésta evoluciona. La Comisión se ocupará siempre de la ejecución de las actividades esenciales, aunque pueda delegar determinadas tareas accesorias que no sean fundamentales para la propia actividad.

Las actividades accesorias pueden externalizarse si ello supone un aumento de eficacia y eficiencia y no afecta a la obligación de rendir cuentas. Las actividades accesorias son actividades de servicio público que no deben ser realizadas necesariamente por la UE pero que, cuando ésta las asuma, deben correr a cargo de la Comisión. La decisión de la Comisión sobre cómo realizarlas no excluye cierto grado de externalización de las tareas correspondientes, siempre que la modalidad escogida permita a la Comisión mantener el adecuado de control adecuado. Por ejemplo, una alternativa a la externalización de determinadas tareas accesorias puede ser realizarlas internamente con personal contratado.

En cualquier caso, la Comisión debería rechazar toda actividad accesorias que no pueda gestionar dentro de un margen de riesgo aceptable, independientemente de que dicha actividad vaya a gestionarse interna o externamente. La ejecución de las actividades esenciales seguirá reservada a los servicios de la Comisión.

Para la realización de actividades accesorias que impliquen desembolsos presupuestarios, en particular la ejecución de programas y medidas, debe decidirse si la Comisión actúa directamente, delega sus funciones o combina ambas fórmulas. Los principios rectores de tal decisión deben ser la rentabilidad y la obligación de rendir cuentas, teniendo plenamente en cuenta elementos como la presencia política y la visibilidad de la Unión Europea así como la capacidad de la Comisión para ejercer las responsabilidades que le impone el artículo 274 del Tratado en cuanto a la ejecución del presupuesto.

---

<sup>2</sup> Las *actividades* se determinan tras el examen de los objetivos estratégicos de la Comisión fijados mediante decisiones políticas: Tratados; Consejo/Parlamento; Comisario; Director General; (del mismo modo, las actividades sólo pueden suprimirse previa decisión política del mismo nivel). Por *tareas* se entiende cualquier tipo de trabajo que debe efectuarse como parte de una actividad. La lista DECODE incluía la gestión, la coordinación, el desarrollo de políticas y la metodología correspondiente, la representación y la negociación, las relaciones con otras instituciones, la elaboración y el seguimiento de la legislación, el tratamiento de casos, la gestión y la ejecución de programas y proyectos, la gestión financiera y presupuestaria, la gestión del personal y el soporte administrativo, logístico y lingüístico. Véase el vademécum DECODE.

## 2. MEDIDAS RECIENTES

Guía para las oficinas de asistencia técnica - julio de 1999

Decisión de la Comisión sobre las directrices generales para una política de externalización - diciembre de 1999.

## 3. MEDIDAS PROYECTADAS

### *Medida 17 Marco de externalización*

La Comisión se propone formular una política de externalización que determine las circunstancias en las que se recomienda, los límites a los que está sujeta y los tipos de externalización posibles.

Dentro del concepto de externalización, la Comisión incluye tres formas esenciales de delegación de todas o parte de las actividades y tareas de la Comisión, a saber:

- La **desconcentración** puede definirse como la delegación de responsabilidades en organismos de servicio público que pueden estar integrados bien en las estructuras administrativas comunitarias (por ejemplo, las agencias existentes o los nuevos organismos de ejecución propuestos por el Parlamento Europeo y el Comité de expertos independientes), bien en organismos públicos de carácter nacional o transnacional que actúen como intermediarios en la ejecución de determinadas políticas comunitarias. El número de actividades o tareas que puede encomendarse a estos organismos está muy por encima de las que pueden externalizarse a organismos del sector privado.

Este tipo de externalización puede resultar apropiado para las actividades accesorias susceptibles de una ejecución más flexible y eficaz con cierto grado de independencia respecto de los servicios de la Comisión en sentido estricto: se trata a menudo de actividades técnicas ligadas a la aplicación de las políticas que han sido transferidas a agencias como la Agencia europea para la evaluación de medicamentos. Sin embargo, en el caso de otras agencias de tipo tradicional (por ejemplo, la futura agencia alimentaria) o de nuevos organismos de ejecución, cabe imaginar que la delegación de responsabilidades vaya más allá de las actividades puramente técnicas.

- La **descentralización** puede definirse como la delegación de responsabilidades en organismos públicos nacionales de servicio público que actúan como intermediarios para la ejecución de algunas políticas comunitarias. Una variante de este supuesto es la delegación de responsabilidades en organismos públicos transnacionales como el CENE-CENELEC o la ONU. Al igual que en el caso de la desconcentración, el número de actividades o tareas que puede encomendarse a estos organismos es superior a las que pueden externalizarse a organismos del sector privado.

Este tipo de externalización puede resultar apropiado para las actividades accesorias en relación con las que la ejecución de objetivos claramente definidos se lleva a cabo en cooperación con organismos públicos. Así sucede, por ejemplo, en el caso de los Fondos Estructurales y en algunos programas de política interna y ayuda exterior.

- La **subcontratación** puede definirse como la delegación de tareas a entidades del sector privado, lo que implica habitualmente una relación contractual. La mayoría de las veces se trata de tareas accesorias (por ejemplo, guardias de seguridad).

Esta modalidad puede resultar adecuada para las actividades accesorias y, en algunos casos, para tareas específicas vinculadas con actividades esenciales que pueden ser total o parcialmente encomendadas a contratistas externos: se trata por lo general de tareas de apoyo que pueden definirse claramente y cuyos resultados previstos pueden medirse fácilmente. Esta categoría incluye tareas que requieren conocimientos especializados que no se encuentran fácilmente en la Comisión (por ejemplo, para las evaluaciones), así como tareas que se externalizan con mayor eficacia, como las de los guardias de seguridad.

La política fijará una serie de criterios para que las decisiones de externalizar determinada tarea o actividad y las modalidades de esa externalización se adopten de forma coherente en toda la Comisión.

Sólo se optará por la externalización cuando suponga un método más eficiente y eficaz de prestar los servicios o bienes correspondientes. También se tendrán en cuenta otros criterios importantes: el respeto de las normas establecidas por la autoridad legislativa y presupuestaria; la proximidad a la población beneficiaria; la visibilidad del papel de la Unión Europea; la necesidad de mantener un nivel adecuado de conocimientos especializados en el seno de la institución; el afán de asegurar que la delegación de actividades o tareas no reduce la libertad de acción de la Comisión y que se tienen debidamente en cuenta, cuando así proceda, los principios básicos de objetividad, imparcialidad y proporcionalidad.

Todos los análisis de los costes y beneficios de la externalización deberán tener en cuenta los costes de oportunidad y en recursos que supone para la Comisión la preparación técnica, el apoyo, la supervisión y el control. Los organismos que ejecuten las actividades externalizadas deberán obedecer directrices claras acerca de la presentación de informes y poder efectuar su trabajo para la Comisión sin interferencias externas. Será preciso examinar cuidadosamente la cuestión de la responsabilidad por parte del servicio autorizador de la Comisión.

En el mes de septiembre se propondrá una Comunicación con un marco regulador, un inventario de actividades susceptibles de externalización, un calendario para experimentar las nuevas disposiciones hasta 2001 y una primera evaluación de las implicaciones en cuanto a los recursos humanos. La Comunicación analizará la experiencia adquirida hasta la fecha con los diferentes tipos de externalización. Entre otras cosas, tendrá en cuenta un estudio organizado por el Director General de la DG ADMIN acerca del futuro papel de dicha DG en el que se analizan las tareas que, en su caso, podrían transferirse al exterior. Por último, se abordará el tema de la obligación de rendir cuentas (ante quién, por parte de quién y respecto de qué actividades).

El trabajo realizado bajo la supervisión de los Comisarios de Relaciones Exteriores para mejorar la gestión y la prestación de ayuda externa constituirá una parte integrante de este ejercicio, ya que urge optimizar el uso de los recursos externos en este sector. Ello incluye la utilización de los recursos externos por parte de las delegaciones de la Comisión al aplicar los programas de ayuda.

#### **4. SERVICIOS RESPONSABLES**

*Medida 17* El trabajo del Grupo de planificación y coordinación sobre externalización se coordinará con el del Grupo de planificación y coordinación sobre recursos humanos en la medida en que este último se ocupa del tipo de trabajo que puede ser realizado por personal temporal (véase ficha IV.3).

#### **5. CALENDARIO**

*Medida 17* Abril de 2000: definición del marco regulador, la estructura y el mandato de los diferentes instrumentos de externalización, incluyendo la posibilidad de crear una nueva categoría de organismos de la Comisión o de la Comunidad para la ejecución de programas y acciones comunitarios.

Septiembre de 2000: Aprobación de la Comunicación por parte de la Comisión.

## **CAPÍTULO III - FIJACIÓN DE PRIORIDADES Y ASIGNACIÓN Y USO EFICAZ DE LOS RECURSOS**

### **X - MÉTODOS DE TRABAJO MÁS EFICACES Y ORIENTADOS A LOS RESULTADOS: PROGRAMA DE TRABAJO**

#### **1. OBJETIVO**

La Comisión siempre ha defendido vigorosamente las ventajas de simplificar los procedimientos administrativos. No obstante, le ha costado bastante simplificar sus propios procedimientos, especialmente los de carácter interno. La simplificación no es siempre una tarea fácil: a lo largo de los años, las reglas se van acumulando y complicando a medida que son modificadas y adaptadas hasta que llega un punto en que se pierde de vista su objetivo subyacente. Está previsto fijar un mecanismo para la presentación y el tratamiento de las sugerencias del personal a este respecto, así como una red de proyectos de las DG con el fin de constituir un banco común de ideas.

En esta misma línea, la Comisión ha emprendido ya la vía de la gestión descentralizada (SEM 2000 y MAP 2000), y los servicios han desarrollado una serie de buenas prácticas a lo largo de los años. Las ventajas de la descentralización, tanto en términos de ahorro financiero como de incremento de la responsabilidad de los servicios, no se ponen en duda. Concretamente, los servicios de apoyo sólo deberían prestarse de forma centralizada cuando pueda demostrarse el valor añadido de semejante opción. Sin embargo, la descentralización de las actividades relacionadas con la gestión debe basarse en un análisis adecuado de sus costes y beneficios. Antes de adoptar nuevas medidas, es preciso efectuar un amplio estudio de la descentralización interna y evaluar la rentabilidad, los medios y la calidad del servicio prestado.

En este contexto, la gestión orientada a los resultados exige que se permita y facilite a los funcionarios la asunción de una mayor responsabilidad en su trabajo mediante la desconcentración interna y la simplificación de las decisiones y estructuras administrativas. Sin embargo, esto requiere una correcta definición del papel de cada funcionario a través de descripciones adecuadas de los puestos de trabajo, asignación de tareas concretas y fijación de una clara estructura que permita la delegación subsiguiente de responsabilidades.

De forma paralela, deberá implantarse una adecuada estructura organizativa que incluya disposiciones capaces de garantizar la flexibilidad necesaria para hacer frente a los nuevos retos y fomentar nuevos hábitos de trabajo basados en el incremento de la cooperación entre los servicios. Es preciso resolver el problema de la fragmentación y la falta de coherencia en los organigramas de los servicios.

Para que la Comisión se mantenga en la vanguardia de la gestión administrativa moderna, será necesario disponer que se proceda a una supervisión continua y establecer una correcta aplicación de los métodos modernos de garantía de la calidad, lo que incluye intercambios de información con las administraciones públicas y privadas más modernas de todo el mundo. Desde el punto de vista interno, esto exige la mejora de la cooperación entre los servicios horizontales y los operativos y un enfoque más orientado al servicio.

La utilización de las comunicaciones informatizadas y las tecnologías web se trata en el Capítulos II-VI - Hacia una ciber-Comisión.

#### **2. MEDIDAS PROYECTADAS**

Todos los objetivos indicados están interrelacionados y deben inscribirse en un mismo marco general. Para su prosecución, se recurrirá a una serie de medidas aplicadas bajo la autoridad del segundo Secretario General adjunto.

**Medida 18** *Descentralización de la adopción de decisiones y simplificación de los procedimientos administrativos*

Está previsto emprender próximamente un análisis detallado del estado actual y la rentabilidad de la descentralización y sus modalidades de aplicación en los servicios. Teniendo presente el principio de subsidiariedad, el análisis identificará los servicios actualmente prestados por las DG horizontales que deberían centralizarse, así como otras tareas que deberían corresponder a un servicio central. Deberá quedar claro cuáles serán los costes y los beneficios previstos (incluido el incremento de la responsabilización de los servicios) para la Comisión. Los recursos necesarios para la prestación de un servicio adecuado se cuantificarán y transferirán consiguientemente. Los servicios horizontales deberán facilitar vademécums, directrices, soporte técnico, medios diversos y asesoramiento. La delegación de responsabilidades en el Colegio de Comisarios se incluirá también en esta medida y deberá abordarse de forma prioritaria.

La simplificación implica la formulación y reformulación de procedimientos para ofrecer el método más rápido, simple y transparente de conseguir un objetivo. En primer lugar, será preciso efectuar un estudio sistemático de todos los procedimientos actuales y determinar si siguen estando justificados y si se ejecutan del modo más eficaz. De ese estudio surgirán las propuestas de simplificación y modificación del proceso de adopción de decisiones.

Habrá que implantar un mecanismo permanente de localización y divulgación de las mejores prácticas de formalización de las propuestas de cambio y seguimiento de los progresos. Con el fin de fomentar la participación del personal en ese tipo de iniciativas, convendría incluir un sistema de presentación de sugerencias del personal para la posible mejora de los sistemas y procedimientos y encuestas periódicas acerca de la satisfacción laboral de los empleados. Está previsto crear un banco común de ideas en el que cada sugerencia presentada será estudiada y el funcionario autor de la propuesta informado del curso dado a la misma.

**Medida 19** *Fomento de la responsabilidad y la iniciativa individuales y agilización de las estructuras administrativas*

El incremento de la responsabilidad y la iniciativa exigen una mayor delegación de tareas. Las declaraciones de objetivos y los programas de trabajo de las DG deberían plasmarse en las correspondientes descripciones de puestos de trabajo y asignaciones flexibles de tareas que fijen objetivos anuales para cada funcionario, medios para conseguirlos, etapas clave y plazos, así como indicadores de resultados siempre que sea posible. Su revisión anual se combinará con el informe de evaluación del personal (véase el Capítulo IV).

Los directivos deben poder delegar las decisiones con independencia del grado y la antigüedad del delegado (sin perjuicio de las reglas especiales aplicables a la gestión financiera) y fomentar el trabajo en equipo. Los jefes de unidad deben ser capaces de determinar la organización del trabajo y asignar las responsabilidades de forma flexible. Por poner un ejemplo, los responsables de un proyecto concreto deben tener plena responsabilidad, independientemente de su grado y antigüedad. Es por lo tanto necesario revisar las reglas oficiales de delegación de la responsabilidad (y la firma) y hallar la forma y el procedimiento aplicables a la definición de los puestos de trabajo y la asignación de tareas. Además, los directivos deberán responder a todas las peticiones y comentarios de su personal.

Se revisarán y someterán a prueba las prácticas actuales en materia de descripción de puestos de trabajo y asignación de tareas, estableciéndose directrices a ese respecto y también acerca de la función y la responsabilidad correspondiente a cada uno de los niveles jerárquicos. Se propondrán los cambios necesarios sobre delegación de responsabilidad en las reglas de procedimiento de la Comisión y de la Autoridad facultada para proceder a los nombramientos. Además, se efectuarán revisiones periódicas de estas medidas.

Está previsto fijar nuevas directrices acerca de elaboración de organigramas. Todas las disposiciones organizativas, incluidas la aplicación de las estructuras previstas en los organigramas y la asignación de tareas a personas concretas, estarán sujetas a auditorías de gestión a cargo del recientemente creado Servicio de auditoría interna.

**Medida 20** *Enriquecimiento mutuo, trabajo en equipo y calidad de los servicios*

En determinadas ocasiones, una tarea no puede realizarse adecuadamente con las estructuras existentes, pero resulta desproporcionado proceder a una revisión de las estructuras en sí. El recurso a Task Forces con dedicación exclusiva a corto plazo (3 a 6 meses) o de grupos multidisciplinarios con mandatos específicos sobre cuestiones transversales aumenta la flexibilidad de la gestión, mejora la coherencia entre los servicios y es capaz de producir soluciones más eficaces y rápidas. Además, puede también aumentar el grado de satisfacción laboral del personal interesado. Debería ser posible formar ese tipo de equipos mediante acuerdos escritos entre los distintos servicios que recojan los objetivos, la misión, las responsabilidades respectivas, la duración del acuerdo y las disposiciones prácticas en materia de personal. Se necesitarán algunas orientaciones para fomentar la creación de redes interservicios.

La descentralización hace que los servicios horizontales desempeñen un papel cada vez más consultivo, mientras que los servicios operativos deben asumir una creciente responsabilidad de gestión administrativa. En beneficio de ambos tipos de estructura, es necesario desarrollar una relación orientada al servicio. Esta postura se aplica ya en los servicios más claramente identificados con un producto, como la traducción, las publicaciones y las estadísticas. Otros sectores (DG ADMIN y DG BUDG) ya han tomado medidas en este sentido en forma de "acuerdos de servicio" con las direcciones usuarias. La ventaja de este sistema es que, a menudo por primera vez, los servicios operativos se ven obligados a definir sus necesidades de forma explícita, mientras que los horizontales disponen de una base sólida sobre la cual planificar sus actividades. De este modo, la planificación de actividades en los servicios horizontales se ajustará mejor a la gestión basada en la actividad.

Se examinarán las posibilidades de ampliar la utilización del sistema de "acuerdos de servicio" para fijar directrices prácticas y explorar métodos que permitan a los servicios horizontales y operativos evaluar la prestación de servicios y los procedimientos.

Por último, se analizará el potencial de utilización de métodos modernos de garantía de la calidad: algunos servicios de la Comisión ya emplean técnicas de gestión de la calidad y se estudiarán las posibilidades de ampliar esta utilización y de evaluar la aplicabilidad de esas técnicas.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 18** La SG (segundo Secretario General adjunto), con la ayuda de las DG operativas, asume la responsabilidad general del Plan de Acción;

**Medida 19** DG ADMIN, asistida en la medida necesaria por la SG y el Servicio de auditoría interna;

**Medida 20** DG ADMIN, asistida en la medida necesaria por la SG y el Servicio de auditoría interna.

#### 4. CALENDARIO

Aplicación inmediata de algunas medidas preparatorias:

**Medida 18** Octubre de 2000: Informe sobre los procedimientos decisorios y administrativos actuales y análisis del estado actual de la descentralización.

**Medida 19** Abril de 2000: Directrices para la descripción de puestos de trabajo y la asignación de tareas;

julio de 2000: Aplicación generalizada por todos los servicios.

**Todas las medidas** La aplicación de todas las medidas se detallará en un plan de acción que se presentará a finales de 2000.

## CAPÍTULO IV - RECURSOS HUMANOS

### XI - EFICACIA EN LA GESTIÓN

#### 1. OBJETIVO

El problema de la gestión en la Comisión ha sido críticamente analizado por los informes del Comité de Expertos Independientes y también por el Informe Williamson. Se ha hecho especial hincapié en la necesidad urgente de establecer un planteamiento global para mejorar el nivel de gestión en la Comisión y desarrollar una cultura de la responsabilidad. Este planteamiento se plasmará en lo siguiente: determinación clara de las competencias y las responsabilidades; procedimientos de selección transparentes y fiables que garanticen el nombramiento en los puestos de gestión de funcionarios altamente capacitados; medidas que garanticen una evaluación periódica del trabajo a todos los niveles de gestión y programas de formación adecuados para los directivos y potenciales directivos.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 21 Selección de altos directivos*

La Comisión ha establecido ya procedimientos y criterios claros (18 de septiembre de 1999), así como directrices (8 de diciembre) para los nombramientos por méritos a los cargos de Director General (A1) y Director, tomando asimismo disposiciones para incrementar el número de mujeres. Entre las medidas complementarias proyectadas cabe citar las siguientes:

- a) propuestas para hacer más profesionales los procedimientos de selección;
- b) análisis de la aplicación de las nuevas normas sobre nombramientos por méritos. Asimismo, se revisarán los procedimientos de selección de los jefes de unidad.

##### *Medida 22 Garantizar una evaluación continuada de la eficacia en la gestión*

La Comisión procederá a evaluar individualmente a los funcionarios de grado A1 y A2, siguiendo las pautas aplicables a todos los funcionarios (véase el capítulo IV-XIII - Estructura de la carrera profesional, evaluación y ascensos del personal). En los procedimientos de evaluación de los funcionarios de grado A1 participarán el Comisario responsable y el Secretario General. Como se ha hecho ya para los funcionarios de grado A1, se promulgarán normas de movilidad para los A2 que supondrán cambios periódicos de destino, junto con medidas de salvaguarda para evitar que los puestos de gestión queden vacantes durante largos períodos.

Se impondrá un período de prueba para *todos* los cargos superiores e intermedios de dirección, así como el principio de "reversibilidad" en todos los puestos de gestión, en virtud del cual aquellos directivos que no alcancen el nivel exigido, o que voluntariamente renuncien a su cargo, pasarán a ocupar un puesto no directivo con el mismo grado, sin perjuicio de su posterior nombramiento en otro cargo directivo (si bien, en este caso, tendrían que realizar un nuevo período de prueba). Los procedimientos para la adopción de decisiones a este respecto serán los mismos que en el caso de los nombramientos.

##### *Medida 23 Formación en materia de gestión*

Se establecerá un programa sistemático de formación, que abarcará todos los aspectos de la gestión - incluida la evaluación del personal- para todos los directivos a partir de los jefes de unidad. Se exigirá una participación satisfactoria en un curso preliminar de gestión a todos los nuevos jefes de unidad.

Los jefes de las delegaciones de la Comisión recibirán, además, una formación de gestión específica para desempeñar dicha función. Asimismo, todos aquellos que tengan ciertas responsabilidades de gestión, con independencia de su categoría y grado, podrán recibir una formación en la materia. A partir del grado A6, todos los directivos potenciales tendrán acceso a una formación preparatoria.

La posibilidad de crear un centro de formación especializado para la función pública europea, destinado en particular a los directivos superiores e intermedios, se estudiará conjuntamente con las demás instituciones (este tema se trata también dentro de la Medida 38).

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

*Todas las medidas* DG ADMIN con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos (GPC)

### **4. CALENDARIO**

- Medida 21** Julio de 2000: propuestas para mejorar el funcionamiento del Comité Consultivo para los Nombramientos;  
Diciembre de 2000: propuesta para los nombramientos de jefes de unidad;  
Mediados de 2002: evaluación de la aplicación de las nuevas normas sobre el nombramiento por méritos de los funcionarios de grado A1 y A2.
- Medida 22** Octubre de 2000: adopción del proyecto de decisión de la Comisión en materia de gestión.  
Abril de 2001: adopción de la decisión de la Comisión en materia de gestión; introducción de las evaluaciones individuales de eficacia para funcionarios A1 y A2.
- Medida 23** Julio de 2000: resultados del estudio de la creación de un centro de formación.

## CAPÍTULO IV RECURSOS HUMANOS

### XII - POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

#### 1. OBJETIVO

La política de contratación de la Comisión le ha permitido dotarse de un personal muy cualificado. Sin embargo, su organización ha de perfeccionarse. La política de contratación debe regirse por los siguientes principios:

- La contratación tanto de generalistas como de especialistas debe realizarse a través de oposiciones generales. Con objeto de satisfacer necesidades específicas, deben organizarse oposiciones para especialistas.
- La Comisión debe mantener un control global efectivo sobre la contratación. La organización de las oposiciones ha de ser rentable y las pruebas deben definirse de tal modo que permitan atraer y determinar a aquellos candidatos que respondan lo más exactamente posible a las necesidades de la Comisión.
- Las pruebas deben tomar en consideración la dimensión multicultural de la UE, a fin de dispensar a los candidatos de todos los Estados miembros un trato equitativo.
- La igualdad de oportunidades y el equilibrio geográfico son aspectos que han de tenerse también en cuenta en la fase de definición de las pruebas.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 24 Definir mejor las necesidades de la Comisión*

Uno de los factores esenciales en cualquier sistema de contratación es la determinación exacta de las necesidades de recursos humanos. Éste ha de ser también el punto de partida de la política de contratación de la Comisión.

El nuevo sistema de gestión basada en las actividades permitirá mejorar la programación de las actividades dentro de la Comisión y definir los correspondientes perfiles profesionales. Ello contribuirá, por de pronto, a orientar en mayor medida la política de contratación, dado que será posible una mejor planificación de las necesidades de recursos humanos, tanto desde el punto de vista de la capacitación del personal como del número de efectivos. Como este sistema se aplicará en todas las Direcciones Generales, cada una de ellas podrá definir de forma más concreta las competencias que requiere de su personal. Además, es necesario sustituir el actual sistema SYSPER por un nuevo instrumento de gestión de los recursos humanos, a fin de que la dirección pueda tener un conocimiento más preciso de las competencias y cualificaciones de la plantilla existente.

La Comisión debe seguir centrándose en la contratación de generalistas, puesto que conviene que éstos puedan adaptarse a distintos puestos de trabajo durante su vida profesional. No obstante, también es necesario disponer de personas que cuenten con conocimientos más especializados, por lo que conviene organizar oposiciones más especializadas que se ajusten a las exigencias de una determinada Dirección General o de un grupo de Direcciones Generales.

Las pruebas impuestas en las oposiciones deben, por tanto, ir orientadas a evaluar a los candidatos en relación con el perfil de competencias o cualificaciones buscado.

### ***Medida 25 Mejorar la organización de los concursos***

Dado que en todas las instituciones europeas la contratación se realiza principalmente a través de oposiciones generales, se estudiará con carácter prioritario, y junto con las demás instituciones, la posibilidad de crear una oficina de contratación interinstitucional. Cada una de las instituciones informaría a la oficina de sus necesidades específicas de recursos humanos, tras lo cual ésta se encargaría de organizar la oposición apropiada.

El aspecto más engorroso de las actuales oposiciones es la fase de preselección, dado que a menudo participan en ella miles de candidatos. En la actualidad, esta etapa de las oposiciones se basa en pruebas con respuesta de opción múltiple. Este tipo de pruebas deben mantenerse, pero recurriendo en mayor medida a las tecnologías de la información para mejorar la relación coste-eficacia.

### ***Medida 26 Equilibrio geográfico***

De conformidad con el artículo 27 del Estatuto de los Funcionarios, uno de los objetivos de la política de contratación de la Comisión consiste en garantizar un equilibrio geográfico razonable entre el personal. Como primera medida para alcanzar este objetivo se garantizará una amplia difusión de los anuncios de oposición y las pruebas impuestas se diseñarán de tal modo que den cabida a la dimensión multicultural de la Unión Europea. De esta forma, se garantizará la igualdad de trato de los candidatos de todos los Estados miembros. Ni la organización de oposiciones por nacionalidad, ni la fijación de cuotas nacionales, ni la introducción general de oposiciones por idiomas se consideran opciones adecuadas. La Comisión seguirá estudiando otros posibles medios de lograr un equilibrio geográfico razonable.

### ***Medida 27 No discriminación e igualdad de oportunidades***

La composición por sexo y nacionalidad del personal de la Comisión se tendrá en cuenta a la hora de elaborar las pruebas, de tal forma que quede garantizada la igualdad de trato de conformidad con lo dispuesto en el artículo 27 del Estatuto de los Funcionarios. La Comisión suprimirá los límites de edad en las oposiciones generales. En este contexto se ha iniciado un proceso de consultas con las demás instituciones con vistas a la supresión de los límites de edad de contratación en todas las instituciones de la UE, de cara a lo cual la Comisión está dispuesta a dar el ejemplo (este tema se trata también dentro de la Medida 50).

### ***Medida 28 Perfeccionamiento de los comités de selección***

Los comités de selección de las oposiciones deben estar integrados por funcionarios de la Comisión y presididos por un funcionario de la Comisión. Es necesario esforzarse por lograr que participe en los mismos un número suficiente de mujeres. Las tareas asignadas a quienes participen en dichos comités de selección deben permitirles disponer del tiempo necesario para ello. Los funcionarios integrados en los comités de selección recibirán una formación específica. Resulta igualmente conveniente contar con la participación de especialistas externos que desempeñen una función consultiva, si bien la decisión final en materia de contratación ha de corresponder a la Comisión.

### ***Medida 29 Mejorar la transparencia en beneficio de los candidatos***

Toda la información relativa a los procedimientos de contratación y a la organización de oposiciones será publicada en Internet. Asimismo, será posible presentar una candidatura vía Internet, remitiendo posteriormente la documentación oficial en el momento oportuno. La Comisión estudiará también la forma de lograr una mayor colaboración con las universidades europeas, a fin de sensibilizar en mayor medida a los estudiantes sobre las posibilidades profesionales que ofrecen las instituciones de la UE.

El número de candidatos aprobados en cada oposición guardará una cierta proporción con el número de puestos disponibles. Los procedimientos de contratación, tras las oposiciones, se agilizarán, a fin de reducir los plazos para cubrir las vacantes. De esta forma se garantizará también, en principio, que la contratación de los candidatos se efectúe en los dos años siguientes a la publicación de los resultados de las oposiciones.

Finalmente, en consonancia con la recomendación del Defensor del Pueblo Europeo, la Comisión permitirá a los candidatos acceder a sus pruebas corregidas en todas las oposiciones convocadas a partir de julio del 2000.

La reforma de la política de contratación y de los procedimientos de selección antes descrita exigirá una decisión de la Comisión y un acuerdo interinstitucional para la creación de una oficina de contratación interinstitucional. Asimismo, puede resultar necesario modificar el Estatuto de los Funcionarios (en particular, el anexo III), aunque este punto debe estudiarse con mayor detenimiento.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

DG ADMIN con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

### **4. CALENDARIO**

*Medida 24-29* Diciembre de 2000: documento de consulta sobre la política de contratación, incluidas las propuestas de modificación del Estatuto que fueran necesarias. Proyecto de acuerdo sobre la creación de la Oficina Interinstitucional de Contratación.

Junio de 2001: previa concertación con las organizaciones sindicales y profesionales (OSP), la Comisión presentará al Comité Interinstitucional del Estatuto las propuestas de modificación del Estatuto que fueran necesarias.

Diciembre de 2001: la Comisión presentará al Consejo las propuestas de modificación del Estatuto.

### XIII - ESTRUCTURA DE LA CARRERA PROFESIONAL, EVALUACIÓN Y ASCENSOS DEL PERSONAL

#### 1. OBJETIVO

La actual estructura de la carrera profesional dentro de las instituciones de la UE divide al personal entre categorías A, LA, B, C y D y por grados dentro de cada categoría. Esta distinción se basa en gran medida en el nivel de titulación académica y la amplitud de la experiencia profesional adquirida antes de ingresar en la función pública europea. Este sistema adolece de una serie de deficiencias manifiestas que es ahora necesario corregir:

- Muchos empleados se encuentran con la frustración de no poder progresar más, a menudo en la mitad de su vida profesional.
- Los procedimientos vigentes para asignar el grado a los nuevos funcionarios son complicados, lentos y no tienen en cuenta las diferentes formas en que se puede adquirir la experiencia o las capacidades profesionales.
- Las tentativas de reforma del sistema de informes de calificación han resultado en gran parte infructuosas.
- El mérito en el servicio no se recompensa suficientemente, especialmente a la hora de determinar la evolución profesional dentro del sistema.

Es necesaria una política de recursos humanos integrada que permita aprovechar de forma óptima los recursos humanos de la Comisión, con disposiciones más flexibles de cara a la jubilación. Este sistema favorecería una mayor satisfacción profesional, al ofrecer al personal una evolución adecuada de su carrera, lo cual supone que las promociones se basen en los méritos y estén vinculadas a procedimientos justos y cabales de evaluación. Dado que la principal baza con que cuenta la Comisión son las personas que trabajan en ella, dicho sistema incrementaría también, de forma general, la eficacia de la institución.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 30 Creación de un sistema de carrera nuevo y más lineal*

El nuevo sistema será lineal, sin categorías. La contratación de funcionarios se efectuará en un determinado nivel, al que corresponderán una serie de requisitos de competencias, respaldadas por las cualificaciones oportunas y, en su caso, por una experiencia profesional. Los funcionarios con responsabilidades particulares a su cargo derivadas de cometidos específicos y limitados en el tiempo podrán recibir una compensación, también limitada en el tiempo, en forma de retribución de un grado superior.

En tanto que el paso de un grado a otro vendrá determinado por el mérito, la antigüedad será reconocida mediante la progresión dentro del grado. Sin embargo, el número de escalones dentro de cada grado será limitado, como también lo serán los casos en que la retribución en el escalón más alto de un grado podrá ser superior a la del primer escalón del siguiente grado.

El sistema debe ofrecer oportunidades satisfactorias de evolución a aquellos funcionarios que no deseen pasar a ocupar un cargo de dirección o que no estén capacitados de forma general para la gestión, pero que posean, en cambio, conocimientos y aptitudes que resulten, de otro modo, sumamente valiosos para la

organización. Ello implica, en particular, que la promoción a grados superiores no esté subordinada en general al desempeño de un cargo de dirección.

Los nuevos funcionarios serán contratados con arreglo al nuevo sistema. Los contratados con arreglo al sistema antiguo serán clasificados con arreglo al nuevo, con la garantía de que su sueldo no se verá afectado.

El nuevo sistema de carreras requerirá la modificación del Estatuto. Entre tanto, se perfeccionará el sistema de oposiciones restringidas, aumentando así las posibilidades de acceso a categorías superiores.

Obviamente, dentro del modelo antes descrito pueden definirse diversas estructuras de carrera lineales (en función, por ejemplo, del número de grados y de los requisitos de cualificación), atendiendo a las necesidades y el trabajo de la institución. En cualquier administración pública, el establecimiento de una nueva estructura de carrera profesional representa un cambio significativo y la transición ha de abordarse con cuidado.

Dentro de la propuesta pormenorizada que se presentará, con vistas al establecimiento de una nueva estructura de carrera, quedarán plasmados los siguientes compromisos específicos de cara a la transición al nuevo sistema para los funcionarios de la UE:

- el sueldo de los diversos miembros del personal no se verá perjudicado al pasar a un nuevo sistema;
- con posterioridad, el ritmo de evolución profesional de los funcionarios con resultados medios no se verá alterado, pero los mejores avanzarán con mayor rapidez y los que se sitúen por debajo de la media con mayor lentitud; y
- la retribución percibida, a lo largo de su vida laboral, por los actuales miembros del personal con resultados medios no sufrirá deterioro alguno.

La Comisión es plenamente consciente del vínculo existente entre la motivación y la seguridad material de su personal, y se cerciorará de que la reforma no incida negativamente en las condiciones generales de empleo del mismo; toda posible propuesta que se presente al Consejo con vistas a una nueva estructura de carrera reflejará este planteamiento.

### ***Medida 31 Simplificación de los actuales procedimientos de clasificación***

Al clasificar a los nuevos funcionarios, la administración tendrá en cuenta toda la experiencia profesional adquirida después de la obtención de una cualificación profesional o académica, observando una serie de normas coherentes y transparentes. No cabe duda de que será necesario estudiar la forma de solventar el problema de la igualdad de trato entre los antiguos y los nuevos funcionarios.

Para modificar los procedimientos vigentes es necesaria una decisión de la Comisión.

### ***Medida 32 Establecimiento de un nuevo sistema de evaluación anual del personal***

Para evaluar al personal es esencial contar con un sistema riguroso, objetivo y justo, el cual constituye también una condición *sine qua non* para el correcto funcionamiento de una estructura de carrera nueva y más lineal.

Para implantar ese sistema es necesario actuar en dos frentes.

En primer lugar, los evaluadores deben aplicar el sistema correctamente. Para ello, se ofrecerá una formación específica en materia de evaluación del personal y se controlará la aplicación del sistema por parte de los evaluadores. Se estudiarán, asimismo, otras formas de garantizar la correcta aplicación del sistema y, en particular, de evitar una inflación de las calificaciones. La atribución de un cupo de puntos a cada Dirección General para que los distribuya entre los funcionarios del mismo grado podría ser una forma de alentar a los evaluadores a evitar tal inflación.

En segundo lugar, se necesita un nuevo sistema de evaluación anual basado en la descripción del puesto de trabajo y las funciones asignadas a cada miembro del personal. La evaluación se basaría en extensos diálogos, posiblemente con la mediación de otros colegas, y el recurso a métodos modernos de comunicación interactiva ("two-way feed back"). Si bien la evaluación ha de ser responsabilidad del superior jerárquico inmediato, se examinará también la posibilidad de que participe en ella un tercero. El sistema cumplirá dos funciones distintas:

- La primera será ofrecer al personal una exposición objetiva del trabajo efectuado y de la reacción frente a éste, y alentarle a mejorar su trabajo, gracias a una evaluación cualitativa detallada de la actuación de cada cual con referencia a la descripción de su puesto de trabajo y a las funciones que le han sido asignadas. Los informes de evaluación deben, ante todo, exponer hechos, describiendo detalladamente el trabajo realizado por el funcionario, así como los resultados obtenidos. El sistema debe incorporar además un diálogo sobre aspectos relacionados con la evolución profesional, tales como la formación y la movilidad.
- La segunda consistirá en una evaluación equitativa, por parte de la administración, de la actuación del funcionario en el pasado y, si procediera, de su potencial para asumir tareas distintas o más importantes. Esta valoración de méritos debe estar más directamente vinculada con los procedimientos de promoción. En consecuencia, se definirá una serie de criterios para juzgar los méritos de forma coherente y garantizar que aquellas tareas que, pese a ser menos visibles, resulten igualmente importantes se evalúen de manera justa.

Algunos han expresado el temor de que un sistema de evaluación anual suponga para los directivos y el personal una carga injustificada. Este aspecto se tendrá en cuenta al desarrollar un nuevo sistema.

El sistema de evaluación de los directivos debe incluir la apreciación de éstos por quienes trabajan bajo su dirección y, posiblemente, en cierta medida, la de colegas que desempeñen funciones equivalentes. Quienes evalúen a los directivos disfrutarán de plenas garantías.

Se introducirá también un sistema de evaluación específico para los Directores Generales y Directores. En los procedimientos de evaluación de los funcionarios de grado A1 participarán el Comisario correspondiente y el Secretario General.

Para establecer el nuevo sistema se requerirá una decisión de la Comisión. Parece poco probable que resulte necesario modificar el Estatuto. No obstante, habrá que examinar con mayor detenimiento si esta modificación es precisa para que la evaluación del personal pueda efectuarse a nivel de Dirección General y no de la Comisión globalmente considerada.

### ***Medida 33 Promoción profesional basada en el mérito***

El actual sistema de ascensos puede mejorarse significativamente sin necesidad de cambiar el Estatuto, el cual dispone ya que la promoción se base en el mérito.

En primer lugar, las normas y procedimientos aplicables se publicarán en EuropaPlus, al igual que todos los demás datos pertinentes sobre los ejercicios de promoción.

En segundo lugar, el sistema se simplificará y se aplicará el mismo a todas las categorías. A más largo plazo, el objetivo consiste en aplicar el mismo sistema al personal retribuido tanto con cargo al presupuesto de funcionamiento como al de investigación.

En tercer lugar, se establecerá una mayor vinculación entre los ascensos y la evaluación del personal, manteniéndose un sistema de puntuación.

Finalmente, se alentará a los distintos servicios a asumir una mayor responsabilidad en relación con sus propuestas de promoción, limitando las recomendaciones al número de promociones posibles. A raíz del ejercicio de evaluación anual, la inclusión automática de los candidatos de un determinado año que no hayan sido elegidos en la lista del año siguiente ("reliquats") será suprimida. Esto dará una mayor

oportunidad a todos, incluidos aquellos que han cambiado de departamento, contribuyendo así a la movilidad.

La introducción de un nuevo sistema de promociones requiere una decisión de la Comisión. La implantación de una evaluación comparativa del personal a nivel de Dirección General exigirá una modificación de las disposiciones pertinentes del Estatuto en materia de promoción profesional.

#### **Medida 34** *Flexibilidad del sistema de jubilación*

El actual sistema de jubilación es sumamente rígido y penaliza a aquellos que desean cesar su actividad antes de cumplir los 60 años. Tampoco contempla el caso de los que desean seguir trabajando una vez cumplidos los 65 años. Estos aspectos se examinaron en el Informe Williamson y exigen ahora el desarrollo de un nuevo marco para la jubilación. Para ello será necesario modificar el Estatuto de los Funcionarios.

La próxima ampliación de la Unión supondrá igualmente un gran desafío para la política de personal. Un régimen específico de jubilación anticipada podría contribuir considerablemente a facilitar la integración de funcionarios de los nuevos Estados miembros. Conviene estudiar más detenidamente este extremo.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

DG ADMIN, con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

### **4. CALENDARIO**

**Medida 30** Noviembre de 2000: Documento de consulta sobre un nuevo sistema de carrera profesional, incluida una propuesta de modificación del Estatuto.

Mayo de 2001: Previa concertación con las OSP, la Comisión presentará una propuesta al Comité Interinstitucional del Estatuto (CE).

Diciembre de 2001: La Comisión presentará al Consejo una propuesta de modificación del Estatuto.

El objetivo es que el nuevo sistema se aplique en el año 2002 (tras la consulta del Comité Interinstitucional del Estatuto, la presentación al Consejo y la aprobación por parte de éste).

**Medida 31** Julio de 2000: adopción del proyecto de decisión de la Comisión.

Noviembre de 2000: adopción de la decisión de la Comisión.

**Medida 32** Noviembre de 2000: adopción del proyecto de decisión de la Comisión

Mayo de 2001: aprobación de la Decisión de la Comisión.

El objetivo es que el nuevo sistema entre en vigor en el transcurso del año 2002.

**Medida 33** Noviembre de 2000: adopción del proyecto de decisión de la Comisión

Mayo de 2001: aprobación de la Decisión de la Comisión.

El objetivo es que el nuevo sistema entre en vigor en el transcurso del año 2002.

**Medida 34** Diciembre de 2000: documento de consulta sobre el sistema de jubilación, incluida la propuesta de modificación del Estatuto y la propuesta de un régimen específico de cara a la ampliación.

Mayo de 2001: Previa concertación con las OSP, la Comisión presentará una propuesta al Comité Interinstitucional del Estatuto (CE).

Diciembre de 2001: La Comisión presentará al Consejo una propuesta de modificación del Estatuto.

### XIV - ORIENTACIÓN PROFESIONAL, MOVILIDAD E INSUFICIENCIA PROFESIONAL

#### 1. OBJETIVO

Una política integrada de recursos humanos debe dar mayor cabida a la orientación profesional, la movilidad y la resolución de los problemas de insuficiencia profesional. Las siguientes deficiencias constatadas en el sistema actual exigen ahora una respuesta:

- No existe apenas orientación profesional.
- No hay un sistema de alerta rápida o procedimiento específico que permita hacer frente de manera satisfactoria a los casos de incompetencia. Por el contrario, el Estatuto dispone que se apliquen a los casos de incompetencia profesional los mismos procedimientos que a las cuestiones disciplinarias.
- El actual período de prueba no es suficiente para determinar los casos en que los nuevos funcionarios carecen de las aptitudes requeridas (tanto por el uso que se hace del mismo como por su duración).

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 35 Acceso a la orientación profesional*

Es necesario crear una estructura central para difundir buenas prácticas entre las Direcciones Generales y ofrecer orientación al personal sobre las perspectivas profesionales a lo largo de toda su vida laboral. Se implantará una red de estructuras con una función similar en cada Dirección General.

Se constituirá una base de datos sobre el personal que sustituirá el actual sistema SYSPER e incluirá información sobre el perfil, el puesto de trabajo y las aptitudes de todos los interesados. Esta base de datos será un instrumento valioso a la hora de mejorar la orientación y el desarrollo profesional. Al constituir la nueva base de datos, se prestará especial atención a los aspectos relacionados con la seguridad y a la protección de los datos confidenciales y personales, de conformidad con la normativa comunitaria.

##### *Medida 36 Fomento de la movilidad*

La movilidad permite a los funcionarios adquirir mayor experiencia y ampliar sus aptitudes y conocimientos, beneficiando también a la institución en su conjunto.

Sin embargo, sería contraproducente establecer normas generales que hagan obligatoria la movilidad. Tales normas podrían concretamente suponer una pérdida de conocimientos específicos, adquiridos con frecuencia tras varios años de "formación en el puesto de trabajo". Asimismo, conviene evitar otros efectos negativos, entre los que se incluye el período, a menudo excesivamente largo, que transcurre hasta que se cubre una vacante provocada por un traslado. Si bien se seguirá procurando acelerar la publicación y cobertura de vacantes, resultan, no obstante, necesarias diversas medidas para facilitar la movilidad.

Los obstáculos para la movilidad que supone, concretamente, el actual sistema de promociones serán eliminados. Cuando sea necesario, se proporcionará una formación especial para preparar a los interesados en los cambios de destino. La estructura central de orientación profesional establecerá unas directrices transparentes y claras respecto a la movilidad. Partiendo de estas premisas, se alentará a las Direcciones Generales a organizar la movilidad de acuerdo con sus necesidades específicas. La responsabilidad de su supervisión recaerá sobre los servicios de personal de cada Dirección General. Cada una de ellas ha de definir pautas y tomar medidas con vistas a una mejor organización del traspaso de responsabilidades entre funcionarios, a fin de que la posible falta de continuidad sea mínima.

Se definirán condiciones de movilidad entre instituciones europeas y entre éstas y las administraciones nacionales y, posiblemente, el sector privado.

En colaboración con el Comité de Dirección del Servicio Exterior, se adoptarán medidas específicas para garantizar que, dentro del sistema de rotación anual, se ofrezca a los funcionarios que regresen de una delegación a la sede central un puesto de trabajo que se corresponda con su experiencia y perfil profesional y les permita seguir desarrollando su carrera profesional.

Finalmente, a fin de incentivarla, la movilidad deberá valorarse positivamente en los procesos de evaluación, en los nombramientos y en los ascensos.

### ***Medida 37 Resolución de los casos de insuficiencia profesional***

Se tomará una serie de medidas para prevenir y combatir los casos de insuficiencia profesional.

Se establecerá un sistema específico para hacer frente a tales casos, salvaguardando los derechos del interesado. El sistema se basará en las siguientes disposiciones:

- Mejor utilización del período de prueba para valorar a los funcionarios que probablemente no lleguen a alcanzar en ningún momento el nivel exigido. El aumento de la duración de dicho período a 12 meses contribuirá a este objetivo. La posibilidad de prorrogar el período de prueba debe mantenerse. Las medidas propuestas para aprovechar mejor el período de prueba se desarrollan en el capítulo IV-XV - Formación.
- Se establecerá un sistema de alerta rápida basado en informes (de fin del período de prueba, de evaluación anual, etc.) que dará lugar a la adopción de medidas correctoras. Un diálogo abierto, el análisis del potencial personal, una labor de reciclaje y la búsqueda de un puesto de trabajo más idóneo ayudarán a hacer frente a los casos de insuficiencia profesional. La estructura central de orientación profesional y las de las Direcciones Generales tendrán un importante papel que desempeñar, complementando el de los directivos.
- Se implantará un procedimiento claro para detectar y resolver los casos de insuficiencia profesional. A tal fin es necesaria una decisión de la Comisión, en la que se deje constancia de la obligación de los directivos de descubrir los casos de incompetencia y hacerles frente de lleno y de manera justa. En este contexto se distribuirá un manual a todo el personal.
- Se instaurará un procedimiento específico diferente del disciplinario para tratar los casos de incompetencia.

Las medidas relativas al período de prueba y al procedimiento específico aplicable en caso de incompetencia profesional requieren que se modifique el Estatuto.

## **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

DG ADMIN, con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

## **4. CALENDARIO**

***Medida 35-37*** Diciembre de 2000: creación de una estructura central de orientación profesional.

Julio de 2001: creación de un sistema descentralizado de orientación profesional.

2003: nueva versión de SYSPER.

**Medida 37**

Diciembre de 2000: aplicación, merced a medidas administrativas, del sistema de alerta rápida.

Octubre de 2000: documento de consulta sobre la incompetencia profesional, junto con el proyecto de decisión de la Comisión y las propuestas de modificación del Estatuto.

Abril de 2001: adopción de la decisión de la Comisión y presentación al Comité Interinstitucional del Estatuto (previa concertación con las OSP) de la propuesta de modificación del Estatuto.

Diciembre de 2001: La Comisión presentará al Consejo una propuesta de modificación del Estatuto.

Entrada en vigor prevista para 2002 (una vez obtenida la aprobación del Consejo).

### 1 OBJETIVOS

La formación reviste una importancia vital para el éxito de la reforma. El objetivo global que se persigue es proporcionar la formación adecuada a las personas indicadas, en el momento oportuno y de la forma más rentable, dentro de una estrategia coherente de gestión y desarrollo de los recursos humanos en la Comisión.

En los últimos años se ha avanzado ya hacia la consecución de este objetivo: las Direcciones Generales han comenzado a elaborar planes más adecuados de formación con el asesoramiento del servicio central de formación; se han dividido claramente las responsabilidades entre el servicio central, en lo que respecta a la formación general, y las Direcciones Generales, en lo referente a la formación específica; un número cada vez mayor de Direcciones Generales han puesto en marcha sus propios cursos internos; se han establecido procedimientos más idóneos para evaluar los cursos de formación; las dotaciones presupuestadas se han incrementado, si bien siguen siendo muy limitadas.

Con todo, sigue faltando una cultura generalizada de la formación y el aprendizaje durante toda la vida laboral. Como resultado de ello, y pese a la importancia que aparentemente se concede a la formación continua, ésta se considera con excesiva frecuencia como algo no prioritario, quedando en un segundo plano en caso de disyuntiva. Esta situación ha de cambiar.

La dotación presupuestaria dedicada a la formación debe incrementarse de forma significativa. La dotación actual equivale a dos días de formación al año por persona. En esta cifra, que se sitúa muy por debajo de la correspondiente a las administraciones de los Estados miembros, se incluyen los cursos de formación general, de idiomas y de informática. Además, como la formación exige tiempo y, en ocasiones, resulta más adecuado que la impartan miembros del propio personal, será necesario estudiar las repercusiones de un programa ampliado de formación sobre las necesidades de recursos humanos.

### 2 MEDIDAS RECIENTES

#### *Formación en técnicas de gestión*

A finales de 1999 se firmó un contrato para la realización, por primera vez en la Comisión, de un programa de formación obligatoria para los directivos superiores e intermedios. En la actualidad se está elaborando el plan detallado de los cursos y, entre mayo y julio de 2000, se llevarán a cabo cursos piloto. El programa definitivo se establecerá poco después. Es imprescindible que todos los directivos superiores e intermedios participen en el programa cuando se les convoque. Al mismo tiempo, a partir del mes de abril, se ofrecerá una serie totalmente nueva de cursos basados en técnicas concretas a quienes ostenten un cargo inferior al de jefe de unidad y asuman en cierta medida responsabilidades de gestión (con independencia de la categoría y el grado).

#### *Cursillos perfeccionados de entrada en servicio*

Desde enero de 2000, la formación de entrada en servicio se ha modificado sustancialmente. Las principales características de dicha formación son las siguientes: asistencia obligatoria (12 días de formación, divididos en 4 módulos, durante el período de prueba); introducción a partir del mes de abril de 2000 de un cursillo de 5 días totalmente nuevo, dentro de los 12 días, que bajo el lema "Trabajar juntos" irá dirigido a todos los nuevos funcionarios y sustituirá el cursillo excesivamente elitista que existe ahora para los de la categoría A; elaboración por los superiores jerárquicos de un plan de formación individual

para cada nuevo funcionario que abarcará los dos primeros años de su carrera profesional; incentivos para el recurso a un sistema de tutoría; mayor asesoramiento de los nuevos funcionarios sobre las posibilidades de formación.

### **3. MEDIDAS PROYECTADAS**

#### ***Medida 38 Fomento de una cultura del aprendizaje***

Si bien es imposible crear este tipo de cultura por real decreto, pueden, no obstante, tomarse una serie de medidas específicas, entre las cuales cabe citar las siguientes: obligación para los superiores jerárquicos de dar absoluta prioridad a la asistencia por parte de los funcionarios a los cursos de formación para los que se hallen inscritos en el programa de formación anual de la DG; mayor recurso a las formaciones internas puntuales a nivel de las DG; disponibilidad con mayor frecuencia de personas convenientemente cualificadas para ofrecer servicios de formación (por ejemplo, en temas tales como la gestión financiera, los presupuestos, la administración, etc.) y reconocimiento formal de los servicios así prestados; campañas de sensibilización, etc.

La posibilidad de crear un centro de formación especializado para la función pública europea, en particular para los directivos superiores e intermedios, se estudiará conjuntamente con las demás instituciones (véase también a este respecto la Medida 23).

#### ***Medida 39 Apoyo al proceso de reforma***

El éxito de las acciones previstas en el Plan de Acción depende del desarrollo constante de los conocimientos y capacidades correspondientes. Con este fin, los programas de formación de las Direcciones Generales deben establecer las necesidades de formación para la adecuada aplicación de las distintas medidas del Plan de Acción, en relación, en particular, con la gestión basada en las actividades, los nuevos métodos de trabajo y los procedimientos administrativos, financieros y presupuestarios

#### ***Medida 40 Integración de la formación en otras áreas de la gestión de recursos humanos***

- La determinación de las necesidades de formación debe constituir parte integrante del sistema de evaluación del personal, tanto en relación con el puesto actual como con la futura evolución de la carrera. Esta medida contribuirá a hacer realidad el "plan individual de formación", aprobado por la Comisión en 1991.
- En algunos momentos de la carrera de un funcionario y en relación con determinados puestos, pueden ser aconsejables, o incluso necesarias, ciertas acciones de formación específicas, entre las que se pueden citar las siguientes:
  - gestión basada en las actividades, nuevos métodos de trabajo o procedimientos administrativos, financieros y presupuestarios;
  - tras un ascenso;
  - cursos de actualización sobre conocimientos específicos, por ejemplo, utilización de herramientas y sistemas de tecnologías de la información y la comunicación;
  - preparación para puestos directivos o antes de incorporarse a un puesto en el extranjero;
  - preparación sobre cuestiones concretas, por ejemplo, la forma de tratar la insuficiencia profesional, la igualdad de oportunidades, la dimensión multicultural del trabajo de la Comisión, la disciplina y la denuncia de irregularidades.

Se elaborará una relación general de situaciones y de las actividades de formación recomendadas u obligatorias. Las Direcciones Generales deberán plantear sus necesidades de formación globalmente e integrar en su estrategia de formación general y en su planificación anual de cursos de formación *todas*

las necesidades con independencia del tema o modo de ofertarlas. Esto incidirá en la oferta de actividades de formación realizada por la Comisión.

- Deberá garantizarse que los funcionarios de los servicios exteriores reciben una formación adecuada y pertinente (incluida la enseñanza de lenguas) previamente a su incorporación a un nuevo puesto.

#### ***Medida 41*** *Reforma de la enseñanza de lenguas*

La formación actual en este ámbito no está suficientemente vinculada a las necesidades reales de los servicios. Asimismo, se observa un elevado nivel de absentismo a los cursos. La unidad de formación llevó a cabo un estudio en 1991, en base al cual propone una serie de reformas para adaptar mejor el programa de formación a las necesidades. Así, por ejemplo, la creación de una serie de "puestos de formación" permitirá a los funcionarios estudiar una lengua a jornada completa en determinados momentos de su carrera, tales como antes de incorporarse a una delegación o representación de la Comisión en el extranjero.

#### ***Medida 42*** *Creación de un programa para nuevos funcionarios*

Las medidas adoptadas para mejorar la formación a la entrada al servicio deberá considerarse el primer paso de un programa de formación para nuevos funcionarios más ambicioso, para dotarles con las cualificaciones necesarias para desempeñar sus funciones con éxito en la Comisión y fomentar un sistema de valores que sustente una cultura de servicio en la función pública europea. Este programa tendrá una duración de un año y, por consiguiente, requerirá ampliar el actual período de prácticas a 12 meses. Deberá tomarse en consideración la posibilidad de ampliar el período de prácticas (véase el Capítulo IV – XIV - Orientación profesional, movilidad e insuficiencia profesional)

Este programa contribuirá a la formación y evaluación en profundidad de los nuevos funcionarios. Deberán abordarse cuestiones tales como la evolución de la carrera, la movilidad y la formación continua sistemática. Se asignará un tutor a cada nuevo funcionario que le ayudará a adaptarse al entorno multicultural de la Comisión. Sería conveniente que estos tutores fueran de nacionalidad distinta a la del nuevo funcionario, aunque esta cuestión deberá tratarse con flexibilidad.

#### ***Medida 43*** *Aumento del presupuesto asignado a la formación*

Si bien la dotación financiera a las actividades generales de formación se han duplicado durante los dos últimos años, los fondos disponibles siguen siendo insuficientes para llevar a cabo una política de formación adecuada y se sitúan muy por debajo de los dedicados a la formación por organizaciones que incluyen la formación entre sus principales prioridades. Por consiguiente, durante los tres próximos años, como mínimo, deberían duplicarse los fondos dedicados a actividades de formación distintas de la enseñanza de lenguas o las tecnologías de la información. Asimismo, se debe poder disponer de funcionarios debidamente cualificados que lleven a cabo las actividades de formación internas, en los casos en que ésto se considere la mejor solución. Esto exige compensar de alguna forma a los servicios que prestan el servicio en una situación en que los recursos humanos ya suelen ser escasos.

## **4. SERVICIOS RESPONSABLES**

***Todas las Medidas:*** DG ADMIN, con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

## 5. CALENDARIO

- Medida 38** Julio de 2000: Orientaciones a los servicios y resultados del análisis del sistema de formación. Entrará en vigor a partir de esta fecha.
- Medida 39** Noviembre de 2000: Identificación de las necesidades de formación de las DG en relación con la reforma e informe sobre las acciones de formación específicas aconsejadas u obligatorias.
- Medida 40** Aplicación en curso.
- Medida 41** Septiembre de 2000: Introducción del nuevo enfoque.
- Medida 42** Octubre de 2000: Propuestas del programa para nuevos funcionarios.
- Medida 43** Octubre de 2000: Informe sobre las medidas encaminadas a aumentar las actividades de formación internas.
- Aumento inicial de 1,5 millones de € en el presupuesto de 2001.
- Aumento total posterior de, como mínimo, 4 millones de € en los presupuestos de 2002 y 2003 .

## CAPÍTULO IV RECURSOS HUMANOS

### XVI - PERSONAL TEMPORAL

#### 1. OBJETIVO

Junto con los funcionarios permanentes, el personal de la Comisión incluye varias categorías de personal contratado. Algunos tipos de personal contratado están cubiertos por el Estatuto y otros no. Dentro del personal estatutario existen agentes temporales, auxiliares y locales; dentro del externo existe personal eventual, free-lance (prestadores de servicios), personas empleadas con arreglo a contratos de Derecho privado y expertos nacionales en comisión de servicios.

En algunos servicios de la Comisión, la proporción de personal temporal es excesivamente elevada. Esto no constituye una crítica al personal en sí, pero trae consigo riesgos para los servicios, que tienen que mantener una continuidad en la prestación de actividades con un personal en constante rotación. Esto, junto con la variedad de contratos existentes, constituye un elemento de confusión para estos trabajadores y para los servicios en los que desempeñan sus funciones. Por otra parte, no garantiza que las tareas esenciales de servicio público las efectúen miembros del personal que respondan al nivel de exigencia previsto en el Estatuto. Finalmente, el coste de contratar a personal temporal puede ser similar, o incluso superior, al de contratar a un funcionario. Si bien siempre seguirá siendo necesario recurrir a personal temporal para situaciones puntuales o cuando sea necesario una cualificación especial, no está justificado el elevado porcentaje de personal temporal existente en la Comisión.

Por tanto, es necesario abordar hasta qué punto la Comisión depende de personal contratado y establecer normas acerca de las tareas que esta categoría de personal puede desempeñar. Este ejercicio está relacionado con la política de externalización.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 44 Gestión de las tareas esenciales*

Las tareas fundamentales deben ser llevadas a cabo únicamente por miembros del personal directamente empleados por la Comisión, que responden al nivel de exigencia previsto en el Estatuto.

En el caso de que no sean funcionarios, deberán ajustarse a las mismas pautas éticas y profesionales que los funcionarios. Su contratación y su designación serán estrictamente limitadas en el tiempo con el fin de garantizar su temporalidad. Los agentes temporales y los expertos nacionales en comisión de servicios trabajarán siempre bajo la dirección de funcionarios permanentes, y no podrán constituir más que una pequeña minoría del personal.

Para cumplir estos objetivos serán necesarios:

- a) Un programa multianual de conversión de los créditos destinados a personal auxiliar y eventual en puestos permanentes, comenzando ya en el presupuesto de 2001.
- b) Un programa multianual para la conversión de puestos temporales en puestos permanentes, que se inicie en el presupuesto de 2001.
- c) Una modificación de la Decisión de la Comisión sobre expertos nacionales en comisión de servicios, con el fin de garantizar el cumplimiento de la obligación de rendir cuentas.
- d) Una Decisión de la Comisión que regule la contratación de agentes temporales con arreglo a la letra b) del artículo 2, así como los métodos de selección y el porcentaje máximo de este tipo de agentes.

- e) Eliminación gradual de los demás tipos de personal (por ejemplo, free-lances) en tareas fundamentales.

**Medida 45 Utilización del personal temporal en tareas no esenciales**

Es necesario instaurar unas normas simples que garanticen que la contratación de personal temporal empleado en la ejecución de políticas se lleve a cabo con arreglo a las necesidades de la Comisión. Aparte de los agentes locales que trabajan en las delegaciones y representaciones de la Comisión, solo deberán contratarse dos tipos de personal contratado en actividades no fundamentales: auxiliares y personas subcontratadas por compañías especializadas (eliminando así progresivamente la necesidad de otros tipos de personal). Los contratos deben ser flexibles en el tiempo pero con un límite de duración. En general, la Comisión dará preferencia a los contratos cubiertos por el Estatuto.

**Medida 46 Análisis de la necesidad de modificar el Estatuto**

Como parte de la política de externalización y creación de agencias encargadas de la ejecución de políticas, la Comisión examinará la necesidad de modificar el Estatuto con el fin de lograr la flexibilidad necesaria para el empleo de personal contratado. Asimismo, se aprovechará esta oportunidad para analizar la conveniencia de modificar el Estatuto con el fin de responder a las necesidades del Parlamento, dado que las normas actuales sobre agentes temporales guardan poca relación con el empleo de dicho personal por los grupos políticos.

### 3. SERVICIOS RESPONSABLES

**Medida 44a, b** DG BUDG

**Medida 44c,d,e,45,46** DG ADMIN con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

### 4. CALENDARIO

**Medida 44a, b** Presupuesto de 2001: Programa multianual de conversión de créditos y puestos temporales en puestos permanentes.

**Medida 44c** Noviembre de 2000: Adopción del proyecto de Decisión de la Comisión sobre expertos nacionales en comisión de servicios.

Mayo de 2001: Aprobación de la Decisión de la Comisión.

**Medida 44d** Noviembre de 2000: Adopción del proyecto de Decisión de la Comisión sobre agentes temporales.

Mayo de 2001: Aprobación de la Decisión de la Comisión.

**Medida 44e** Diciembre de 2002: Eliminación gradual de todo el personal contratado en tareas esenciales.

**Medida 45** Octubre de 2000: Adopción del proyecto de Código de conducta para el personal exterior.

Mayo de 2001: Adopción del Código de conducta.

**Medida 46** Diciembre de 2000: Fin del examen de la necesidad de modificar el Estatuto.

#### 1. OBJETIVO

La política de gestión de los recursos humanos de la Comisión debe tener como principio fundamental el lograr una auténtica igualdad de oportunidades para todos y la supresión de toda discriminación.

Esto supone no sólo crear un entorno que favorezca el desarrollo de la carrera profesional de las personas independientemente de su raza, sexo, orientación sexual, minusvalía o creencias religiosas, sino, además, medidas orientadas específicamente a aumentar sus posibilidades de acceso a los puestos de nivel superior.

Este último punto reviste una especial importancia para las mujeres. En diciembre de 1999, la Comisión decidió por lo tanto que, al proceder a los nombramientos en puestos de nivel superior, la autoridad facultada para el nombramiento diese en principio prioridad a las mujeres en caso de averiguarse, tras la evaluación correspondiente, que los candidatos tienen iguales méritos. Aunque no se aplicará de forma sistemática, esta política constituirá uno de los importantes medios utilizados por la autoridad facultada para el nombramiento para alcanzar el objetivo que la Comisión se ha fijado de duplicar el número de mujeres en los puestos de Director General y Director durante su mandato.

Además, la Comisión se ha fijado en los últimos cinco años una serie de objetivos anuales de contratación y de nombramiento de mujeres en puestos directivos intermedios, si bien esos objetivos no siempre se han cumplido.

Por otro lado, se adoptarán las medidas necesarias para que hombres y mujeres puedan conciliar la vida profesional con la privada (véase el Capítulo IV-XVIII - Mejorar el entorno laboral y la política social ).

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 47 Equilibrio entre sexos*

La consideración sistemática del equilibrio entre sexos en todas las políticas e intervenciones debe constituir uno de los parámetros básicos de la política de recursos humanos.

Se implantarán las medidas necesarias para el fomento de la igualdad de oportunidades mediante la creación de un entorno favorable a la contratación de las mujeres, a su ascenso y al desarrollo de su carrera profesional en la institución. El documento elaborado por el grupo de reflexión INTERCOPEC en 1998 asienta las bases del trabajo que va a desarrollarse en el futuro.

##### *Igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo*

- Inversión de la carga de la prueba en caso de discriminación sexual en consonancia con la Directiva 97/80 del Consejo, de 15 de diciembre de 1997.
- Representación equilibrada de las mujeres en los tribunales de los concursos y en los comités paritarios.
- Adopción de disposiciones relativas a la protección de la dignidad de la persona en el lugar de trabajo (concretamente para luchar contra el acoso sexual ).
- Formación profesional (véase el Capítulo IV- XV - Formación).

##### *Modernización del Estatuto*

- Se utilizará una terminología no discriminatoria.

- Modernización de la descripción del trabajo de la categoría C que figura en el anexo I, dado que dicha descripción ya no corresponde al trabajo realmente efectuado por el personal de esta categoría.

**Medida 48** *Minusválidos*

La Comisión adoptará las medidas necesarias para facilitar la contratación de minusválidos en la función pública europea. Entre las cuestiones que habrán de tratarse figuran las siguientes: la organización de concursos, el desarrollo de la carrera profesional, la ayuda administrativa y el acondicionamiento de las oficinas y edificios. Asimismo, se determinarán los puestos más adecuados para las personas minusválidas.

**Medida 49** *Diversidad racial y étnica*

Si bien el principio de no discriminación racial figura de forma explícita en el Estatuto, la composición del personal de las instituciones de la UE no refleja la diversidad racial y étnica que caracteriza a la Europa actual. La Comisión adoptará las medidas necesarias para implantar una política más activa en favor de dicha diversidad y tendrá que contar para ello con la colaboración con los Estados miembros.

**Medida 50** *Edad*

La Comisión suprimirá los límites de edad en la contratación mediante concursos generales. Se están celebrando consultas con las demás instituciones acerca de la supresión de dichos límites para todas las instituciones de la UE y la Comisión desea dar el ejemplo (véase también la Medida 27).

**Medida 51** *Orientación sexual*

Se determinarán las condiciones necesarias para el reconocimiento de las parejas estables sin vínculo matrimonial.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 47-51** DG ADMIN, con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

### **4. CALENDARIO**

**Medida 47-51** Octubre de 2000: Documento consultivo que comprenderá una evaluación global de las actividades desarrolladas en relación con la igualdad de oportunidades y un plan de acción para los próximos años, con un proyecto de propuestas relativas a las modificaciones que se considere necesario introducir en el Estatuto.

Mayo de 2001: Presentación de la propuesta de modificación del Estatuto al Comité Interinstitucional del Estatuto (previa concertación interna en la Comisión).

Diciembre de 2001: La Comisión presentará al Consejo las propuestas necesarias para la modificación del Estatuto.

#### 1. OBJETIVO

Mejorar el entorno laboral es tarea primordial para lograr una mayor satisfacción profesional y permitir al personal ofrecer lo mejor de sus capacidades. La reforma va a contribuir en todos sus aspectos a mejorar las condiciones laborales en la Comisión gracias a una asignación más clara de las responsabilidades y una mayor adecuación entre tareas y recursos a través de la gestión basada en las actividades y la externalización, métodos de trabajo más eficaces y descentralizados y la mejora del sistema de control financiero. La reforma global de la política de recursos humanos contribuirá también a alcanzar este objetivo.

Serán necesarias medidas más específicas que faciliten el acceso a los servicios ofrecidos por la Dirección General de Personal y Administración de la Comisión, así como medidas que permitan tanto a los hombres como a las mujeres conciliar más fácilmente la vida profesional con la privada, contribuyendo también al fomento de la igualdad de oportunidades. La política social de la Comisión necesita también una revisión general.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 52 Una Dirección General de Personal y Administración más centrada en el servicio*

Se ha lanzado ya una iniciativa para evaluar la calidad de los servicios prestados por el personal de la Comisión. El Vice-Presidente Kinnock estará asesorado por un panel de usuarios representativo, integrado por miembros del personal de la Comisión, sobre la mejora de los servicios prestados y la orientación de futuras acciones.

Concretamente, se prestará cierta atención a los medios de satisfacer las expectativas legítimas del personal en cuanto a la ejecución de tareas administrativas típicas (reembolsos del seguro de enfermedad, actos administrativos, etc. ), mejorar la política de compra de la Comisión a fin de ofrecer al personal oficinas más adecuadas y material de oficina de mejor calidad, establecer un sistema de deducción de la nómina que permita a los funcionarios dar periódicamente parte de su sueldo a organizaciones de beneficencia y mejorar el funcionamiento de la centralita de la Comisión.

Ya están previstas las siguientes mejoras concretas:

Crear para el 1 de marzo de 2000 un servicio informativo ("Infoservice") que será el punto de contacto para las DG y los miembros del personal y responderá a preguntas corrientes o facilitará el nombre de la persona competente si se trata de cuestiones más complejas. Este servicio se convertirá en una "ventanilla única" para todos los clientes de la DG ADMIN, que responderá a preguntas por teléfono y correo electrónico o con motivo de reuniones específicas.

Comprometerse a reembolsar los gastos de misión en un plazo de 30 días.

##### *Medida 53 Conciliar la vida profesional y la privada*

Se aplicará una serie de medidas, tales como:

- Permiso parental (posibilidad para ambos progenitores de disfrutar de un año de permiso tras el nacimiento o la adopción de un hijo). Si bien está previsto que se mantengan al menos las prestaciones de la seguridad social durante ese permiso, deben examinarse con mayor atención las repercusiones

presupuestarias de esta medida y de las medidas relativas a la antigüedad, los derechos de pensión y la remuneración.

- Permiso familiar (idéntico al anterior, aunque por motivos familiares que no se limitan a los hijos: padres, hermanos, etc.). Reviste una especial importancia habida cuenta de la distancia geográfica existente entre los miembros del personal y su familia en el país de origen.
- Aumentar la flexibilidad de las condiciones de trabajo (tiempo flexible, tiempo parcial, trabajo a tiempo compartido, teletrabajo, etc.), siendo el objetivo establecer el derecho al trabajo a tiempo parcial. Sin embargo, deben examinarse con mayor atención las repercusiones presupuestarias de esta medida. Un grupo de trabajo de la DG ADMIN está examinando actualmente los aspectos prácticos de la introducción de una mayor flexibilidad en las condiciones de trabajo. Se esperan para la primavera del 2000 los resultados de los proyectos piloto sobre el teletrabajo, los cuales servirán de base para una reflexión más amplia sobre el tema.
- Permiso de maternidad: es preciso mejorar la duración y las condiciones del régimen actual con el fin de tener en cuenta situaciones particulares tales como los partos múltiples y las enfermedades ocasionadas por el embarazo.
- Permiso de paternidad: es preciso mejorar el régimen actualmente vigente que, por otro lado, adolece de ciertas limitaciones.

Como contrapartida de las medidas antes citadas, será preciso examinar la forma de resolver las dificultades que planteará la ausencia de los funcionarios con permiso parental, familiar, de maternidad o de paternidad o de los que trabajen con horario flexible. Para hallar una respuesta adecuada a este problema será preciso un examen más detenido de la cuestión, ya que todas las posibles soluciones, como por ejemplo la implantación del trabajo a tiempo compartido, la creación de una reserva de puestos en la plantilla de personal o de una reserva de créditos para la contratación de personal auxiliar, tienen repercusiones presupuestarias.

Se determinarán las condiciones necesarias para el reconocimiento de las parejas estables sin vínculo matrimonial. Asimismo, es necesario mejorar las disposiciones aplicables a las parejas de funcionarios, sobre todo en lo que atañe a las condiciones relativas a la excedencia voluntaria (CCP) en caso de que uno de los dos sea destinado a la delegación de un país tercero, ya que el período máximo de excedencia voluntaria es actualmente de 5 años, mientras que los destinos sucesivos en las delegaciones pueden sumar un período más largo.

Por último, deberá abordarse el tema de las infraestructuras sociales (véase a continuación la sección sobre política social). A la hora de elaborar las nuevas disposiciones deberá tenerse plenamente en cuenta la incidencia de las condiciones existentes en los Estados miembros y de otros costes administrativos y presupuestarios en la capacidad de la Comisión para contratar personal a una escala geográfica amplia.

#### **Medida 54** *Política social*

La política social de la Comisión debe revisarse habida cuenta de los siguientes objetivos:

- mejorar los centros de atención a la infancia;
- ayudar a los nuevos miembros del personal, sus cónyuges y familia a adaptarse a la vida en un nuevo país;
- prestar ayuda a los jubilados y a los miembros del personal que se enfrentan con problemas específicos;
- centro deportivo: es preciso revisar la utilización y finalidad del centro de Overijse.

### 3. SERVICIOS RESPONSABLES

DG ADMIN, con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

### 4. CALENDARIO

**Medida 52** Julio de 2000: Creación del panel de usuarios.

Febrero de 2001: Decisión sobre la función futura de la DG ADMIN y posibles mejoras de dicha DG.

**Medida 53** Octubre de 2000: Documento consultivo que comprenderá una evaluación global de las actividades desarrolladas en relación con la mejora de las condiciones de trabajo y un plan de acción para los próximos años, con un proyecto de propuesta relativa a las modificaciones que se considere necesario introducir en el Estatuto.

Mayo de 2001: Presentación de la propuesta de modificación del Estatuto al Comité Interinstitucional del Estatuto (previa concertación interna en la Comisión).

Diciembre de 2001: La Comisión presentará al Consejo las propuestas necesarias para la modificación del Estatuto.

**Medida 54** Octubre de 2000: Documento consultivo sobre política social que comprenderá una evaluación global de la política aplicada hasta la fecha y un plan de acción para los próximos años.

### XIX -TRANSPARENCIA EN LA POLÍTICA DE PERSONAL

#### 1. OBJETIVO

La aplicación de determinadas reformas en el ámbito de la política de recursos humanos va a requerir la modificación del Estatuto. Se indican los ámbitos en que se van a necesitar dichos cambios en relación con cada una de las medidas. También se señalan los casos en que debe examinarse si es necesario el cambio en cuestión. Se mantendrá el principio de un Estatuto único para todas las instituciones.

Es preciso simplificar y codificar los textos legislativos adoptados en aplicación del Estatuto. Los resultados de este proceso se pondrán a disposición del personal. También deben mejorarse los procedimientos administrativos de la Comisión en materia de aplicación del Estatuto con el fin de garantizar la adecuada aplicación del mismo. Deberá examinarse asimismo el propio Estatuto a fin de señalar las disposiciones manifiestamente obsoletas, siendo el objetivo final de estas medidas garantizar la transparencia de los derechos y obligaciones del personal.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 55 Normas claras aplicadas de forma clara*

Muchas de las mejoras pueden introducirse a través de la modificación de las disposiciones de ejecución y los procedimientos administrativos. Se procederá a la codificación y simplificación de los textos de aplicación del Estatuto a fin de garantizar la transparencia y equidad en la aplicación del mismo. En espera de esta simplificación, no deberán escatimarse esfuerzos para aplicar las normas vigentes de la manera más efectiva, clara y coherente posible. En cualquier caso, deben revisarse los procedimientos administrativos de la Comisión en materia de aplicación del Estatuto.

La transparencia se incrementará mediante la publicación en la intranet de la Comisión de una versión codificada del Estatuto, las decisiones más importantes de la Comisión y las decisiones administrativas básicas. Esta versión se actualizará periódicamente.

##### *Medida 56 El Estatuto*

El Estatuto será examinado en un proceso de concertación con de los representantes del personal, a fin de señalar las disposiciones manifiestamente obsoletas que hayan dejado de ser necesarias para garantizar la permanencia, calidad e independencia de la función pública europea. En este contexto, es importante subrayar que este proceso no cuestiona en absoluto el principio de la participación de comités mixtos integrados por representantes del personal y de la Administración en la política de recursos humanos de la Comisión (y de las demás instituciones). No obstante, tanto el funcionamiento de estos comités como sus funciones serán reexaminados con el fin de mejorar su funcionamiento.

#### 3. SERVICIOS RESPONSABLES

*Medida 55-56* DG ADMIN, con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

#### 4. CALENDARIO

- Medida 55** Julio de 2000: Publicación en línea de la versión codificada del Estatuto y de las demás decisiones y documentos de la Comisión sobre este tema.
- Diciembre de 2000: Resultados de la revisión de los procedimientos administrativos de la Comisión en materia de aplicación del Estatuto.
- Medida 56** Diciembre de 2000: Resultados del examen del Estatuto. En función de los resultados, primera lectura de una propuesta de modificación del Estatuto por la Comisión.
- Mayo de 2001: previa concertación con los representantes del personal (OSP), la Comisión presentará una propuesta al Comité Interinstitucional del Estatuto.
- Diciembre de 2001: presentación de una propuesta al Consejo.

## XX - RÉGIMEN DISCIPLINARIO

### 1. OBJETIVO

Toda organización necesita unas reglas disciplinarias equitativas y eficaces. En el caso de la Comisión, se requiere una serie de normas y directrices sobre los derechos y obligaciones de los funcionarios, incentivos adecuados, procedimientos disciplinarios equitativos y eficaces y sanciones adecuadas en caso de incumplimiento de las obligaciones profesionales.

Actualmente, el régimen disciplinario de la Comisión presenta algunas deficiencias, como es la inexistencia de un Consejo de Disciplina permanente. Además, los procedimientos son, a menudo, demasiado lentos y el personal no está suficientemente bien informado de sus obligaciones y de las posibles consecuencias de su incumplimiento.

Las normas ya existentes son susceptibles de mejora en muchos casos y será preciso modificar el Estatuto a fin de mejorar el sistema en interés de las personas acusadas, sus colegas y la institución.

### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

#### *Medida 57 Mejora de las prácticas administrativas*

Se trata de medidas preventivas, tales como la publicación de un manual que explique claramente los derechos y las obligaciones de los funcionarios, el establecimiento de normas internas relativas a la incoación de los procedimientos, la creación de una secretaría permanente ampliada del Consejo de Disciplina, el establecimiento de directrices en relación con las sanciones, las cuales serán proporcionales a la gravedad de la infracción, la adopción de disposiciones que permitan a la OLAF declarar ante el Consejo de Disciplina tras llevar a cabo las investigaciones oportunas y la publicación de las decisiones disciplinarias (sin nombres a fin de preservar la confidencialidad).

#### *Medida 58 Mejora del Estatuto*

Explicación y clarificación de los poderes de investigación; creación de un Consejo de Disciplina Interinstitucional; modificación de las condiciones necesarias para la suspensión de empleo de los funcionarios durante el procedimiento disciplinario, en caso de falta grave; creación de la figura de un representante legal de la Comisión encargado de la instrucción del caso, que exponga éste al Consejo de Disciplina y que responda a sus preguntas (actualmente el acusado, representado en muchos casos por sus abogados, comparece ante el Consejo de Disciplina; la Administración presenta sus alegaciones por escrito al Consejo y, por otro lado, no está representada durante el procedimiento que se desarrolla a continuación ante el Consejo).

### 3. SERVICIOS RESPONSABLES

*Medida 57-58* DG ADMIN, con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos.

#### **4. CALENDARIO**

**Medida 57-58** Octubre de 2000: Documento consultivo sobre el régimen disciplinario, con propuestas de mejora de los procedimientos administrativos y de modificación del Estatuto.

· Octubre de 2000: Aprobación del proyecto de Decisión de la Comisión sobre la mejora administrativa del régimen disciplinario.

Octubre de 2000: Primera lectura de una propuesta de modificación del Estatuto por la Comisión.

Abril de 2001: adopción de la decisión de la Comisión relativa a la mejora administrativa.

Abril de 2001: presentación de la propuesta de modificación del Estatuto al Comité Interinstitucional del Estatuto, previa concertación con los representantes del personal (OSP).

Diciembre de 2001: presentación de la propuesta de modificación del Estatuto al Consejo.

### XXI - NORMAS APLICABLES A LAS DENUNCIAS DE IRREGULARIDADES

#### 1. OBJETIVO

En una Decisión de la Comisión de 2 de junio de 1999, se informó claramente al personal de los canales apropiados para denunciar irregularidades.

El personal debe informar al Jefe del Servicio o al Director General, al Secretario General o a la OLAF si observa indicios de un posible fraude, corrupción u otra actividad ilícita contraria a los intereses de las Comunidades. Esta misma obligación existe en caso de indicios de grave incumplimiento de las obligaciones profesionales que pueda dar lugar a la incoación de un procedimiento disciplinario o penal. Las personas que cumplan con esta obligación no deben ser objeto de un trato injusto o discriminatorio por el hecho de haber dado esa información.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

*Medida 59 Incorporación al Estatuto de los derechos y obligaciones aplicables a la denuncia de irregularidades*

Las normas relativas a la denuncia de irregularidades deberán garantizar, entre otras cosas, la protección del denunciante que actúe de buena fe por motivos de interés público, sin ánimo de lucro personal y de acuerdo con los procedimientos de su servicio, la protección contra falsas alegaciones, la posibilidad de denunciar irregularidades a través de canales internos en cada servicio de la Comisión, aunque no exclusivamente por la vía jerárquica, y la definición de los canales externos a la Comisión y las circunstancias en que la utilización de dichos canales debe protegerse; deberán puntualizar además que la denuncia de un caso de irregularidad a la OLAF para su posterior investigación no exime a los directivos de la Comisión de adoptar las medidas necesarias para paliar los problemas que les hayan sido señalados.

*Medida 60 Creación de un servicio central de mediación*

Se trata de crear, a partir de la estructura de mediación ya existente, un servicio central de mediación que preste una ayuda adicional y un asesoramiento imparcial, y que actúe como punto de contacto para aquellos casos de irregularidades que no comporten un supuesto fraude o acción que afecte a los intereses financieros de la Comunidad.

#### 3. SERVICIOS RESPONSABLES

*Medida 59-60* DG ADMIN con el apoyo del Grupo de Planificación y Coordinación de los Recursos Humanos (GPC).

#### 4. CALENDARIO

*Medida 59-60* Octubre de 2000: Documento consultivo sobre las normas aplicables a la denuncia de irregularidades, con una serie de propuestas sobre los cambios que se considere necesario introducir en el Estatuto y una clarificación del procedimiento de denuncia de irregularidades a la OLAF.

Octubre de 2000: aprobación de un proyecto de Decisión de la Comisión por la que se establezcan las normas aplicables al personal que denuncie irregularidades con arreglo a los procedimientos existentes.

Octubre de 2000: proyecto de acuerdo interinstitucional sobre los denunciantes de irregularidades.

Diciembre de 2000: creación de un servicio central de mediación.

Marzo de 2001: adopción de la Decisión de la Comisión.

#### 1. OBJETIVO

El objetivo es garantizar la independencia y estabilidad de la función pública europea, por un lado, y, por otro, que la Comisión pueda atraer y retener a personas idóneas, con un alto nivel de preparación y competencia que les permita desempeñar las importantes funciones que incumben a la institución. En particular, el importe de las retribuciones debe ser tal que sirva para atraer a un número suficiente de personas que cuenten con una preparación adecuada, procedentes de todos los Estados miembros, a fin de mantener el equilibrio geográfico más amplio posible, tal como establece el Estatuto. En vista de estas consideraciones, la Comisión se compromete a garantizar que la reforma no dé lugar al deterioro de las condiciones de trabajo del personal actualmente a su servicio.

El sistema retributivo y de pensiones se enfrentará en los próximos años a una serie de importantes desafíos. El método actual de adaptación anual de las retribuciones del personal de todas las instituciones europeas (incluidas las indemnizaciones y pensiones) expira el 1 de julio de 2001. La Comisión tendrá que proponer un sistema de sustitución a su debido tiempo a lo largo del año 2000. En segundo lugar, la Comisión tendrá que presentar en los próximos años una propuesta que garantice el equilibrio a largo plazo del régimen de pensiones.

Tal como el personal ha señalado con toda la razón durante la consulta, estas cuestiones no están relacionadas en principio con la reforma. Sin embargo, ésta añadirá una nueva dimensión a las negociaciones sobre el método y las pensiones. El presente Plan de Acción propone importantes modificaciones del Estatuto, algunas de las cuales (por ejemplo, el sistema lineal de carrera profesional, la jubilación anticipada y las medidas de carácter social) tienen repercusiones en los gastos presupuestarios globales de los Estados miembros relativos al personal de las instituciones de la UE. Debido a las limitaciones de tiempo impuestas por las consultas preceptivas (véase el calendario anejo), la Comisión no podrá presentar al Consejo durante el presente año una propuesta que tenga en cuenta esas repercusiones. La propuesta de la Comisión al Consejo relativa a las modificaciones que vayan a introducirse en el Estatuto para la aplicación de la reforma está prevista para diciembre de 2001.

Existen pues dos negociaciones en perspectiva en el Consejo, la primera sobre el método de adaptación de las retribuciones a partir de junio de 2000 y la segunda sobre la modificación del Estatuto a partir de diciembre de 2001, ambas con repercusiones presupuestarias. Esta perspectiva podría ser contraproducente para todas las partes implicadas, ya que no permitiría tratar las repercusiones presupuestarias globales que supone la modificación de las condiciones retributivas del personal de la UE, suscitando en el personal cierto sentimiento de inseguridad a medio plazo en el plano material, al abordar ambas rondas de negociaciones cuestiones económicas. Estas circunstancias podrían dificultar e incluso bloquear algunas propuestas de la Comisión relativas a reformas fundamentales.

Por consiguiente, la cuestión que se plantea es cómo enfocar estos dos temas – retribuciones y pensiones y reforma –, siendo el objetivo final lograr una reforma ambiciosa y mantener al mismo tiempo unas condiciones retributivas que permitan a las instituciones de la UE atraer y retener a un personal plurilingüe que cuente con un alto nivel de preparación.

## **2. MEDIDAS PROYECTADAS**

### ***Medida 61 Propuestas sobre las retribuciones y pensiones***

Teniendo en cuenta la vinculación evidente entre las retribuciones y pensiones, por un lado, y la reforma, por otro, y la complejidad inherente a estas dos importantes rondas de negociaciones, la mejor solución para el personal, la Comisión y el Consejo consistiría en una única negociación global sobre las retribuciones y pensiones y la revisión del Estatuto.

Este objetivo puede alcanzarse si la Comisión presenta al Consejo durante el presente año una propuesta que conste de dos partes: en primer lugar, una propuesta de ampliación del método de adaptación de las retribuciones, de la contribución temporal, de la tabla de salarios y del régimen de pensiones actualmente vigentes durante un corto período de dos años como máximo; en segundo lugar, el compromiso de presentar al Consejo de aquí a diciembre de 2001 una propuesta global sobre la revisión del Estatuto, un nuevo método y una serie de medidas destinadas a garantizar el equilibrio a largo plazo del régimen de pensiones, lo que permitiría disponer de un plazo suficiente para alcanzar un acuerdo en el Consejo antes de la expiración del método a mediados del 2003. Este planteamiento no presenta impedimentos legales y ofrece en cambio importantes ventajas prácticas.

## **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

DG ADMIN.

## **4. CALENDARIO**

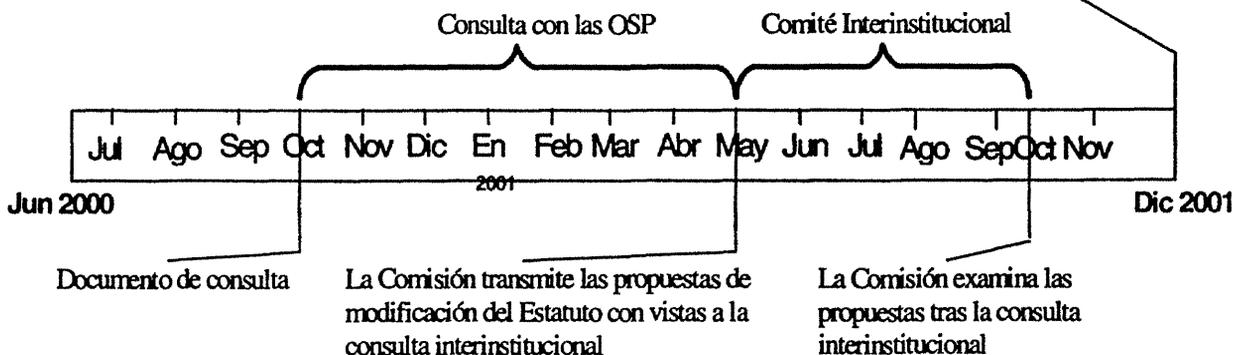
***Medida 61*** Junio de 2000: propuesta de la Comisión.

Cuadro II

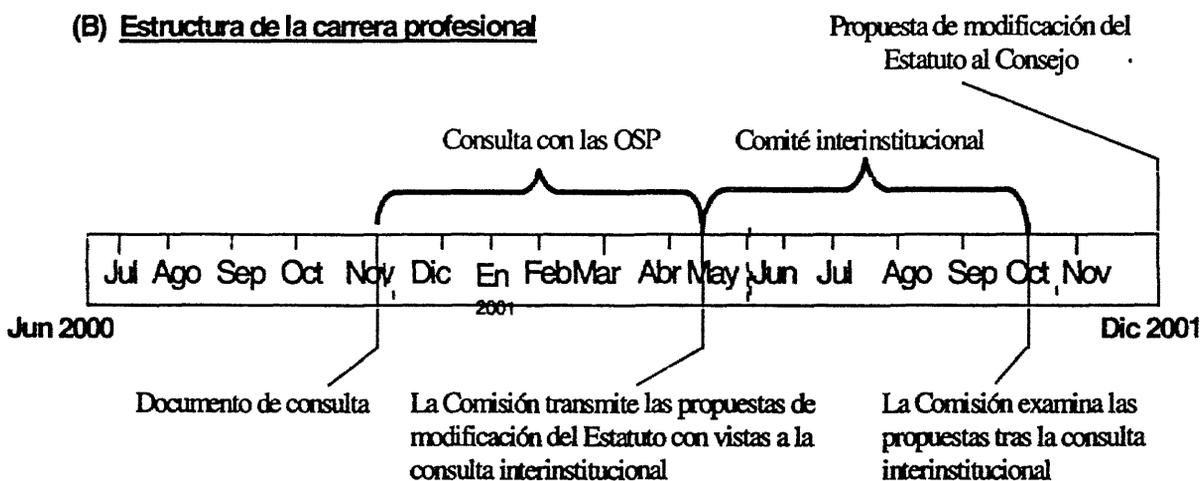
**I. Reforma de la política de personal. Gráfico y calendario**

Propuesta de modificación del Estatuto al Consejo

**(A) Política social, condiciones de trabajo e igualdad de oportunidades**

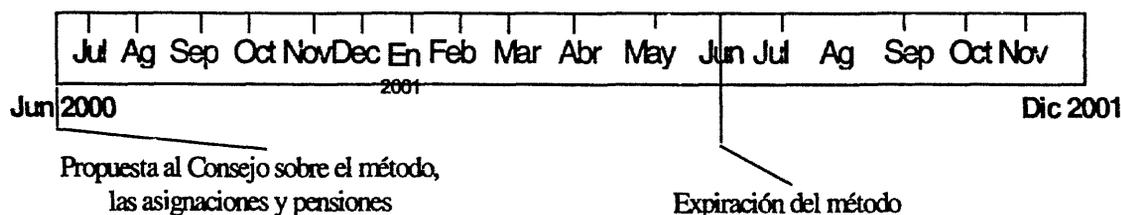


**(B) Estructura de la carrera profesional**

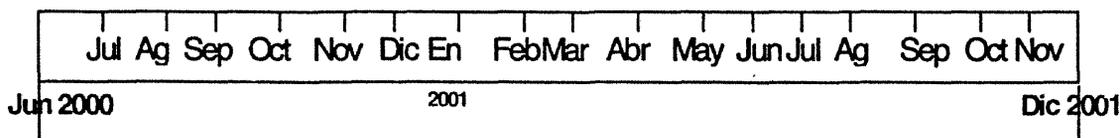


**II. REMUNERACIONES Y PENSIONES**

**(A) POSICIÓN ACTUAL DEL CONSEJO**



**(B) ESTRATEGIA DE LA COMISIÓN**



Comunicación de la Comisión en la que fijará una estrategia de dos fases: 1) propuesta para prorrogar el método durante dos años (pensiones y asignaciones-Anexo VII); 2) compromiso de presentar una propuesta global en 2001

Propuesta global al Consejo sobre el Estatuto, el método y las pensiones

### XXIII - REPERCUSIONES DE LA REFORMA SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS

#### 1. OBJETIVO

La reforma aumentará la eficacia y eficiencia del trabajo de la Comisión y permitirá liberar recursos para su asignación a funciones esenciales. Sin embargo, será necesaria una inversión inicial a fin de beneficiarse de esas ventajas a medida que se vayan implantando los nuevos sistemas. La Comisión ya ha reasignado algunos recursos humanos a determinados aspectos de la reforma tales como el control financiero y la gestión basada en las actividades, en las distintas Direcciones Generales. La reforma requiere también una inversión para elevar el nivel actual de cualificación, mejorar los equipos informáticos y lograr una utilización más eficaz de los recursos humanos.

Es evidente ya que algunas de las propuestas de reforma tendrán repercusiones permanentes sobre los recursos humanos. Así, cabe citar:

- el desarrollo de la formación como componente fundamental de una política moderna de recursos humanos;
- el desarrollo y la ampliación de la utilización de sistemas informativos en la sede central y en las delegaciones;
- la modernización de las condiciones de trabajo y de la política social y la mejora del programa de igualdad de oportunidades.

Además, será necesario asignar temporalmente algunos recursos a determinados sectores para que pueda llevarse a cabo la transición a los nuevos sistemas a medida que se vayan implantando las reformas propuestas. Se trata de lo siguiente:

- la inversión en la gestión basada en las actividades en las distintas Direcciones Generales;
- el desarrollo de nuevas directrices relativas a la política de personal en las DG y en los servicios centrales ;
- la eliminación del atraso que afecta a los compromisos y pagos aún pendientes; solamente en el sector de la ayuda exterior, se trata de unos 4.300 expedientes que deben examinarse uno por uno, algunos de los cuales se remontan a veinte años;
- la gestión financiera en las DG a medida que se vayan implantando los nuevos sistemas.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

**Medida 62** *Análisis de las repercusiones de la reforma sobre los recursos humanos y medidas necesarias*

Se llevará a cabo un estudio de todas las repercusiones de la reforma, que formará parte integrante de la evaluación de las necesidades en materia de recursos humanos que la Comisión está preparando para septiembre de 2000. La Comisión establecerá un mecanismo de reasignación de recursos en los distintos sectores y entre éstos, a fin de garantizar que la asignación de recursos se ajuste a las tareas esenciales y a las prioridades políticas. Se creará un grupo paritario de Comisarios presidido por el Presidente, encargado de evaluar todas las posibilidades de reasignación de recursos en las propias DG y entre éstas, así como las necesidades globales de recursos humanos. Se tendrán plenamente en cuenta a tal fin las posibilidades de externalización de las actividades accesorias en caso de que esta solución ofrezca una mayor eficiencia y no plantee problemas de desresponsabilización.

En caso de que esta evaluación indique que, tras la reasignación global de los recursos humanos, la institución no cuenta con los recursos suficientes necesarios para llevar a cabo sus actividades esenciales y aplicar sus prioridades políticas, la Comisión presentará a la autoridad presupuestaria una propuesta basada en las recomendaciones del grupo paritario, con vistas a la obtención de los recursos humanos suplementarios necesarios. Esta propuesta se presentará en septiembre de 2000 en forma de carta rectificativa.

Por otro lado, se liberarán unos 200 puestos de trabajo a lo largo de dos años (2000-2001) con el fin de apoyar el esfuerzo inicial que requiere la reforma, los cuales se asignarán basándose en una lista de las actividades seleccionadas para beneficiarse de esta medida. Los puestos se liberarán mediante la reducción del número de puestos del cuadro de efectivos sin utilizar. A efectos de la aplicación de esta medida, es evidente que se respetarán tanto las limitaciones establecidas en el cuadro de efectivos como el límite máximo de los créditos correspondientes al Título A-1 del presupuesto.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

DG BUDG y DG ADMIN.

### **4. CALENDARIO**

*Medida 62* Abril de 2000: Anteproyecto de presupuesto para el 2001.

Mayo de 2000: Decisión del Colegio sobre la asignación de 200 puestos.

Septiembre de 2000: Comunicación de la Comisión relativa a las necesidades de recursos humanos.

### XXIV – ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES, RESPONSABILIDAD Y OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS DE LOS ORDENADORES Y LOS DIRECTIVOS

#### 1. OBJETIVO

A fin de crear un verdadero sentido de la responsabilidad, es necesario, en primer lugar, definir claramente las funciones de cada uno; en segundo lugar, asegurarse de que todos los funcionarios conocen y son conscientes de sus responsabilidades; y, en tercer lugar, disponer de medios justos y creíbles para hacer frente a cualquier quebrantamiento de las normas.

Por gestión financiera se entiende la gestión de las actividades en las que se utilizan fondos comunitarios para alcanzar los objetivos buscados; la gestión financiera no es, por tanto, sino un aspecto más de la gestión operativa. En este sentido, la delegación de la facultad de autorizar los gastos ha de ser coherente con la cadena de responsabilidades de quienes intervienen en el proceso de gestión, desde el funcionario corriente hasta el Director General y la Comisión. Por consiguiente, y en la medida de lo posible, es conveniente que quien tome la decisión de llevar a cabo una acción que suponga un gasto sea también el que lo autorice.

Consecuentemente, las funciones y responsabilidades de un ordenador no pueden dissociarse de las de un directivo de un servicio operativo. No obstante, es importante asegurarse de que la administración de los fondos de la Comunidad se confíe a personas que sean capaces de llevar a cabo este tipo de gestión.

#### 3. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 63 Descripción de las responsabilidades de cada agente financiero*

Se elaborará un conjunto de normas claras sobre los derechos y obligaciones de cada agente financiero (ordenador, contable, interventor) en las que se especifiquen pormenorizadamente sus responsabilidades. Esta Carta será entregada a cada agente financiero en el momento de su nombramiento y vendrá respaldada por una formación adecuada. El incumplimiento de los requisitos fijados en la Carta dará lugar a que se revoquen las funciones que le hayan sido delegadas. La autoridad competente y el procedimiento aplicable a efectos de tal revocación se establecerán en la Carta.

##### *Medida 64 Delegación de poderes*

La Comisión atribuirá la facultad de autorizar los gastos a funcionarios de la Comunidad, a los que se aplican las normas en materia de responsabilidad previstas en el Estatuto de los funcionarios. La Carta de responsabilidades de los ordenadores establecerá las normas para delegar la facultad de autorizar los gastos dentro de los servicios. En la medida de lo posible, es conveniente que quien tome la decisión de llevar a cabo una acción que suponga un gasto sea también el que lo autorice. En algunos ámbitos específicos aún por determinar, el propio Colegio de Comisarios podría conservar la facultad de decidir sobre un gasto dado; en tal caso, serán las normas internas de la Comisión sobre la ejecución del presupuesto las que definirán la responsabilidad administrativa del servicio que gestione el gasto.

##### *Medida 65 Supresión de los visados previos centralizados*

La obligación de obtener la aprobación previa del interventor antes de comprometer o autorizar un gasto quedará abolida. De forma análoga, tampoco se requerirá obligatoriamente el dictamen de la Comisión consultiva de compras y contratos antes de celebrar un contrato. (Véase el capítulo V - XXVIII - Fase transitoria, con disposiciones aplicables hasta la modificación del Reglamento Financiero). El contable no comprobará la validez del recibo liberatorio emitido por los ordenadores.

Esta medida exige que el Consejo se pronuncie por unanimidad sobre la refundición del Reglamento Financiero, atendiendo al dictamen del Tribunal de Cuentas y del Parlamento Europeo.

**Medida 66** *Grupo de irregularidades financieras*

En caso de error financiero o presunta irregularidad de carácter no fraudulento, y sin por ello poner en entredicho el papel de la OLAF, el Director General del servicio afectado, antes de iniciar un procedimiento disciplinario, someterá el caso a un Grupo de irregularidades financieras, cuya misión será asesorar ante posibles irregularidades financieras. El Grupo comprobará si existen deficiencias sistémicas y, en su caso, estudiará el papel que desempeña la persona responsable del sistema de gestión y control. Su función será de carácter consultivo y constituirá un paso intermedio entre la detección de una irregularidad y la incoación, si procede, de un procedimiento disciplinario formal. El funcionario implicado tendrá derecho a ser oído por el Grupo. En la medida de lo posible, el Grupo propondrá medidas correctoras y preventivas al Director General. El Grupo puede recurrir al Servicio de auditoría interna (véase la Medida 68) para que esclarezca los hechos mediante una auditoría especial.

**Medida 67** *Responsabilidad económica regulada exclusivamente por el Estatuto*

La responsabilidad económica de cualquier funcionario que desempeñe una función en el proceso de gestión de actividades con implicaciones económicas estará regulada por el Estatuto. Las disposiciones específicas y redundantes aplicables a los agentes financieros y contenidas en el actual Reglamento Financiero quedarán eliminadas en la propuesta de refundición de dicho Reglamento. Las disposiciones del citado Reglamento Financiero aplicables a la responsabilidad de los contables no se verán afectadas por esta medida.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 63** DG BUDG, TFAR, con el apoyo del Grupo de programación y coordinación (PCG) sobre los circuitos financieros

**Medida 64** Todas las DG, DG BUDG, con el apoyo del PGC sobre los circuitos financieros

**Medida 65** DG BUDG, con el apoyo del PGC sobre los circuitos financieros

**Medida 66** DG BUDG, con el apoyo de TFAR, DG ADMIN.

**Medida 67** DG BUDG

### **4. CALENDARIO**

**Medida 63** Mayo de 2000 (decisión de la Comisión).

**Medida 64** Principios de 2001 (aprobación de las normas internas de la Comisión para la ejecución del presupuesto de 2001).

**Medida 65** Abril de 2000 (propuesta de refundición del Reglamento Financiero).

**Medida 66** Junio de 2000 (decisión de la Comisión).

**Medida 67** Abril de 2000 (propuesta de refundición del Reglamento Financiero).

## XXV - CREACIÓN DE UN SERVICIO CENTRAL DE AUDITORÍA INTERNA

### 1. OBJETIVO

Dada la magnitud y la complejidad de sus operaciones financieras, la Comisión necesita garantías de que los riesgos financieros se gestionan adecuadamente y los recursos se utilizan de forma eficiente. Para ello se requiere una estrategia global que haga posible una supervisión continua del funcionamiento de sus sistemas de control interno y de los controles a que se someten los gastos sufragados por el presupuesto de la UE, los ingresos o los recursos propios.

Con vistas a establecer una estructura apropiada a efectos de la función de auditoría de la Comisión, cabe asignar al personal especializado de las unidades de control existentes en las DG operativas (véase la Medida 81) la tarea de realizar controles posteriores sistemáticos y análisis de sistemas referidos a las actividades desarrolladas sobre el terreno. Esta estructura se completaría con un Servicio central de auditoría interna (IAS), cuyo principal cometido consistiría en analizar las funciones y los sistemas de control interno existentes dentro de la Comisión.

La misión del nuevo servicio será ayudar a la dirección de la Comisión a: 1) controlar los riesgos, 2) vigilar la aplicación de las normas, 3) emitir una opinión independiente sobre la calidad de los sistemas de gestión y de control, y 4) formular recomendaciones orientadas a aumentar la eficiencia y eficacia de las operaciones y garantizar un uso juicioso de los recursos de la Comisión (que la seguridad y los resultados guarden coherencia con los fondos empleados). El objetivo global del IAS es adquirir una certeza razonable, auditando todas las actividades de la Comisión, en particular, mediante la evaluación independiente de la adecuación y calidad de los sistemas de control interno relativos a todas las operaciones de la Comisión, así como el examen de la adecuación y eficacia de los sistemas y operaciones y, de forma más general, la calidad de las prestaciones de los servicios de la Comisión al aplicar las diversas políticas, programas y medidas.

El IAS es un elemento clave del nuevo marco de la Comisión para la gestión de recursos y la auditoría interna, y deberá responder a las más altas exigencias en materia de gestión, competencia y capacidad.

### 2. MEDIAS RECIENTES

Ya se ha creado un nuevo puesto de Director General Adjunto, responsable de la auditoría interna, en la actual DG de Control Financiero. El proceso de selección para este puesto se inició el 3 de febrero.

El 22.02.2000, el Grupo de programación y coordinación sobre auditoría interna presentó al Vicepresidente para la Reforma su informe final sobre "Un nuevo marco para la gestión de recursos y la auditoría interna en la Comisión".

### 3. MEDIDAS PROYECTADAS

#### *Medida 68 Creación de un Servicio de auditoría interna para mayo de 2000*

Se creará un Servicio de auditoría interna profesional e independiente bajo la responsabilidad directa del Vicepresidente para la Reforma, con arreglo a las recomendaciones del Comité de Expertos Independientes, segundo informe, 4.13.3. El Jefe del IAS debe disfrutar de la misma independencia que la que confiere actualmente el Reglamento Financiero al interventor, gozando así de autonomía en la realización de las auditorías internas, el mantenimiento de las exigencias profesionales y la redacción de informes. El Jefe del IAS será un auditor profesional altamente cualificado y con una gran experiencia que se contratará específicamente para esta tarea.

En marzo de 2000, la Comisión adoptará una decisión sobre la constitución y organización del nuevo Servicio. Se prevé que el IAS dispondrá de unos 80 funcionarios de distintos grados, de los cuales, aproximadamente 65 serán auditores cualificados y experimentados. El nuevo servicio se formará gradualmente, a partir de la experiencia de auditoría interna de la Comisión. Al objeto de utilizar al máximo la experiencia y conocimientos ya disponibles, se hará una convocatoria dirigida a todo el personal de la Comisión que posea la necesaria cualificación y experiencia profesionales, y, a continuación se realizará una oposición restringida. Asimismo, se prevé la posibilidad de contratar a personas del exterior, tales como expertos nacionales procedentes de los servicios de auditoría de los Estados miembros. La labor preparatoria comprenderá un proyecto de plan de trabajo para el período comprendido entre el 1 de mayo y el 31 de diciembre de 2000, un código deontológico para el personal del IAS y la definición de un enfoque común de la auditoría interna. El nuevo servicio quedará constituido de aquí al 1 de mayo de 2000.

Antes de finales del año 2000, el Jefe del IAS tendrá que preparar un Plan de auditoría interna para 2001 y un Plan de previsión de auditoría para el período 2001-2003. Tan pronto como el responsable del IAS se haga una idea suficiente de las necesidades del Servicio, se hará una segunda convocatoria, basada en los requisitos que decida el IAS. Antes de marzo de 2001, el IAS presentará al Comité de seguimiento de las auditorías (véase la Medida 71) y al Colegio de Comisarios el informe de auditoría interna del año 2000, en el que se explicará la creación del IAS y los resultados de la auditoría del proceso de cambio en las DG operativas.

#### **Medida 69** *Rendición de cuentas y planificación del Servicio de auditoría interna*

El Jefe del IAS será independiente de los demás servicios, rendirá cuentas al Vicepresidente para la Reforma y tendrá acceso al Presidente y al Colegio de Comisarios cuando sea necesario. A partir de un Plan de previsión de auditoría para un período de tres años, elaborará un Plan anual de auditoría interna por el que se registrarán las actividades de auditoría. Ambos planes estarán basados en el riesgo. El diálogo entre el Servicio de auditoría interna y los auditados no deberá prolongarse más de un mes, al término del cual el informe de auditoría deberá quedar finalizado. El Jefe del IAS se responsabilizará de todos los informes de auditoría y presentará un Informe anual de auditoría informando sobre la actividad realizada y los resultados. El citado Informe se hará público. Antes de que finalice el año 2000, el Jefe del IAS deberá preparar un Plan de auditoría interna para el año 2001 y un Plan de previsión de auditoría para el período 2001-2003.

#### **Medida 70** *Separación de la auditoría interna y el control financiero*

El propósito de lograr una auditoría interna independiente, eliminando la posibilidad de conflicto con el control financiero, se cumplirá mediante la revisión del artículo 24 del Reglamento Financiero con motivo de su refundición y, hasta entonces, en la medida de lo posible, a través de un sistema en virtud del cual el Jefe del IAS rinda cuentas, bajo la responsabilidad del interventor, al Vicepresidente para la Reforma. Con arreglo a la modificación propuesta, el Reglamento Financiero estipularía que, en el caso de la Comisión, el auditor interno ejercerá con independencia equivalente la responsabilidad del interventor, según se define en el Tratado. La Comisión instará al Consejo, al Parlamento y al Tribunal de Cuentas a aprobar rápidamente esta modificación del artículo 24, que debería tramitarse por separado. Hasta tanto no se modifique el artículo 24, el IAS deberá organizarse dentro de la actual DG de Control Financiero, aunque no radicarán en el mismo sitio, y el Jefe del IAS tendrá la categoría de Director General Adjunto para la auditoría interna dentro de la DG de Control Financiero. Transcurrida la fase intermedia, el IAS constituirá una estructura aparte, independiente.

#### **Medida 71** *Comité de seguimiento de las auditorías*

Un Comité de seguimiento de las auditorías asistirá al Colegio de Comisarios en el desempeño de las funciones que le corresponden en virtud de los Tratados y otros actos jurídicos y acuerdos, velando por la calidad y regularidad de las actividades contables y de información de los servicios de la Comisión. El Comité de seguimiento de las auditorías garantizará la independencia del IAS e encargará de supervisar 1) los procedimientos de control de la Comisión, a través de los resultados de las auditorías del IAS del

Tribunal de Cuentas, 2) la aplicación de las recomendaciones de auditoría y 3) la calidad de la labor de auditoría. Asimismo, velará por una eficaz comunicación entre el Colegio de Comisarios, el Tribunal de Cuentas, el y los Directores Generales y los servicios financieros de la Comisión. Los Comisarios y los servicios podrán solicitar, a través del Comité, al Servicio de auditoría interna, que les preste asistencia o lleve a cabo auditorías específicas. El Comité tendrá un máximo de cinco componentes, cuatro de los cuales serán miembros de la Comisión, y estará presidido por el Comisario responsable del Presupuesto. El resto de integrantes serán personas externas a la Comisión y deberán poseer notables conocimientos y experiencia en el ámbito de la gestión empresarial y el control financiero. El Comité de seguimiento de las auditorías será un órgano consultivo, sin poderes ejecutivos, y tendrá a su disposición una secretaría.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 68** DG ADMIN (selección de personal y logística), *Task force* de la reforma (Medida 68, coordinación de los trabajos preparatorios hasta mayo de 2000), Jefe del IAS (propuesta de Cartas de auditoría).

**Medida 69** Servicio de auditoría interna

**Medida 70** DG BUDG

**Medida 71** Secretaría General o DG BUDG (adopción de las medidas necesarias para la creación de una secretaría).

### **4. CALENDARIO**

**Medida 68** Antes de mayo de 2000 y lo antes posible en lo que atañe a las cartas de auditoría.

**Medida 69** Diciembre 2000 (Plan de auditoría interna 2001 y Plan de previsión de auditoría 2001-2003) y marzo 2001 (Informe anual de auditoría interna 2000).

**Medida 70** Abril de 2000 (propuesta de refundición del Reglamento Financiero).

**Medida 71** Lo antes posible una vez adoptada la Carta del Comité de seguimiento de las auditorías.

**XXVI - CREACIÓN DE UN SERVICIO FINANCIERO CENTRAL****1. OBJETIVO**

Todos aquellos que intervienen en la gestión presupuestaria y financiera han de poder contar con el apoyo y asesoramiento de un servicio profesional central. De esta forma, se logrará la oportuna coherencia en toda la Comisión al definir y aplicar las normas, procedimientos y requisitos del control interno. Ese servicio de apoyo es la consecuencia lógica de asignar a los agentes financieros mayor responsabilidad: para poder actuar de forma responsable, han de disponer primero de los conocimientos y medios necesarios para ejercer tales responsabilidades.

Por otra parte, la mejor manera de garantizar la observancia de las normas y procedimientos es hacerlos fácilmente accesibles para todos los funcionarios, de forma consolidada, simplificada, clara y de fácil comprensión. La necesidad de contar con normas y procedimientos claros, comunes y consolidados es especialmente patente en lo que respecta a las subvenciones y los contratos públicos. Entre los principios que deben aplicarse rigurosamente cabe citar el recurso a procedimientos abiertos a la competencia para la adjudicación de fondos, el suministro de información completa acerca de las posibilidades de financiación, el trato equitativo de todos los licitadores, la aplicación de procedimientos de selección transparentes, la publicación de los resultados y la realización del oportuno seguimiento y evaluación. El problema que supone trazar la línea divisoria entre subvención y contratación pública exige una solución. Por último, la Comisión ha de sentar un buen ejemplo en los procedimientos de contratación.

**2. MEDIDAS RECIENTES**

La célula central de contratos, existente en la DG de Presupuestos desde 1998, ha comenzado a elaborar contratos estándar, ofrecer asesoramiento y diseñar una base de datos sobre contratos.

En julio de 1998, la Comisión aprobó un vademécum sobre la gestión de las subvenciones, que entró en vigor el 1 de enero de 1999. Actualmente se está evaluando su aplicación y los resultados estarán disponibles en febrero de 2000.

**3. MEDIDAS PROYECTADAS*****Medida 72 Creación de un Servicio financiero central***

El Servicio financiero central (integrado en la DG de Presupuestos) definirá el marco reglamentario -incluidas las normas financieras sectoriales- en el que se inscribirá la utilización de los fondos de la Comunidad y las normas mínimas aplicables al control interno, proporcionará asesoramiento sobre su aplicación a quienes gestionen créditos financieros y se encarguen de su recuperación, desarrollará sistemas comunes de información sobre la gestión financiera y los administrará, e ideará -en colaboración con la DG de Administración y las DG operativas- cursos de formación sobre asuntos financieros. El Servicio creará un sitio interactivo de fácil acceso en la intranet, en el que se incluirá el conjunto de normas, manuales y demás información sobre la gestión financiera directa e indirecta, en todos sus aspectos. Sus prestaciones se amoldarán a las necesidades de sus "clientes" y, en el Informe anual de la DG de Presupuestos, se incluirá información sobre el grado de satisfacción de los mismos, obtenida a través de una encuesta periódica. Siempre que formule propuestas sobre los procedimientos financieros, deberá solicitar la opinión del Servicio de Auditoría Interna, al objeto de garantizar que se tenga en cuenta la experiencia de este último.

**Medida 73** *Asesoramiento sobre contratación*

Se creará una unidad de contratos que ofrecerá asesoramiento en la materia a los ordenadores y la Comisión. Esta unidad se encargará de elaborar contratos estándar, de gestionar la base de datos sobre contratos (véase a continuación) y de dar consejos en relación con la gestión de contratos y los procedimientos de contratación pública (véase la Medida 94 en relación con el blindaje frente al fraude de los sistemas de gestión de las licitaciones y los contratos).

**Medida 74** *Base de datos sobre contratos*

Se recopilarán en una base de datos todos los contratos y acuerdos de financiación celebrados por la Comisión. Toda propuesta de compromiso financiero estará subordinada a que los datos del contratista previsto figuren en la base. Ésta contendrá toda la información pertinente sobre el objeto y la ejecución del contrato, el contratista y los beneficiarios (incluidos los principales beneficiarios indirectos).

**Medida 75** *Manuales prácticos de gestión financiera*

Las normas de funcionamiento se codificarán y presentarán en sencillos manuales que se actualizarán conforme resulte conveniente. Estos manuales recogerán de forma práctica los principios rectores de una buena gestión financiera y servirán de guía para la tramitación de los expedientes financieros, desde la concepción de la medida hasta la evaluación de los resultados. La formación en materia de gestión presupuestaria y financiera se basará en dichos manuales.

**Medida 76** *Contratos y subvenciones*

Los principios por los que se regirá la adjudicación y el seguimiento de los contratos y subvenciones se establecerán en una sección independiente del Reglamento Financiero revisado.

Resulta oportuno estudiar la posibilidad de crear un órgano independiente de los ordenadores que tramite las quejas recibidas en relación con los procedimientos de contratación.

**Medida 77** *Redes de usuarios*

El Servicio financiero central creará redes de usuarios para lograr una difusión efectiva de la información, definir e intercambiar buenas prácticas y obtener de los servicios operativos un retorno de información. En este contexto, se revisará y racionalizará el funcionamiento y el número de redes de usuarios existentes.

#### **4. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 72** DG BUDG, con el apoyo del Grupo de programación y coordinación (PCG) sobre los circuitos financieros

**Medida 73** DG BUDG

**Medida 74** DG BUDG, con el apoyo del PCG sobre los circuitos financieros.

**Medida 75** DG BUDG, TFRA, con el apoyo del PCG sobre los circuitos financieros.

**Medida 76** DG BUDG, con el apoyo del PGC sobre los circuitos financieros.

**Medida 77** DG BUDG

## 5. CALENDARIO

- Medida 72** Mayo de 2000 (decisión de la Comisión sobre la creación del Servicio financiero central), sitio intranet finalizado para junio de 2001.
- Medida 73** Junio de 2000.
- Medida 74** Junio de 2001 (base de datos sobre contratos temporal ya operativa; decisión sobre la configuración de la base de datos definitiva).
- Medida 75** Noviembre de 2000.
- Medida 76** Abril de 2000 (propuesta de la Comisión para la refundición del Reglamento Financiero); examen de la necesidad de modificar el Reglamento Interno de la Comisión
- Medida 77** A lo largo del año 2000.

## XXVII - GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL EN LAS DIRECCIONES GENERALES

### 1. OBJETIVO

Las responsabilidades de un Director General abarcan todo el proceso de gestión, desde la definición de los objetivos hasta la obtención de los resultados. Entre estas tareas figura la de velar por la legalidad, regularidad y eficacia de las decisiones financieras que toma, una responsabilidad que ya no compartirá con el interventor o el contable una vez que se eliminen de las funciones de éstos el visado previo y la comprobación de la validez del recibo liberatorio. Los Directores Generales tendrán, pues, que cerciorarse de que cuentan con sistemas fiables de control interno. El auditor interno de la Comisión será responsable de examinar la eficiencia y efectividad de los sistemas de control interno de la dirección y los servicios.

El control interno se extiende al conjunto de todas las políticas y procedimientos concebidos e implantados por la dirección de una entidad para garantizar que sus objetivos se logren de la manera más racional, eficiente y efectiva; el cumplimiento de normas externas y reglas y políticas de gestión; la preservación de los activos y la información; la prevención y detección del fraude y el error, y la calidad de los registros contables, así como la elaboración puntual de información fiable en materia financiera y de gestión.

De ello se desprende que el control interno es responsabilidad de todos los funcionarios. Los sistemas de control interno deberían integrarse en las actividades operativas, de modo que pueda reaccionarse con rapidez ante un cambio de situación y mejorarse la calidad de la toma de decisiones y la delegación de poderes. En materia de control financiero, el aspecto clave es la definición de las tareas y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que intervienen en el proceso decisorio, dado que todas las tareas tienen, en algún punto de la cadena, implicaciones económicas.

Cada DG publicará un *Informe de actividad anual* (véase el capítulo III-VIII - Gestión basada en las actividades (ABM)) que contendrá los resultados alcanzados, un informe detallado sobre la utilización de los recursos asignados y un anexo que recogerá las cuentas de la DG, con arreglo a unas pautas que definirá el contable de la Comisión. El Director General declarará explícitamente en el informe que los procedimientos de control interno existentes ofrecen una adecuada garantía sobre la legalidad y regularidad de las operaciones.

Cada DG deberá adoptar la estructura organizativa que se ajuste a sus necesidades para garantizar que sus controles internos funcionen apropiadamente. Las unidades financieras seguirán desempeñando un papel importante en los procedimientos presupuestarios y en lo que atañe a la concepción y gestión de los sistemas financieros. El Director General deberá decidir si la unidad financiera puede y debe dar su autorización previa en operaciones de importancia. Pese a que los instrumentos y estructuras de toda la Comisión deben ser lo más uniformes posible, un sistema idéntico para todas las DG sería inadecuado, dado que los perfiles de gastos, las exigencias en materia de gestión financiera y capacidad de control, y los correspondientes modelos para los sistemas de control interno varían entre unas DG y otras. Parece prudente fijar normas mínimas uniformes -validadas por expertos externos- en lugar de imponer un marco armonizado a todos los servicios. Paralelamente, será necesario analizar las necesidades de recursos humanos y estudiar la forma de atraer personal competente y conservarlo. La capacidad de gestión, especialmente en el ámbito financiero, debe desarrollarse a través de la contratación de funcionarios y la formación (véase el capítulo V-XXIX- Recursos humanos y formación).

Será necesario prestar particular atención al ámbito de las relaciones exteriores, tanto en lo que respecta a la actual división de responsabilidades en las distintas fases del ciclo de un proyecto, como a la diseminación y descentralización de las intervenciones financieras.

## 2. MEDIAS RECIENTES

Evaluación externa de la aplicación y los resultados de SEM 2000: julio de 1999.

## 3. MEDIDAS PROYECTADAS

### *Medida 78 Normas mínimas de control interno*

El Servicio financiero central definirá normas mínimas comunes para el control interno de las DG y asesorará sobre su aplicación. Las citadas normas describirán los sistemas y funciones que deben existir en todos los servicios vinculados al gasto (p.ej., asignación de funciones por escrito, definición de responsabilidades, principio de separación de funciones, función de control, supervisión, manuales internos, procesos de codificación, formación, etc.). Todo servicio ordenador ha de considerarse responsable, en última instancia, de la evaluación de sus propios sistemas de control interno, correspondiendo a los Directores Generales la tarea de garantizar la adecuación de los controles internos en sus servicios. Cada DG describirá por escrito sus sistemas de gestión financiera y control con arreglo a un formato que establecerá el Servicio financiero central. Este documento deberá estar a disposición de todo el personal y mantenerse actualizado. El Servicio financiero central y el Servicio de auditoría interna recibirán una copia a título informativo. Estos documentos, las redes de usuarios y los informes de auditoría de las DG y del Servicio de auditoría interna proporcionarán al Servicio Financiero Central la información necesaria para supervisar la aplicación de las normas mínimas en toda la Comisión. El Servicio financiero central las actualizará cuando sea necesario.

### *Medida 79 Separación de funciones y circuitos financieros*

Todas y cada una de las transacciones financieras se analizarán desde la óptica tanto operativa como económica antes de autorizar el gasto. Basándose en la evaluación del riesgo que comportan las actividades y en un análisis coste-eficacia de la utilización de los recursos y de la capacidad en términos de conocimientos y experiencia, cada Director General decidirá el reparto más apropiado de funciones y el correspondiente organigrama. Para cada tipo de gasto, se elaborarán modelos organizativos cuyo uso se recomendará (adjunto a la presente ficha figuran, con carácter indicativo, los modelos básicos de circuitos financieros).

### *Medida 80 Evolución del papel de las unidades financieras en las DG*

Las unidades financieras serán el principal punto de contacto con la DG de Presupuestos, velarán por que toda la DG conozca las normas y procedimientos y por el retorno de información sobre la experiencia de los usuarios. Asimismo, crearán y gestionarán los sistemas financieros de las DG, confeccionarán la sección financiera del Informe anual de actividad y garantizarán que la información contable sea completa y comprensible y esté a disposición de todos los funcionarios. Estas unidades asesorarán y aistirán a las unidades operativas. En algunos circuitos financieros realizarán el análisis financiero de las transacciones financieras (véase la Medida 79), por ejemplo, en los procedimientos de contratación pública. Dichas unidades podrían combinar una función de aprobación previa, si el Director General lo juzga oportuno, con otros aspectos de la planificación y supervisión financieras. Esta verificación previa será una garantía adicional para el ordenador, pero no disminuirá su responsabilidad.

### *Medida 81 Consolidación del papel desempeñado por la estructura de control de las DG*

Cada DG dispondrá de un equipo de auditoría, cuya misión esencial será ofrecer al Director General garantías sobre el funcionamiento del control interno de las actividades de la DG, incluidas las financieras. Esta estructura (en función de la envergadura de las responsabilidades financieras de la DG, podrá estar constituida por una persona o un sector, en vez de una unidad) debería participar también en la evaluación y mejora de los mecanismos de control interno y las normas y procedimientos internos, así como en la evaluación del riesgo. Rendirá cuentas directamente al Director General, para garantizar su necesaria independencia y autoridad dentro de la DG. Esta estructura hará un examen independiente de la utilización del presupuesto de la DG, así como de los sistemas, programas y resultados, y, asimismo efectuará un

control posterior de las actividades sobre el terreno. El programa anual de esta estructura se elaborará en concertación con el Director General y en él se tendrán en cuenta las demandas de cualquier unidad o dirección que intervenga en la gestión de los fondos de la DG. El programa final se comunicará al Servicio de auditoría interna, al objeto de evitar la duplicación de funciones. Por último, bajo la responsabilidad general de la DG de Presupuestos, el equipo de auditoría de las DG desarrollará también la función de enlace con el Tribunal de Cuentas en los asuntos de interés para la DG.

**Medida 82** *Declaración del Director General en su Informe de actividad anual*

Compete a cada Director General la responsabilidad de que la gestión de los recursos sea sana y eficiente, y ello tanto en el proceso de decisión como en el seguimiento de ésta, es decir, a través del control interno. Esta responsabilidad debe plasmarse en una declaración, que cada Director General realizará en el Informe de actividad anual y en la que se dejará constancia de que se han activado los adecuados controles internos y, con arreglo al análisis efectuado en dicho informe, los recursos se han utilizado para los fines previstos. En el Informe de actividad anual figurarán las cuentas anuales de la DG. Los Jefes de Unidad y los Directores se responsabilizarán de sus aportaciones al informe. Al firmar el informe anual, el Director General se hace responsable de la veracidad e integridad de la información, ratifica que los recursos se han empleado según lo previsto y que los procedimientos de control interno existentes ofrecen una adecuada garantía sobre la legalidad y regularidad de las operaciones realizadas. El Colegio de Comisarios presentará estos Informes de actividad anuales al Consejo, al Parlamento Europeo y al Tribunal de Cuentas.

**Medida 83** *Recursos humanos suficientes*

Los Directores Generales sólo deberían asumir nuevas obligaciones que impliquen gastos si tienen la certeza de que cuentan con el personal oportuno, en términos tanto cualitativos como cuantitativos, para hacer frente a su gestión. En consonancia con la gestión basada en las actividades (ABM), el fundamento jurídico de los nuevos programas de intervenciones financieras recogerá los recursos humanos y administrativos necesarios para un correcto seguimiento y control de los mismos; dichos recursos vendrán expresados en porcentaje de la dotación financiera del programa.

#### **4. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 78** Servicio financiero central (CFS), apoyado por el Servicio de auditoría interna, OLAF, Grupo de programación y coordinación (PCG) sobre los circuitos financieros y TFAR.

**Medida 79** Todas las DG, con el apoyo de CFS, PCG sobre los circuitos financieros y TFAR.

**Medida 80** Todas las DG, con el apoyo de CFS, PCG sobre los circuitos financieros y TFAR.

**Medida 81** Todas las DG, con el apoyo de CFS y TFAR.

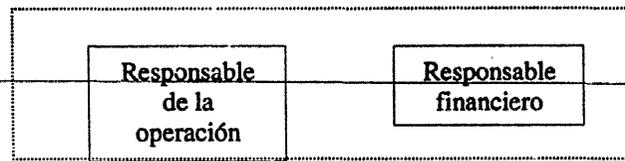
**Medida 82** Todas las DG.

**Medida 83** Todas las DG.

## 5. CALENDARIO

- Medida 78** Junio de 2000 (proyecto de propuesta), septiembre de 2000 (decisión de la Comisión).
- Medida 79** A lo largo del año 2000.
- Medida 80** A lo largo del año 2000.
- Medida 81** A lo largo del año 2000.
- Medida 82** Abril 2001 para el primer Informe de actividad anual. En los siguientes años, se determinará el calendario más adecuado para garantizar que el informe pueda servir de referencia en el ciclo anual de asignación de recursos.
- Medida 83** A partir de 2000.

Medida con incidencia financiera



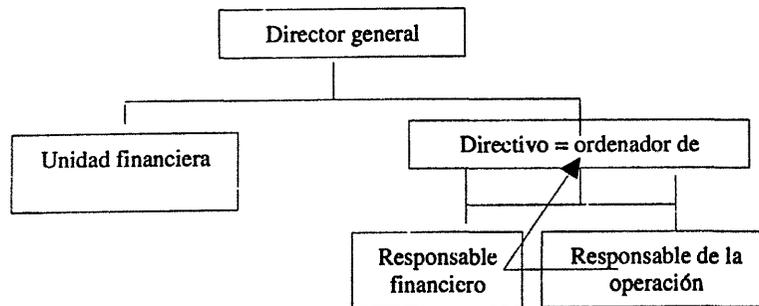
### CUADRO III: EL CIRCUITO FINANCIERO

Doble evaluación  
(principio de separación de tareas)

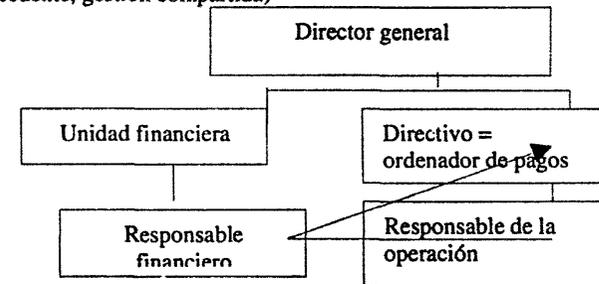
### MODELOS BASICOS DE CIRCUITOS FINANCIEROS

Definidos por le Director General. Criterios de selección: análisis de riesgos y coste-eficacia. Una DG puede tener distintos circuitos si gestiona varios tipos de gasto.

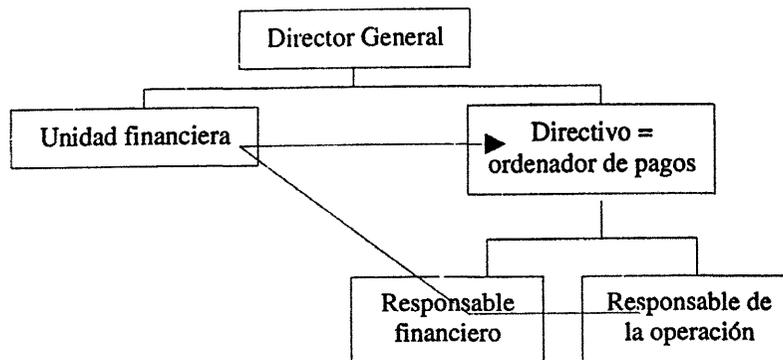
**Modelo 1: descentralización completa sin «contrapeso»**  
(Ejemplo: gestión directa de un elevado número de proyectos)



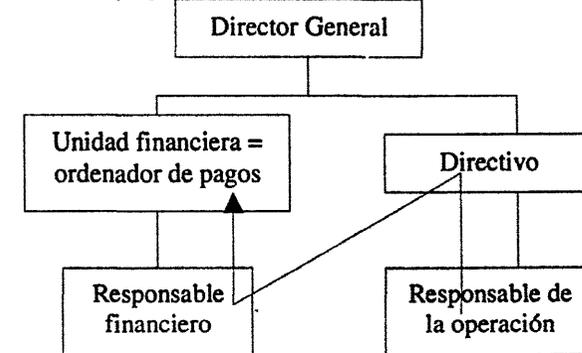
**Modelo 2 : descentralización parcial**  
(Ejemplos: contratos públicos, gestión directa poco frecuente, gestión compartida)



**Modelo 3 descentralización completa con «contrapeso»**  
(Ejemplos : operaciones sensibles, período de prueba para el superior jerárquico)



**Modelo 4 : centralización**  
(Ejemplo: DG con gastos muy reducidos)



### 1. OBJETIVO

El marco jurídico vigente, y en concreto el actual Reglamento Financiero, obliga a mantener el visado previo y consagra al interventor como responsable del control financiero previo y de la auditoría interna. En consecuencia, es imposible suprimir de inmediato el visado previo de la DG de Control Financiero o sustituirlo por un visado técnico automático de todas las transacciones. No obstante, la refundición del Reglamento Financiero no impide intensificar los controles internos de los servicios, ni tampoco conferir a la auditoría interna mayor independencia y profesionalismo.

La Comisión velará por que, durante el período transitorio, las responsabilidades de los funcionarios estén perfectamente claras y el visado previo (centralizado o descentralizado) funcione con rapidez y eficacia. Con este fin, se ha concebido el proceso de aplicación de manera tal que quede garantizado que cualquier cambio irá precedido de los necesarios medios y herramientas que permitan efectuar la aplicación en condiciones de seguridad (véase, adjunto a la presente ficha, un resumen del proceso de aplicación): la Carta de responsabilidades de los agentes financieros (Medida 63) especificará su responsabilidad económica; los servicios financieros de las DG operativas se reforzarán con la redistribución de los interventores (Medida 86); se prestará ayuda a las DG operativas para que establezcan su plan de acción de modo que se respeten las normas mínimas de control interno (Medida 85); se elaborarán normas y procedimientos simplificados y consolidados (Medida 75); todo el personal que se ocupe de asuntos financieros recibirá una formación completa (Medida 91); se hará el seguimiento del proceso de cambio (Medida 87); los Directores Generales declararán si han activado los apropiados controles internos (Medida 82). Gracias a este proceso de aplicación, hacia mediados de 2001, los sistemas financieros y de control deberían ser lo suficientemente efectivos y fiables para poder funcionar sin necesidad de un visado previo centralizado. No obstante, si algunos de los servicios con funciones de gasto no hubieren alcanzado el alto nivel de exigencia que persigue la reforma antes de que el nuevo Reglamento Financiero entre en vigor, se seguirá sometiendo sus transacciones a visado previo, hasta tanto alcancen dicho nivel.

### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

#### *Medida 84 Revisión y evaluación de los actuales procedimientos financieros y de control interno*

Cada DG describirá por escrito, con arreglo a un formato que establecerá la DG de Presupuestos, sus actuales procesos financieros y controles internos. Asimismo, hará una autoevaluación de la idoneidad de los sistemas existentes. Las actuales prácticas de la Comisión en materia de gestión financiera y control se examinarán a la luz del proyecto de propuesta de normas mínimas (véase Medida 78). El estado de la situación al respecto se tendrá en cuenta a la hora de perfilar las normas mínimas.

#### *Medida 85 Elaboración de procedimientos financieros y de control interno adecuados*

Atendiendo a los resultados que arroje la evaluación de los sistemas actuales, cada DG elaborará un modelo básico de control (de conformidad con el esquema III) para implantar controles internos adecuados. Asimismo, las DG trazarán un plan orientado a dotar al personal de los medios y la formación necesarios para llevar a cabo una buena gestión financiera.

#### *Medida 86 Descentralización*

El visado previo lo realizarán interventores delegados afectados a las DG operativas, que rendirán cuentas al interventor de la Comisión. Una unidad central de la DG de Control Financiero garantizará la asistencia

a los interventores delegados y su coordinación. La redistribución de los interventores se hará en función de las necesidades de las DG operativas.

**Medida 87** *Revisión de los avances registrados por los servicios de la Comisión en el proceso de cambio*

El Servicio de auditoría interna comprobará las mejoras introducidas en los sistemas de control interno de las DG y el refuerzo de los mismos. Se harán declaraciones formales sobre el progreso registrado por los servicios (pero no se emitirá opinión formal alguna sobre la calidad de los sistemas de control interno de los servicios). Estas declaraciones se utilizarán para la realización de los Informes de actividad anuales de las DG para el año 2000. El Servicio de auditoría interna asesorará al Colegio de Comisarios, a través del Comité de seguimiento de las auditorías, sobre los Informes de actividad anuales de las DG operativas y horizontales correspondientes al año 2000. Se prevé que, entre abril de 2001 y diciembre de 2002, el Servicio de auditoría interna llevará a cabo una ronda completa de auditorías detalladas de los sistemas de gestión y de control de todas las DG.

**Medida 88** *DG de Control Financiero e Inspección General de Servicios*

Una vez que el Reglamento Financiero exima al control financiero de la obligación de visado previo, la DG de Control Financiero dejará de existir. Sus actuales funciones, aparte del visado previo, se irán gradualmente descentralizando, a medida que se desarrolla el proceso de reforma: la auditoría interna se transferirá al Servicio de auditoría interna en mayo de 2000, la formación y la coordinación de los protocolos de cooperación en materia de acuerdos administrativos celebrados con los Estados miembros se cederán al Servicio financiero central en mayo de 2000, los controles posteriores y las auditorías de sistemas realizadas en los Estados miembros se transferirán a las DG operativas en julio-agosto de 2000. Por su parte, la Inspección general dejará de existir en mayo de 2000, una vez integradas sus actividades en el Servicio de auditoría interna.

**Medida 89** *Consulta de la Comisión consultiva de compras y contratos (ACPC)*

En espera de la refundición del Reglamento Financiero, la Comisión adoptará nuevas disposiciones de aplicación, al amparo del Reglamento actual, a efectos de la consulta obligatoria de la ACPC. Se fijarán umbrales más altos, sin que ello impida a los servicios consultar voluntariamente a la Comisión en relación con cualquier contrato que no alcance el umbral.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 84** Todas las DG, apoyadas por el Servicio financiero central (que facilitará un formato común), Grupo de programación y coordinación (PCG) sobre los circuitos financieros y TFAR.

**Medida 85** Todas las DG, apoyadas por el Servicio financiero central, PCG y TFAR.

**Medida 86** DG BUDG, TFAR, DG ADMIN.

**Medida 87** Servicio de auditoría interna

**Medida 88** DG ADMIN.

**Medida 89** DG BUDG

#### **4. CALENDARIO**

- Medida 84** Abril de 2000 (para la descripción de los procedimientos existentes). Junio-septiembre 2000 (autoevaluación).
- Medida 85** Septiembre 2000 (definición del modelo de control), septiembre-diciembre 2000 (modificación de los organigramas), junio 2001 (cumplimiento de todas las normas mínimas).
- Medida 86** Julio - agosto 2000.
- Medida 87** Octubre 2000 – marzo 2001.
- Medida 88** Abril de 2000 (decisión de la Comisión para la eliminación de la IGS). Decisión de la Comisión sobre la eliminación de la DG de Control Financiero, una vez aprobado el nuevo Reglamento Financiero.
- Medida 89** Junio de 2000 (Decisión de la Comisión sobre nuevas disposiciones de aplicación).

**CUADRO IV: SÍNTESIS DEL PROCESO DE APLICACIÓN DEL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA CAPACIDAD DE CONTROL EN CADA DG**

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Septiembre	Octubre-Diciembre	1ª mitad 2001
<b>Medidas por DG</b>							
Descripción de los sistemas actuales							
		Autoevaluación de los sistemas de control interno					
			Concepción de sistemas de control				
					Cumplimiento de normas mínimas		
<b>Medidas y asesoramiento de los servicios horizontales</b>							
Creación de un servicio de auditoría interna							
Creación de un servicio financiero central							
Distribución de responsabilidades de los agentes financieros (CES)							
				Normas mínimas de control interno			
					Manuales sobre normas y procedimientos simplificados y consolidados		
						Informe de avance del proceso de cambio (IAS)	
<b>Recursos humanos</b>							
Valoración de las necesidades de recursos humanos en cada DG							
		Puestos de trabajo adicionales					
				Redistribución de los interventores financieros entre las DG operativas			
<b>Formación del personal que se ocupa de la gestión financiera</b>							
Principios y conceptos del nuevo sistema financiero							
					Obtención de la mayor rentabilidad de los recursos (gestión)		
						Gestión financiera (personal operativo)	

p.m. se efectuará una evaluación de las necesidades globales de la Comisión en cuanto a recursos humanos en el período de marzo a septiembre de 2000.

# CAPÍTULO V AUDITORÍA, GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL

## XXIX – RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN

### 1. OBJETIVO

Un factor esencial, necesario para garantizar la solidez del nuevo sistema de gestión financiera, control y auditoría de la Comisión es que de las operaciones financieras se ocupen personas de gran competencia. Cualquier déficit de recursos humanos, cualificación o experiencia iría gravemente en detrimento de la fiabilidad del sistema. Además, dado que los asuntos financieros son un tema delicado, el personal encontraría incentivos para solicitar el desempeño de funciones que no comportaran responsabilidades financieras, de tal manera que ese déficit se agravaría. Por ello, la gestión y el control financiero serán prioritarios a la hora de evaluar las necesidades de recursos humanos de la Comisión.

También la formación es esencial. En primer lugar, todo el personal asistirá a sesiones de sensibilización con respecto a los principios que sustentan la reforma, con el fin de lograr una interpretación común de los conceptos y términos empleados en el nuevo sistema de gestión financiera, control y auditoría. A continuación, se organizarán cursos para proporcionar una formación perfeccionada al personal responsable de los asuntos presupuestarios y financieros, al tiempo que se instruirá a los directivos sobre la manera de obtener de los programas de gastos el máximo beneficio. Los módulos de formación se confeccionarán a medida, adaptándolos al trabajo diario de los servicios, y se utilizarán con profusión casos prácticos.

### 2. MEDIDAS PROPUESTAS

#### *Medida 90 Evaluación de las necesidades de recursos humanos para la gestión financiera y el control*

Se efectuará una evaluación global de las necesidades de recursos humanos en el ámbito financiero, al tiempo que se describen los actuales circuitos financieros (véase la Medida 84). Dicha evaluación atenderá a las necesidades en términos cuantitativos e, igualmente, en lo que atañe a la cualificación y la experiencia. La DG de Presupuestos emitirá directrices dirigidas a las DG y cuya finalidad será facilitar la comparación en lo que se refiere a la justificación de las necesidades y plantear posibles alternativas para las actividades con implicaciones financieras que exijan cantidades significativas de recursos humanos. En la evaluación se procurará determinar parámetros para el uso de recursos en los ámbitos de la gestión financiera y el control en toda la Comisión.

Las necesidades de recursos humanos se satisfarán paulatinamente, mediante la reafectación del actual personal de la DG de Auditoría (véase la Medida 86), la asignación de una parte de los 200 puestos que estarán disponibles a principios de mayo de 2000 para la aplicación de la reforma, el reciclado profesional del personal y, si fuera necesario, la modificación del AP 2001 y/o oposiciones especializadas.

## **Medida 91 Formación**

### **A) Formación sobre los principios del nuevo sistema financiero de la Comisión**

Se explicará al personal los principios de la reforma (p.ej., la responsabilidad, una cultura de rendición de cuentas, control interno, organización financiera de las DG, etc.), al objeto de lograr una interpretación común de los conceptos y términos. Esta formación vendrá acompañada de un manual práctico con ejemplos concretos sobre la aplicación de tales principios en la labor cotidiana de los servicios. Todo el personal que realice tareas de gestión financiera y/o control (según la definición de gestión financiera, véase la Medida 63) será formado antes de julio de 2000, cerciorándose de que hayan aprehendido los principios básicos. Posteriormente, se iniciará la formación del resto del personal.

### **B) Formación sobre cómo obtener el máximo provecho de los recursos**

Se instruirá a los directivos de los programas de gastos sobre los aspectos estratégicos de la gestión de un programa de cara a obtener el máximo beneficio de los recursos empleados: objetivos, formas de alcanzar la población prevista, quién y por qué hace la solicitud, análisis de las ventajas y desventajas, respuesta de los destinatarios, difusión de resultados, etc. La elaboración de los módulos de formación exigirá ayuda externa, pero se pondrá énfasis en que el producto se haga totalmente a medida del usuario. Tras la formación, se realizará una visita a una organización internacional -pública o privada- para intercambiar experiencias. Se pedirá al personal objeto de esta formación que apliquen los conocimientos adquiridos, para lo que deberán realizar un análisis estratégico y sintético de sus programas, que presentarán a los responsables de las decisiones políticas y presupuestarias de la Comisión.

### **C) Formación sobre gestión presupuestaria y financiera**

Todo el personal que desempeñe tareas de gestión financiera y/o control recibirá formación completa en relación con una buena gestión financiera, los procedimientos y normas financieros de la Comisión, la elaboración y ejecución del presupuesto, los sistemas de control interno, la gestión de contratos, seguimiento y control de las acciones, evaluación, sistemas de información, métodos contra el fraude, etc. El resto del personal estará obligado a recibir formación destinada a sensibilizarlo en relación con los asuntos financieros y presupuestarios. La formación se apoyará en manuales operativos (véase la Medida 75) y casos prácticos.

## **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 90** DG BUDG, TFAR, con el apoyo del Grupo de programación y coordinación (PCG) sobre los circuitos financieros

### **Medida 91**

- A) DG BUDG, TFAR, con el apoyo del PCG sobre los circuitos financieros (manual práctico de formación);  
DG BUDG, TFAR (personal de gestión financiera y control);  
DG BUDG, DG ADMIN (resto del personal).
- B) DG BUDG, DG ADMIN, TFAR, con el apoyo del PCG sobre los circuitos financieros

- C) DG BUDG, DG ADMIN, OLAF, TFAR, con el apoyo del PCG sobre los circuitos financieros.

#### 4. CALENDARIO

**Medida 90** Junio 2000 (para las DG operativas), septiembre 2000 (para toda la Comisión).

**Medida 91**

- A) Abril-julio 2000 (personal de gestión financiera y control);  
Septiembre 2000 – julio 2001 (resto del personal).
- B) Septiembre -noviembre 2000 (formación);  
Abril-junio 2001 (análisis estratégico sintético).
- C) Enero-junio 2001 (personal gestión financiera y control);  
Septiembre 2001 – julio 2002 (resto del personal).

## CAPÍTULO V AUDITORÍA, GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL

### XXX - DEFENSA DE LOS INTERESES FINANCIEROS DE LA COMUNIDAD

#### 1. OBJETIVO

La reforma debe determinar la forma de "blindar" al máximo la legislación y las normas y procedimientos de gestión financiera contra el fraude y las irregularidades. Es necesaria una definición más precisa de la cooperación entre los servicios de la Comisión y entre ésta y los Estados miembros, a fin de asegurarse de que se toman medidas más eficaces para prevenir y detectar las irregularidades, el fraude y la corrupción.

#### 2. MEDIDAS PROYECTADAS

##### *Medida 92 Directrices para una gestión sana de proyectos*

A fin de contribuir a una conducta profesional apropiada de los funcionarios durante todo el ciclo de vida de los programas y proyectos, desde la fase de concepción hasta la evaluación de los resultados finales, se elaborarán una serie de directrices. Su finalidad será impedir cualquier comportamiento administrativo que pueda perjudicar a los intereses políticos, jurídicos y financieros de las Comunidades, sensibilizando a los funcionarios y beneficiarios sobre ciertas formas de conducta que, en determinadas fases del ciclo de vida de los programas y proyectos, pueden dar lugar a errores no deliberados, conflictos de intereses e irregularidades.

##### *Medida 93 Mayor coordinación entre la OLAF y otros servicios*

Sin perjuicio del marco jurídico para la creación de la OLAF, para combatir con mayor eficacia las irregularidades, el fraude y la corrupción, es necesario mejorar la coordinación y cooperación entre la OLAF, el nuevo Servicio de auditoría interna y la DG de Presupuestos, así como, en algunos casos, el Grupo de irregularidades financieras y la DG de Administración. Se definirá un acuerdo de carácter más práctico para promover un intercambio eficaz y oportuno de información. Ello debe conducir a un uso más eficiente de los recursos disponibles y a una confección más rápida de los informes de investigación y de auditorías específicas, mejorando al mismo tiempo la irrefragabilidad de los resultados. La OLAF informará con regularidad a las DG que estén directamente interesadas en sus investigaciones administrativas de la evolución de las mismas.

##### *Medida 94 Blindaje de la legislación y la gestión de contratos frente al fraude*

Con objeto de hacer más eficaz el actual sistema de "blindaje" contra el fraude, se pedirá a los servicios de la Comisión que, al elaborar proyectos legislativos que puedan tener repercusiones para el presupuesto comunitario, presenten los proyectos de propuestas a la OLAF, durante las consultas interservicios, con vistas a una evaluación del riesgo. La DG Presupuestos estará asistida por la OLAF en el examen de los sistemas de gestión de contratos de la Comisión (contratos estándar, base de datos central sobre contratos, instrumentos de gestión). La OLAF ofrecerá también

asesoramiento en materia de blindaje contra el fraude durante todo el proceso legislativo.

**Medida 95** *Optimización del sistema de alerta rápida*

La creación de una base de datos central en la que se recopilen todos los contratos y subvenciones (véase la Medida 74) hará posible el seguimiento de los fondos otorgados a los beneficiarios. Si bien la construcción de la base de datos tomará tiempo, el funcionamiento del sistema de alerta rápida (SAR) existente se optimizará mediante un mecanismo que obligue a consultarlo antes de registrar cualesquiera compromisos en la contabilidad, así como mediante una definición más clara de las responsabilidades de los servicios interesados, una mayor implicación de los servicios ordenadores y un seguimiento efectivo de los vínculos identificables entre las entidades señaladas y el mismo servicio o cualquier otro servicio ordenador de la Comisión.

**Medida 96** *Gestión más eficaz del proceso de recuperación de fondos indebidamente abonados*

Para mejorar la eficiencia y eficacia del seguimiento y la ejecución de las órdenes de reintegro, es necesario redefinir las responsabilidades, que están ahora divididas entre la DG de Presupuestos, la DG de Control Financiero, el Servicio Jurídico y, en casos de irregularidades o fraude, la OLAF. Con vistas a zanjar, para la Comisión en su conjunto, todos aquellos aspectos relacionados con la recuperación de fondos indebidamente abonados, está prevista la creación de una estructura organizativa central con personal adecuado para julio de 2000. Los procedimientos de resolución de litigios se clarificarán y simplificarán, a fin de contribuir al proceso de recuperación de fondos. A este respecto, se revisarán también los mecanismos existentes para la percepción de los recursos propios.

**Medida 97** *Mejora de la supervisión de los Fondos Estructurales*

Los Estados miembros deberían presentar información pormenorizada sobre la progresión de los proyectos y los pagos efectuados a los beneficiarios finales, junto con una serie de datos sobre las correcciones financieras, la sustitución de proyectos y la adicionalidad, a fin de hacer posible una mayor supervisión de las medidas. La Comisión reforzará el control de la información facilitada por los Estados miembros, así como de la efectividad de los procedimientos de éstos. Si un Estado miembro no establece controles suficientes o no suministra la información oportuna, se aplicarán correcciones financieras, que se harán efectivas a través de mecanismos de compensación.

**Medida 98** *Mejora del procedimiento de liquidación de cuentas del FEOGA*

Se realizará un análisis estadístico de la duración de las distintas etapas del procedimiento de liquidación, desde 1996, y se propondrán mejoras.

### **3. SERVICIOS RESPONSABLES**

**Medida 92** DG BUDG, SG, Servicio Jurídico

**Medida 93** OLAF, Servicio de auditoría interna, DG BUDG, DG ADMIN

**Medida 94** Todas las DG, OLAF, DG BUDG

**Medida 95** DG BUDG, Servicio de auditoría interna, Servicio Jurídico y OLAF, con el apoyo del GPC sobre los circuitos financieros

**Medida 96** DG BUDG, OLAF, Servicio Jurídico

**Medida 97** DG REGIO

**Medida 98** DG AGRI

#### **4. CALENDARIO**

**Medida 92** Diciembre de 2000

**Medida 93** Diciembre de 2000

**Medida 94** A partir de mayo de 2000

**Medida 95** Julio de 2000

**Medida 96** Julio de 2000

**Medida 97** Diciembre de 2000

**Medida 98** Junio de 2000





*documentos*  
**INAP**

Esta colección pretende poner a disposición de los directivos de las administraciones públicas algunos textos e informes de especial interés que no hayan tenido la suficiente divulgación por otros canales. Su objetivo es enriquecer el debate sobre la reforma del sector público, la modernización de la Administración y las políticas de recursos humanos, dando a conocer experiencias relevantes en estas materias así como reflexiones e informaciones de carácter más global.

---



MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS

**INAP**