

INFORME ANUAL DE LA ETF 2010

Índice

Resumen ejecutivo	5
PARTE I: Ejecución del programa de trabajo de 2010	9
1.1 Objetivos estratégicos	9
1.2 Temas centrales	10
1.3 Funciones	10
1.4 Resultados	10
1.5 Contribución al proceso de ampliación apoyando el desarrollo del capital humano	15
1.6 Contribución al proceso de vecindad mediante la cooperación y la asociación en el desarrollo y la aplicación de la política en materia de capital humano – región meridional de la PEV	16
1.7 Contribución al proceso de vecindad mediante la cooperación y la asociación en el desarrollo y la aplicación de la política en materia de capital humano – región oriental de la PEV	18
1.8 Contribución a la cooperación económica y al desarrollo en la mejora de los recursos humanos en Asia Central	18
1.9 Desarrollo de conocimientos temáticos especializados para respaldar las actividades emprendidas en los países asociados	19
1.10 Solicitudes de la Comisión Europea según la política de relaciones exteriores	23
1.11 Comunicación de la ETF	26
1.12 Gestión de las partes interesadas	27
PARTE II: Gobernanza y gestión	29
2.1 Actividades del Consejo de Dirección de la ETF	29
2.2. Gestión: supervisión y control	30
2.3 Funcionamiento de las normas de control interno de la ETF	36
PARTE III: Módulos para la declaración de fiabilidad	41
3.1. Módulo 1: Evaluación a cargo de la dirección	41
3.2 Módulo 2: a) Resultados de las auditorías en 2010	43
3.2 Módulo 2: b) Resultados de la supervisión y la evaluación	45
3.3 Módulo 3: Seguimiento de las reservas y planes de acción relativos a las auditorías de ejercicios anteriores	45
3.4. Módulo 4: Garantía de los O(S)D en caso de cruce de subdelegaciones	46
3.5. Reservas	46
PARTE IV: Declaración de fiabilidad	47

- ANEXO 1 Organigrama
- ANEXO 2 Cuadro de delegaciones de la autoridad facultada para proceder a los nombramientos
- ANEXO 3 Indicadores de rendimiento institucional
- ANEXO 4 Política de la ETF sobre los criterios de importancia relativa para el establecimiento de reservas con la Declaración de fiabilidad anual del Director de la ETF en el Informe Anual de Actividades (ETF/09/DEC/018)
- ANEXO 5 a) Extracto del Registro de riesgos y plan de acción de la ETF 2009-2010: Revisión de la situación a 31 de mayo de 2010
b) Registro de riesgos de la ETF 2010-2011: situación a 31 de diciembre de 2010
- ANEXO 6 Evaluación y revisión del sistema de control interno 2010
- ANEXO 7 Declaración de fiabilidad en cascada de finales de 2010 (modelo)
- ANEXO 8 Datos e indicadores sobre recursos humanos
- ANEXO 9 Cuenta de resultado económico y balance financiero 2010
- ANEXO 10 Presupuestación basada en actividades (prevista y real)
- ANEXO 11 Presupuestación real basada en actividades de 2010 por instrumento/tema/función y coste medio de los resultados
- ANEXO 12 Resultados institucionales en 2010 por región, función y tema
- ANEXO 13 Cooperación entre el Cedefop y la Fundación Europea de Formación, informe de situación recapitulativo conjunto 2010
- ANEXO 14 Cooperación con las instituciones de los Estados miembros de la UE

Resumen ejecutivo

La Fundación Europea de Formación (ETF) es una agencia especializada de la Unión Europea con sede en Turín, Italia, cuyo objetivo es contribuir, en el contexto de las políticas en materia de relaciones exteriores de la UE, a mejorar el desarrollo del capital humano en los países que optan a ayudas en el marco del Instrumento de Preadhesión (IPA), la Política Europea de Vecindad (PEV) y el Instrumento de Asociación, así como otros países elegidos mediante decisión del Consejo de Dirección¹.

Actividades concernientes a los avances logrados en la UE en el contexto de los países asociados

El trabajo de la ETF en cuanto a formación profesional (FP) en los países asociados están basados en la Estrategia 2020 de la UE. En 2010, la ETF llevó a cabo actividades operativas y temáticas con objeto de:

- Contribuir al proceso de ampliación apoyando el desarrollo del capital humano
- Contribuir al proceso de vecindad a través de la cooperación y la asociación en el desarrollo y la aplicación del capital humano.
- Contribuir a la cooperación económica y al desarrollo en la mejora de los recursos humanos en Asia Central.
- Desarrollar sus competencias temáticas con objeto de apoyar las actividades en los países asociados.

El Informe Anual de Actividades de la ETF se atiene a las instrucciones permanentes de la Comisión Europea². En la Parte I se esbozan los logros de la ETF en 2010, mientras que en las partes II, III y IV se detallan los procesos a los que recurre la ETF para garantizar su funcionamiento eficaz y eficiente como agencia de la UE. El informe hace uso del planteamiento de planificación y notificación basado en los resultados que estableció la Comisión Europea en su propuesta para la ETF relativa al período 2008-2013. Estos resultados se notifican en un marco de tres dimensiones que comprende el ámbito geográfico de la ETF en el contexto de la política de relaciones exteriores de la UE, las distintas funciones establecidas en el Reglamento del Consejo (1339/2008) y el foco de interés temático de la educación y formación profesional. Durante 2010, la ETF siguió brindando apoyo a la Comisión Europea en ámbitos relacionados con políticas internas que se considera poseen una dimensión exterior.

El Proceso de Turín: formulación de políticas basada en datos verificados

El año 2010 fue el primero de la iniciativa de la ETF en materia de formulación de políticas basada en datos verificados destinadas a los países y territorios asociados, el denominado *Proceso de Turín*. Este proceso consiste en una evaluación participativa de los avances logrados en las políticas de educación y formación profesional. El *Proceso de Turín* permitirá obtener un análisis conciso, documentado y exhaustivo de la reforma y el sistema de educación y formación profesional (EFP) en cada uno de los países asociados, así como la identificación de las principales tendencias, dificultades y restricciones en el terreno de la

¹ Reglamento (CE) nº 1339/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de diciembre de 2008 por el que se crea una Fundación Europea de Formación, artículo 1. Los países son: Albania, Argelia, Armenia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Azerbaiyán, Belarús, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Egipto, Georgia, Israel, Jordania, Kazajistán, Kirguistán, Kosovo (según la Resolución nº 1244 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas), Líbano, Marruecos, la República de Moldova, Montenegro, Rusia, Serbia, Siria, Tayikistán, Territorios Ocupados de Palestina, Túnez, Turquía, Turkmenistán, Ucrania y Uzbekistán..

² Instrucciones permanentes para los informes de actividad anuales, Bruselas 28 de octubre de 2010 SEC(2010)1333.

formulación de políticas, además de las buenas prácticas y las posibles oportunidades. El *Proceso de Turín* es el elemento principal del programa de trabajo de la ETF relativo a su Perspectiva a medio plazo y un elemento importante del programa de trabajo de 2010.

Los resultados del *Proceso de Turín* revelaron las diversas dificultades que plantea la reforma e identificaron como problema principal la ausencia de estrategias de aprendizaje para adultos en algunos países, así como otros importantes problemas que apuntan a la necesidad de adoptar planteamientos más globales en cuanto a la garantía de la calidad, con objeto de mejorar el atractivo de la formación profesional y su reputación frente a la universidad como destino elegido por los estudiantes. Todos los países que participaron en 2010 en el *Proceso de Turín* afirmaron, sin embargo, que el desarrollo del capital humano mediante la formación profesional es importante para las estrategias nacionales de crecimiento y competencia.

Cooperación entre los sectores educativo y empresarial

El apoyo de la Fundación a la formulación de políticas basadas en datos verificados también incluyó un análisis exhaustivo de la cooperación entre los sectores educativo y empresarial en los países asociados, con arreglo a la petición específica de la DG EAC. Esta evaluación, que se llevó a cabo en 28 países (únicamente Argelia rechazó participar) analizó la cooperación tanto en el ámbito de la EFP secundaria como en el de la educación superior de orientación profesional.

La evaluación confirmó que, aunque los países han logrado significativos avances en la reforma de sus sistemas de EFP, aún se enfrentan a importantes dificultades en cuanto al desarrollo de políticas y sistemas destinados a:

- incrementar la pertinencia de las competencias y la empleabilidad de los jóvenes titulados en particular,
- ofrecer una respuesta integrada basada en el aprendizaje permanente a la demanda social de formación,
- garantizar la igualdad de oportunidades de formación para todos los ciudadanos,
- establecer estructuras de gobernanza integradoras y de diversos niveles y
- ofrecer formación en materia de espíritu empresarial como vehículo para el fomento de la calidad y la innovación.

Actividades en las cuatro regiones y desarrollo de competencias temáticas

La ETF aplicó su programa de trabajo a través de planes nacionales, proyectos regionales y proyectos transregionales de conformidad con los objetivos de contribuir a:

- a) la interacción entre las políticas internas de la UE y la ejecución de sus políticas de relaciones exteriores para el desarrollo de capital humano a través de la reforma de la educación y la formación profesional, y
- b) al desarrollo de conocimientos y capacidades en los países asociados para la planificación, el diseño, la implantación, la evaluación y el análisis de políticas basadas en datos verificados en la reforma la educación y la formación profesional.

Gestión: supervisión, control y normas de control interno de la gestión

En 2010, se lograron avances significativos gracias a los cuales se mejoraron y reforzaron la supervisión de la gestión y el control de las actividades de la ETF. Entre tales avances se incluyeron cambios en la estructura organizativa, cambios en los procesos y sistemas internos, así como en los procedimientos, los flujos de trabajo y la gestión de los recursos. En la Parte II del informe se describen las características fundamentales de estos avances,

sobre todo el análisis funcional de la administración, el análisis institucional y funcional de los procesos de las operaciones y el avance hacia un sistema eficaz de gestión del rendimiento.

Marco de gestión del rendimiento e indicadores de rendimiento institucionales

En 2010, la ETF logró importantes avances en la definición y la aplicación de un marco de gestión del rendimiento que vincula los principales procesos de gestión organizativa de planificación, seguimiento, evaluación, gestión y notificación de riesgos a los indicadores de rendimiento institucionales y a los resultados que está previsto que la ETF consiga cada año y a medio plazo. El marco de gestión del rendimiento de la ETF se ha concebido para mejorar el suministro, el análisis y la aplicación de la información y los conocimientos en materia de gestión organizativa de la Fundación, con objeto de identificar y tratar los riesgos y las oportunidades y mejorar su rendimiento. Se centra en la gestión de los resultados en todos sus procesos de gestión clave. El marco comprende las actividades de la ETF en lo que atañe a la aplicación de su Perspectiva a medio plazo 2010-2013.

Gestión de recursos

El ejercicio 2010 fue un año muy satisfactorio para la ETF desde la perspectiva de la ejecución presupuestaria.

De los 18,832 millones de euros disponibles en forma de créditos de compromiso en la subvención de 2010, la ETF logró un índice de compromiso del 99,9 % (frente al 99,98 % de 2009 y el 98,5 % de 2008). La ETF pagó un 87,1 % de los importes comprometidos (frente al 82 % de 2009 y el 84 % de 2008).

Incluidos los pagos de los compromisos operativos prorrogados del ejercicio anterior, de los 19,298 millones de euros en concepto de créditos de pago disponibles en 2010, la ETF logró un índice de ejecución de los pagos del 96,5 % (frente a, aproximadamente, el 90 % de los ejercicios de 2009 y 2008).

La ETF redujo a menos de la mitad la cantidad de transferencias presupuestarias, que ascendieron a 15 en 2010, frente a las 33 de 2009, y sólo prorrogó un 12,8 % de los importes comprometidos (frente al 17 % de 2009 y el 15 % de 2008).

Funcionamiento de las normas de control interno de la ETF

Teniendo en cuenta los avances fundamentales logrados 2010 en cuanto a la organización, la supervisión de su gestión y el control de procesos y, en particular:

- - el marco de gestión del rendimiento y los indicadores de rendimiento institucionales,
- - los procesos de análisis institucional y funcional,
- - el proceso de gestión del riesgo, y
- - los procesos de gestión financiera y de los recursos humanos,

cabe considerar que las normas de control interno de la ETF funcionan de la forma prevista y que, por ende, ofrecen garantías razonables en cuanto al control adecuado de los riesgos relacionados con los objetivos de rendimiento, los objetivos de aplicación y los objetivos de protección del personal, los bienes y la información.

Reservas

Sobre la base de la política de la Fundación en cuanto a la definición de los criterios relativos a cuándo procede incluir una reserva en la declaración de fiabilidad anual en el contexto del proceso anual de elaboración del informe de actividades, la Directora de la ETF no tiene ninguna reserva que notificar con respecto a 2010.

PARTE I: Ejecución del programa de trabajo de 2010

El programa de trabajo de 2010 de la ETF contribuyó al desarrollo del capital humano en el contexto de la política de relaciones exteriores de la UE, con el objetivo de convertir la educación y la formación profesional en los países asociados en un motor del aprendizaje permanente y del desarrollo sostenible, haciendo especial hincapié en la competitividad y la cohesión social. En el marco del Reglamento (CE) nº 1339/2008 del Consejo sobre la ETF, el desarrollo del capital humano se entiende como «el trabajo que contribuya al desarrollo, a lo largo de la vida, de las personas, de sus capacidades y competencias, a través de la mejora de los sistemas de educación y formación profesional»³.

1.1 Objetivos estratégicos

Las actividades para 2010 han tenido como fin la consecución de los dos objetivos estratégicos de la Perspectiva a medio plazo de la ETF 2010-2013. Tales objetivos consisten en contribuir:

- al conjunto de las relaciones entre las políticas internas de la Unión y la aplicación de las políticas de relaciones exteriores de la UE en el desarrollo del capital humano mediante la reforma de la educación y la formación profesionales;
- al desarrollo de la transmisión de información y las capacidades de los países asociados de planificación, diseño, ejecución, evaluación y revisión de políticas basadas en datos verificados en la reforma de la educación y la formación profesionales.

Objetivos específicos

Con el fin de alcanzar el objetivo estratégico de apoyar el conjunto de las relaciones entre las políticas internas de la UE y la aplicación de sus políticas exteriores, los objetivos específicos de la ETF consisten en:

- mejorar los análisis y previsiones del mercado laboral de los países asociados y tenerlos en cuenta para apoyar la revisión de los sistemas de educación y formación profesionales («Nuevas capacidades para nuevos empleos»);
- apoyar el ciclo de programación del instrumento de política exterior de la UE;
- difundir información pertinente y fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre la UE y los países asociados y entre los diferentes países asociados en cuestión de desarrollo del capital humano;
- contribuir al análisis de la eficacia general de la ayuda exterior a los países asociados en el ámbito del desarrollo del capital humano.

Con el fin de alcanzar *el objetivo estratégico de contribuir al desarrollo de la transmisión de información y las capacidades de los países asociados*, los objetivos específicos de la ETF son:

- apoyar a las partes interesadas pertinentes de los países asociados, y en especial a los interlocutores sociales, para implicarlas más en las reformas de la formación profesional y desarrollar su capacidad de llegar a ser agentes de primer orden en dichas reformas;
- desarrollar la capacidad de los países asociados de analizar e interpretar tendencias y diseñar, ejecutar, evaluar y revisar políticas basadas en datos verificados en el desarrollo del capital humano.

³ Reglamento (CE) nº 1339/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de diciembre de 2008 por el que se crea una Fundación Europea de Formación, artículo 1, apartado 2

1.2 Temas centrales

El Consejo de Dirección de la ETF adoptó los objetivos estratégicos y específicos para la Perspectiva a medio plazo 2010-2013 en noviembre de 2009. Aquéllos conforman la planificación y la notificación del programa de trabajo de la ETF de cada año. En el desempeño de su mandato, la ETF fundamenta su trabajo en tres temas centrales:

- c) El desarrollo y la oferta de sistemas de educación y formación profesional, que comprende el diseño y la ejecución de políticas en asociación con todas las partes interesadas pertinentes, y en especial con los interlocutores sociales;
- d) Las necesidades del mercado laboral y empleabilidad, que se orientan a entender los cambios del mercado laboral y sus consecuencias en la empleabilidad de las personas;
- e) Las empresas y el desarrollo del capital humano, que se centra en las asociaciones entre los sectores educativo y empresarial.

1.3 Funciones

Los objetivos de estos temas centrales se llevan a la práctica a través de las funciones encomendadas a la ETF en su correspondiente Reglamento del Consejo, a saber⁴:

- F1. Apoyo a la Comisión Europea en el diseño y el despliegue de ayuda exterior a los países asociados en el marco de las políticas exteriores y los programas de ayuda de la UE;
- F2. Apoyo a los países asociados para que sigan consolidando su capacidad en el desarrollo de políticas de calidad, la política en acción y el seguimiento político;
- F3. Difusión de análisis basados en datos verificados sobre reformas de políticas nacionales o transnacionales para apoyar la toma de decisiones informadas relativas a las respuestas políticas de los países asociados;
- F4. Realización de intercambios de información y experiencia en la comunidad internacional (agencias, plataformas y consejos regionales y organizaciones y donantes bilaterales e internacionales).

1.4 Resultados

Estas funciones se llevan a cabo cada año de la Perspectiva a medio plazo con objeto de lograr una serie de resultados adoptados por el Consejo de Dirección de la ETF. El uso de los resultados en el programa de trabajo de la ETF se introdujo a raíz de la refundición del Reglamento del Consejo en 2008. Los resultados orientan la planificación y la notificación de los recursos de la ETF. Forman parte de los indicadores de rendimiento de la ETF y constituyen la base de la planificación, el seguimiento y la notificación de los logros políticos.

Los resultados son útiles para medir la eficiencia interna de la ETF en cuanto a la consecución de sus objetivos y su valor añadido pero no miden las repercusiones de la labor de la Fundación en los resultados del sistema de educación y formación o el proceso de reforma en los países y territorios asociados (eficiencia externa), los cuales deben medirse mediante indicadores de impacto. La reforma de los sistemas de educación y de mercado de trabajo es un proceso complejo, prolongado y expuesto a diferentes tipos de riesgos y oportunidades, mientras que el rendimiento del sistema de educación y formación suele estar condicionado por el contexto económico y eficacia de la administración. Además, los avances en la reforma de la EFP pueden atribuirse a los gobiernos nacionales, las partes interesadas y las diversas intervenciones de donantes en el país de que se trate. El *Proceso de Turín* constituye un intento de evaluar regularmente los avances de la reforma de la EFP en los países asociados y, por tanto, las posibles repercusiones del trabajo de la ETF y en

⁴ Se definen agrupando las ocho funciones principales establecidas en el objetivo de la ETF, Reglamento (CE) nº 1339/2008, artículo 2, apartados a-h.

diversos países. Las evaluaciones externas de los proyectos de la ETF tratan asimismo de analizar su impacto.

Los resultados aclaran las acciones específicas que la ETF emprende, los recursos que utiliza, los productos y servicios que ofrece y el modo en que sus acciones se adecuan a las prioridades de la UE y al propio mandato de la ETF. De este modo, la ETF aporta un valor añadido mediante el desarrollo de capacidades, la puesta en común de experiencias, la oferta de conocimientos especializados en el asesoramiento en materia de políticas y de programación y la mejora de los conocimientos sobre la dimensión exterior de las políticas internas de la UE. Los resultados aportan una información clara sobre qué hace la ETF y por qué lo hace. A continuación se facilita un ejemplo de ello:

Resultado: «Desarrollo de capacidades con los interlocutores de la Autoridad de Cualificaciones Profesionales de Turquía en el Marco Europeo de Cualificaciones».

Los resultados de la labor de la ETF en la región de la Ampliación dejan claro que el centro de interés de la actividad en cuestión se situó en la creación de capacidades, que aquélla se orientó a los interlocutores institucionales de la Autoridad de Cualificaciones Profesionales, que se llevó a cabo en Turquía y que tuvo el objetivo de garantizar el establecimiento de vínculos apropiados con el Marco Europeo de Cualificaciones.

En cuanto al programa de trabajo de la ETF, los resultados aportan información sobre:

- el tema o la cuestión que se esté tratando,
- su finalidad,
- con quién se está llevando a cabo, es decir, qué interlocutores participan,
- dónde se está llevando a cabo: país o región.

Tabla: 1. Resultados institucionales en 2010 según ámbito de políticas, función y tema

En 2010, la ETF presentó 155 resultados, cifra levemente por debajo del objetivo de 158 establecido durante el año (véase el anexo 12).

Regiones	Tipo de resultado ⁵	Resultados de 2010 según tema central			Total
		A. Formación profesional y aprendizaje permanente	B. Empleabilidad y mercado de trabajo	C. Empresa y educación	
Ampliación	F1. Apoyo al ciclo de programación	7	3	1	11
	F2. Creación de capacidades	17	4	4	25
	F3. Exámenes y análisis de políticas	4	1	2	7
	F4. Divulgación de información y creación de redes	6	4	2	12
Total		34	12	9	55
Países meridionales objeto de la Política de Vecindad	F1. Apoyo al ciclo de programación	5	1	2	8
	F2. Creación de capacidades	9	3	8	20
	F3. Exámenes y análisis de políticas	1	2	4	7
	F4. Divulgación de información y creación de redes	3	1	2	6
Total		18	7	16	41

⁵ A los efectos de los resultados de la elaboración de informes, el proceso de Turín se considera una revisión de las políticas que cuenta asimismo con una dimensión de creación de capacidades.

Países orientales objeto de la Política de Vecindad	F1. Apoyo al ciclo de programación	5	1	1	7
	F2. Creación de capacidades	9	1	0	10
	F3. Exámenes y análisis de políticas	4	2	1	7
	F4. Divulgación de información y creación de redes	1	3	1	5
Total		19	7	3	29
Asia central	F1. Apoyo al ciclo de programación	4	0	0	4
	F2. Creación de capacidades	8	2	2	12
	F3. Exámenes y análisis de políticas	1	2	1	4
	F4. Divulgación de información y creación de redes	1	0	0	1
Total		14	4	3	21
Transregional y ILP	F1. Apoyo al ciclo de programación	0	0	0	0
	F2. Creación de capacidades	0	0	0	0
	F3. Exámenes y análisis de políticas	1	1	1	3
	Divulgación y creación de redes	2	4	0	6
Total		3	5	1	9
TOTAL	F1. Apoyo al ciclo de programación	21	5	4	30
	F2. Creación de capacidades	43	10	14	67
	F3. Exámenes y análisis de políticas	11	8	9	28
	F4. Divulgación de información y creación de redes	13	12	5	30
TOTAL		88	35	32	155

La diferencia entre el número de resultados previstos y los obtenidos se debió a la anulación o de una serie de actividades previstas o a que éstas dejaran de solicitarse tal como se había previsto en un inicio (9), a la demora en la finalización de ciertas actividades hasta 2011 (12) y a la inclusión de nuevos resultados identificados durante el año (18). Las actividades anuladas o no solicitadas fueron las siguientes:

- Apoyo a la programación y la ejecución del IPA I, Serbia;
- Creación de capacidades en la formación de profesorado, Turquía;
- Proceso de exposición para Marruecos (incluidas la redacción de un documento y la celebración de reuniones con organizaciones empresariales relacionadas con las prácticas de la UE en materia de gestión de la formación continua;
- Documento de políticas sobre la formación profesional en Ucrania;
- Diálogo sobre políticas de mercado de trabajo en Kazajstán;
- Acto prospectivo relativo a la creación de capacidades sobre cuestiones de fomento del espíritu empresarial en Kirguistán;
- Acto prospectivo relativo a la creación de capacidades sobre la integración de las exigencias de la empresa y el mercado de trabajo en los procesos docentes en Kazajstán;
- Contribuciones a los actos organizados en el marco de la Iniciativa de Educación de Asia Central;

- Un conjunto de cuatro análisis de políticas relacionados con la reforma de la formación profesional, el aprendizaje permanente y cuestiones de género.

La finalización de los siguientes resultados se aplazó a 2011:

- Evaluaciones nacionales de la *Small Business Act*, todos los países IPA;
- Evaluación de impacto de la ayuda de la Unión en la EFP, Bosnia y Herzegovina;
- Proyecto de análisis del desarrollo de recursos humanos para Croacia destinado a servir de base para programación del IPA IV;
- Estudio sobre el desempleo de larga duración, Montenegro;
- Taller (y documentación adjunta) para Túnez sobre las experiencias de la UE a propósito de los polos de excelencia, «poles d'excellence» (incluida la educación superior de orientación profesional);
- Reunión para el diálogo de donantes en Túnez;
- Taller de análisis de la demanda de empleo en Ucrania;
- Taller sobre las cualificaciones nacionales en Ucrania;
- Contribuciones a la fase de inicio del proyecto de reforma educativa AP 2007 ICD en Turkmenistán;
- Análisis de la calidad de las escuelas de formación profesional desde la perspectiva del aprendizaje permanente basado en los resultados de una encuesta realizada a los países participantes (Kazajistán, Kirguistán y Tayikistán);
- Informes transnacionales sobre el *Proceso de Turín**;
- Informes de síntesis transnacionales sobre las mujeres y el trabajo*;
- Informes de síntesis sobre cooperación entre los sectores educativo y empresarial*;
- Acto de divulgación e informe sobre competitividad en Egipto*.

A lo largo del año se añadieron los siguientes resultados:

- Apoyo al IPA I en materia de aprendizaje empresarial, Bosnia y Herzegovina;
- Apoyo a las políticas de la DG ELARG y la DG EMPL sobre integración social, todos los países IPA;
- Reuniones de los grupos de interés y seminarios de validación relativos a la cooperación entre los sectores educativo y empresarial, todos los países IPA;
- Taller de donantes en Tirana, con la participación de agentes activos a escala regional, todos los países IPA;
- Desarrollo de la capacidad de investigación a propósito del abandono escolar en el Instituto de Pedagogía, Kosovo;
- Estudios sobre la función del desarrollo de recursos humanos en la competitividad económica regional;
- Divulgación de evaluaciones sobre empleo, Belarús;
- Documento conceptual sobre el reconocimiento del aprendizaje previo, República de Moldova;
- Legislación sobre la creación de capacidades en la educación, República de Moldova;

* Estos cuatro resultados fueron calculados a finales de 2010 cuando la recogida de datos se habían completado sólo a la mitad

- Análisis sobre el desarrollo de capital humano, República de Moldova y Tayikistán;
- Informe sobre la reforma de la educación secundaria y los vínculos con la educación y la formación profesional, Egipto
- Serie de aportaciones a la DG EAC a propósito de las reformas de la formación profesional orientadas al mercado de trabajo para la preparación de la reunión ministerial EuroMed de 2011;
- Informe sobre competencias y migración, Egipto;
- Documento regional sobre el aprendizaje de adultos;
- Informe sobre formación del espíritu empresarial en la enseñanza superior;
- Catálogo de cualificaciones en la región EuroMed;
- Seminario regional sobre la empleabilidad y la cuestión de género (diciembre);
- Conferencia de divulgación de alto nivel sobre los resultados de la evaluación de la formación del espíritu empresarial en la educación terciaria.

La diferencia no se debió, pues, a que no se alcanzaran determinados resultados, sino a las repercusiones de una serie de cambios. La ejecución del Programa de Trabajo es un proceso dinámico, que requiere ajustes a lo largo del año para adecuarse a las necesidades en materia de formulación de políticas y la correspondiente gestión de las prioridades. La diferencia estriba en un aumento de los resultados obtenidos en la región meridional de la PEV, combinado con un descenso en la región oriental de la misma, Asia central y el Programa de Innovación y Aprendizaje (ILP).

En la región de Ampliación, el número real de resultados alcanzados fue levemente superior al previsto. En la región meridional de la PEV, los resultados adicionales se relacionaron con el apoyo brindado a la Comisión Europea, el asesoramiento político y la difusión. En la región oriental de la PEV, el cambio se debió al aumento del número de funciones llevadas a cabo para prestar apoyo a la Comisión Europea y ofrecer asesoramiento político, combinado con la reducción de la cifra relativa a la difusión y la creación de capacidades. La diferencia en los ILP se debió a la consecución de menos resultados en materia de asesoramiento político y difusión.

La diferencia entre el número total de resultados previstos y los obtenidos (158 frente 155) representa aproximadamente un 3 % de los resultados previstos para el ejercicio. También está relacionada con la diferencia entre el presupuesto por actividades (PPA)⁶ a partir del que se calculó el objetivo original en materia de resultados y el presupuesto definitivo recibido en 2010, que correspondió a un 96,78 % del aprobado inicialmente,

En octubre, la Comisión Europea (Dirección General de Educación y Cultura) informó a la ETF de que no estaba en condiciones de aportar el importe total de la subvención previsto en el presupuesto de 2010 de la Agencia y adoptado posteriormente por la autoridad presupuestaria. Esta situación se confirmó por escrito el 21 de octubre⁷. Además del ajuste anual normal resultante de la revisión de la ejecución de las actividades de su programa de trabajo efectuada durante el tercer trimestre, la Fundación se vio obligada a rectificar su presupuesto para incorporar una reducción de los créditos de compromiso disponibles por importe de 628 000 euros. La ETF abordó este recorte priorizando las actividades planificadas para el resto del año y efectuando los ajustes necesarios. Asimismo, hizo todo lo posible por mantener las actividades operativas en los países y territorios asociados.

En el anexo 11 se recoge un completo desglose PPA de las actividades de la ETF según país, instrumento de ayuda exterior, función y tema central.

⁶ La presupuestación por actividades (PPA) es el método utilizado por la Comisión Europea para la organización de los créditos presupuestarios y los recursos según su finalidad. Permite determinar qué políticas se aplican, y dentro de las mismas, qué actividades las conforman, cuánto dinero se dedica a cada una de ellas y cuántas personas trabajan en ellas. Comisión Europea: Glosario de planificación financiera y programación: http://ec.europa.eu/budget/other_main/glossary_en.htm.

⁷ Documento del Consejo de Dirección de la ETF, ETF-GB-10-031.

Los siguientes apartados describen los logros y las actividades específicos en cada una de las regiones a lo largo de 2010. Los apartados 1.5 a 1.8 describen los resultados logrados en comparación con los objetivos estratégicos y específicos de la Fundación para cada región. El apartado 1.9 informa de los resultados de las actividades temáticas de desarrollo de conocimientos técnicos especializados llevadas a cabo por la Fundación en 2010.

1.5 Contribución al proceso de ampliación apoyando el desarrollo del capital humano

En 2010, se prestó apoyo a la aplicación y la programación en Albania, Kosovo (conforme a la RCSNU 1244/99 [en lo sucesivo, «Kosovo»]), Turquía, Montenegro, Bosnia y Herzegovina y Serbia. El apoyo de la ETF comprendió la totalidad de los temas centrales, a saber, las reformas de la formación profesional, la empleabilidad y la cooperación entre los sectores educativo y empresarial. La mayoría de apoyo se destinó a la reforma de los sistemas de formación profesional.

La ETF apoyó la actualización de la priorización de la ayuda financiera, el desarrollo de programas anuales del IPA y la revisión del contenido de los proyectos en curso. Asimismo, la ETF formuló observaciones sobre los avances anuales logrados por los países candidatos y los candidatos potenciales en cuanto al desarrollo de capital humano. Todos los países asociados recibieron asistencia junto a la supervisión y la programación del apoyo destinado a múltiples beneficiarios, en concreto, a través de las ayudas a la Comisión Europea en los campos de la inclusión social y de la promoción para el desarrollo del sector privado por medio del desarrollo de las competencias.

Conforme a la solicitud de la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión (DG EMPL), la ETF elaboró análisis sobre el desarrollo de los recursos humanos (DRH) referidos a Albania, Montenegro y Serbia⁸. Tales análisis proporcionaron una información de referencia analítica fundamental a propósito de los sistemas de educación y formación profesional en los países en cuestión y de sus vínculos con el empleo y la inclusión social.

Se utilizarán como base para la programación del componente IV del futuro Instrumento de Preadhesión (IPA), que constituye una medida preparatoria para la participación futura en el Fondo Social Europeo. La ETF cooperó con TAIEX en la organización de seminarios nacionales en Albania, Montenegro y Serbia con objeto de debatir las evaluaciones relativas al desarrollo de recursos humanos de sus respectivos sistemas nacionales de EFP. (*Objetivos específicos 2 y 4, función 1*).

El interés de la ETF en las capacidades de los responsables políticos combinó iniciativas regionales y nacionales. Las iniciativas regionales comprendieron acciones para fomentar el aprendizaje mutuo acerca del capital humano entre los países de la región y entre la región y la UE en su conjunto. A lo largo 2010, se prestó particular atención a las experiencias y estrategias relacionadas con la integración social para la educación así como al aprendizaje de adultos, las políticas de activación para el empleo, la garantía de la calidad y la educación postsecundaria. Todos los países asociados recibieron apoyo a través de acciones de creación de capacidades mediante la cooperación entre los sectores educativo y empresarial y la formación del espíritu empresarial por medio de grupos de trabajo y de reuniones de validación. La actividad de formación profesional postsecundaria fue seguida a escala regional por un ejercicio de aprendizaje entre iguales diseñado para reforzar las capacidades a través del intercambio de experiencias. Se desarrolló asimismo otro proceso de aprendizaje entre iguales de ámbito regional sobre garantía de la calidad y formación profesional. Se llevó a cabo un ejercicio de creación de capacidades en el ámbito de la educación incluyente, a través de una evaluación transnacional de los informes nacionales elaborados por los interlocutores de cada país.

En Albania, la ETF brindó apoyo destinado a fomentar el aprendizaje, la enseñanza y la formación del espíritu empresarial, mientras que en Bosnia y Herzegovina se llevaron a cabo actividades dirigidas a consolidar y desarrollar las relaciones con los principales interesados

⁸ En el marco del trabajo de la ETF en Europa sudoriental, el *Proceso de Turín* se materializó en tres proyectos diferentes: Finalización de la evaluación del cuestionario de Brujas del cuestionario de evaluación (Croacia, Antigua República Yugoslava de Macedonia y Turquía), exámenes sobre el desarrollo de recursos humanos (Montenegro, Serbia y Albania) y *Proceso de Turín* (Kosovo y Bosnia y Herzegovina).

en el campo del desarrollo de capital humano. En Croacia, la ETF realizó un análisis sobre la empleabilidad de los participantes en aprendizajes profesionales, mientras que, en Montenegro, la Fundación apoyó la evaluación de los modelos y métodos de formación de profesores empleados en el campo de las competencias clave. En la Antigua República Yugoslava de Macedonia, la ETF siguió desarrollando su colaboración con Centro Nacional de EFP y con el Ministerio de Educación a propósito de la evaluación de los nuevos programas cuatrienales de educación y formación profesional. En Kosovo, se brindó asistencia destinada al desarrollo de un marco nacional de cualificaciones, la formulación de políticas de fomento de la formación profesional postsecundaria y el desarrollo de capacidades de investigación relacionadas con la reducción del abandono escolar. En Turquía, las iniciativas en materia de creación de capacidades para responsables de la formulación de políticas se orientaron a la descentralización y a la formación profesional postsecundaria, mientras que en Serbia se dirigieron a la educación para adultos y la asociación de las partes interesadas. (*Objetivos específicos 5 y 6, función 2*).

En 2010 la ETF colaboró con los países candidatos en el marco de la revisión de Brujas relativa a los avances logrados en pos de la consecución de los objetivos del proceso de Copenhague. La evaluación se incluyó en el informe de Brujas final, que fue objeto de examen en diciembre de 2010, durante la reunión informal entre los ministros responsables de formación profesional, los interlocutores sociales europeos y la Comisión Europea. Los análisis consideran tanto las dificultades como las tendencias de la reforma de la EFP en Croacia, la Antigua República Yugoslava de Macedonia y Turquía. Asimismo, sitúan claramente los esfuerzos de reforma en los países candidatos en el contexto de las iniciativas de aprendizaje permanente de la UE. Se elaboraron informes del *Proceso de Turín* relativos a Bosnia y Herzegovina y Kosovo en el contexto del apoyo a la formulación de políticas basadas en datos verificados y la contribución de la EFP al desarrollo sostenible. (*Objetivos específicos 1, 5 y 6, función 3*).

Las iniciativas de difusión comprendieron la distribución de un análisis transnacional de las prácticas en la región acerca de la preparación del profesorado en el ámbito de la educación integradora y la organización de talleres específicos en la Antigua República Yugoslava de Macedonia, Kosovo y Albania. Se celebró asimismo una conferencia transregional en materia del fomento del espíritu empresarial en la educación terciaria y se organizaron talleres para donantes con objeto de intercambiar información sobre los análisis del desarrollo de los recursos humanos llevados a cabo por la ETF en Kosovo y Albania. Del mismo modo, se celebró en Tirana un taller para los donantes que trabajan en toda la región. Se organizó además un seminario para donantes en Bosnia y Herzegovina a propósito de la evaluación de impacto de la ayuda de la UE en la formación profesional. (*Objetivo específico 3, función 4*).

1.6 Contribución al proceso de vecindad mediante la cooperación y la asociación en el desarrollo y la aplicación de la política en materia de capital humano – región meridional de la PEV

En la región meridional de la PEV en su conjunto, el apoyo analítico de la ETF comprendió servicios prestados a diversos países, la Comisión Europea y el Foro Ministerial creado en el marco de la Unión para el Mediterráneo.

El apoyo a la Comisión Europea se prestó a través de una serie de análisis nacionales actualizados referidos a cuestiones relacionadas con la EFP y el empleo y destinados al Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE) como aportación al seguimiento del plan de acción del IEVA. Los informes también se compartieron con la DG EMPL y la DG de Educación y Cultura (DG EAC). Durante el año, la ETF también prestó ayuda a la Delegación de la UE en los Territorios Palestinos, con el diseño de una nueva intervención de la UE en el ámbito de la EFP. El trabajo analítico adicional incluyó la finalización del informe sobre competencias y migración en Egipto y la cooperación social en materia de EFP en la región. La ETF también facilitó a la Delegación de la UE en El Cairo una evaluación de los avances logrados por las reformas de la educación secundaria, incluida la EFP, en Egipto. Se facilitó información de apoyo al grupo regional de cooperación industrial euromediterránea, a modo de seguimiento de la conferencia ministerial de Niza, y a la DG EAC a propósito de las reformas de la EFP orientadas al mercado de trabajo, con objeto de prestar apoyo a los

preparativos de la Conferencia Ministerial Euromediterránea que se celebrará en 2011. (*Objetivos específicos 2 y 4, función 1*).

En su apoyo a la región en su conjunto, la ETF se centró en tres áreas principales: los marcos de cualificaciones, la cooperación social y la formación del espíritu empresarial. El vínculo entre los sectores público y privado apuntaló todos los compromisos adoptados.

En el ámbito de las cualificaciones, el interés se centró en la creación de plataformas sectoriales en el turismo y la industria de la construcción y en una revisión de los avances logrados en el desarrollo regional en los cuatro países de la región: Marruecos, Túnez, Jordania y Egipto. Se brindó apoyo específico a Marruecos y el Líbano a través de la organización de talleres sobre la creación de capacidades. Siria fue objeto de un particular interés durante el ejercicio, con una serie de seminarios de formación para jóvenes empresarios sirios que se complementaron con un proceso de diálogo entre los sectores público y privado.

En Jordania se llevó a cabo una misión de creación de capacidades destinada a los interlocutores sociales y se promovió la función de la cooperación social en el desarrollo de los recursos humanos mediante la organización de un taller regional y la elaboración de un documento regional de investigación. El vínculo entre los sectores educativo y empresarial se abordó mediante el fomento de la creación de capacidades en la formación del espíritu empresarial, lo que incluyó el apoyo a su aplicación en la enseñanza superior de orientación profesional y entrañó el desarrollo de indicadores de rendimiento pertinentes y la realización de auditorías en una institución por cada país de la región.

Una completa serie de medidas se destinó asimismo a cubrir las diversas necesidades nacionales. El apoyo brindado comprendió cada uno de los temas centrales y la evolución de las políticas en curso. Asimismo, conllevó la prestación de ayuda a propósito de los planteamientos regionales de los marcos de cualificaciones, la orientación profesional en Egipto y la evaluación de competencias en Jordania. Sobre la base del trabajo previo de la ETF en la región, se celebró una serie de seminarios sobre aprendizaje electrónico en el Líbano, los Territorios Palestinos Ocupados, Jordania, Egipto y Marruecos. En el ámbito de la empleabilidad, la ETF colaboró con las partes interesadas a propósito de las cualificaciones en el sector turístico y la estacionalidad en Túnez, teniendo en cuenta la experiencia europea en dicho ámbito. También se organizaron talleres en Egipto y Siria sobre la migración y la transición entre la escuela y el mundo laboral respectivamente. En Marruecos, la ETF prestó su apoyo a las partes interesadas en el desarrollo de un sistema de estimación de los costes aparejados a la EFP-T. (*Objetivos específicos 5 y 6, función 2*).

La ETF completó un informe regional sobre la situación de la formación del espíritu empresarial en la enseñanza superior. Se elaboraron informes acerca de las necesidades de capital humano en todos los países salvo Argelia, en el marco del Proceso de Turín. Tanto el informe relativo a las relaciones entre los sectores empresarial y educativo como el referente al *Proceso de Turín* exponen nuevas e importantes investigaciones regionales en las que fundamentar la formulación y la aplicación de políticas. (*Objetivos específicos 1, 5 y 6, función 3*).

La ETF continuó su colaboración con el Consejo Económico y Social Europeo participando en reuniones de trabajo sobre cuestiones de género y presentando el estudio de la Fundación sobre la cooperación social en materia de EFP en la región durante la Cumbre EuroMed. Las iniciativas de difusión se relacionaron fundamentalmente con intercambio de información y el diálogo intrarregional sobre los marcos de cualificación, la formación del espíritu empresarial y la empleabilidad y las cuestiones de género. Se organizó asimismo una conferencia regional en Roma, en colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, centrada en la cuestión de la empleabilidad. A propósito de la contribución a la eficacia de la ayuda comunitaria en la región, la ETF organizó una reunión para el diálogo entre donantes acerca de la orientación profesional en Egipto y elaboró un informe sobre el progreso de la reforma de la EFP y la contribución del proyecto MEDA en la reforma de la EFP en Egipto. (*Objetivo específico 3, función 4*).

1.7 Contribución al proceso de vecindad mediante la cooperación y la asociación en el desarrollo y la aplicación de la política en materia de capital humano – región oriental de la PEV

En 2010, la ayuda a la Comisión Europea se prestó a través de una serie de presentaciones sobre empleo, de la cooperación entre los sectores empresarial y educativo y de contribuciones a las plataformas 2 y 4 de la Asociación Oriental. Se prestó asistencia nacional específica a Ucrania, para el proyecto de hermanamiento en materia de EFP, y a Georgia, para el diseño de la estrategia sectorial de apoyo.

En cooperación con la DG EMPL, se debatió el análisis de las políticas y las tendencias en materia de empleo en la región correspondiente a la Asociación Oriental con los países asociados, en el marco de un seminario regional organizado en Odessa, Ucrania.

La ETF siguió efectuando aportaciones a los servicios de la Comisión en el contexto de las asociaciones de movilidad. (*Objetivos específicos 2 y 4, función 1*).

En el ámbito de la creación de capacidades, se prestó especial atención a las acciones de la ETF. La ETF prestó apoyo a las partes interesadas en el desarrollo de normas profesionales en la República de Moldova y dicha asistencia se complementó centrándose en los marcos nacionales de cualificaciones, en el reconocimiento del aprendizaje previo y en el desarrollo de la legislación educativa. Además, se celebraron debates con las partes interesadas de Ucrania y Belarús a propósito de los resultados de las evaluaciones en materia de empleo y, también de Ucrania, de la contribución de la educación a la competitividad. En el Cáucaso, la ETF se centró en la gestión escolar en Armenia, la garantía de la calidad en Georgia y el marco nacional de cualificaciones en Azerbaiyán. Se celebró asimismo un taller sobre formación profesional postsecundaria para la región en su conjunto y se brindó apoyo para la mejora de las escuelas en Ucrania. (*Objetivos específicos 5 y 6, función 2*).

En 2010, la ETF completó un análisis exhaustivo de las necesidades de asistencia de la región en colaboración con los interlocutores nacionales en el marco del *Proceso de Turín* y llevó a cabo una revisión de las políticas y los programas de desarrollo de recursos humanos de la República de Moldova. Este análisis orientará el futuro apoyo que la ETF preste en la región y se complementó con evaluaciones sobre el empleo realizadas para la región en su totalidad y para Azerbaiyán y Belarús de manera concreta. La fuerte orientación analítica contó asimismo con el apoyo de los análisis sobre la cooperación entre los sectores educativo y empresarial y de los estudios de cooperación empresarial emprendidos para todos los países de la región. (*Objetivos específicos 1, 5 y 6, función 3*).

La ETF facilitó la realización de una visita de estudio de los interlocutores sociales armenios a Austria y divulgó información en Ucrania acerca de los marcos nacionales de cualificaciones. Los resultados de las evaluaciones sobre empleo relativas a la región del Mar Negro se transmitieron a los interlocutores homólogos en Bruselas. Se organizaron seminarios sobre la ayuda de los donantes en Armenia y la República de Moldova. (*Objetivo específico 3, función 4*).

1.8 Contribución a la cooperación económica y al desarrollo en la mejora de los recursos humanos en Asia Central

En Asia Central, se prestó apoyo a la Comisión Europea a través de contribuciones destinadas a paquetes de asistencia para cuatro de los cinco países asociados de la región. En Kirguistán, se facilitó información relativa al régimen de subvenciones en el sector de la EFP mientras que en Kazajistán, se facilitó información a la Delegación de la UE a propósito del proyecto de reforma de la EFP. A petición de la DG DEVCO, la ETF organizó un seminario sobre educación integradora en Tashkent, donde presentó modelos escolares europeos de educación integradora en la educación y la formación profesional. (*Objetivos específicos 2 y 4, función 1*).

Las acciones de la ETF tuvieron una importante dimensión regional en Asia Central, ya que los países asociados ofrecen un considerable margen para el intercambio de experiencias e información. La labor de la ETF y de las partes interesadas combinó, por tanto, actividades nacionales y regionales. Su trabajo se vinculó sobre todo a un proyecto regional de desarrollo escolar y modernización de la enseñanza y a los vínculos entre los sectores educativo y empresarial. El planteamiento del trabajo fue doble, pues éste se centró en cuestiones técnicas específicas e incluyó además iniciativas para estimular el diálogo. En Kirguistán, las acciones incluyeron una conferencia nacional sobre desarrollo escolar que se complementó con un acto sobre creación de capacidades en dicho país relacionado con la perspectiva del aprendizaje permanente y centrado en la calidad y la gestión.

También se organizaron talleres de creación de capacidades sobre orientación profesional, los cuales se reforzaron mediante la elaboración de un documento conceptual nacional sobre servicios de asesoramiento y orientación. El enfoque del desarrollo escolar en Kirguistán se reprodujo en Kazajistán, con actividades de creación de capacidades y una conferencia nacional. La creación de capacidades relacionada con las partes interesadas incluyó también dos actos de aprendizaje entre iguales en los que participaron Kirguistán, Kazajistán y Tayikistán: el primero de ellos versó sobre la cooperación social para el fomento de la interacción entre las escuelas de formación profesional y su entorno, mientras que el segundo se centró en la calidad y la autoevaluación. Asimismo, en Tayikistán se organizó un acto prospectivo de creación de capacidades sobre la formación del espíritu empresarial, mientras que en Turkmenistán se celebraron talleres sobre la gestión de la EFP y el desarrollo de sistemas (que incluyó el uso de indicadores). En Uzbekistán se procedió a la identificación las prioridades de reforma de la EFP. También se organizaron talleres de políticas sobre el desarrollo de los marcos nacionales de cualificaciones en Kazajistán y, en Turkmenistán, sobre la interacción entre la EFP y el mercado de trabajo. (*Objetivos específicos 5 y 6, función 2*).

El trabajo analítico de la ETF se concentró fundamentalmente en el *Proceso de Turín*. Los informes sobre la cooperación de los sectores educativo y empresarial constituyeron asimismo una de las claves de la región en 2010. Se llevó a cabo un estudio sobre el mercado de trabajo y la migración en Tayikistán. En Uzbekistán, se llevaron a cabo actividades preparatorias de creación de capacidades en el ámbito de la educación incluyente, como contribución a la definición del proyecto correspondiente. En el caso de Tayikistán, se facilitaron contribuciones escritas al Ministerio de Educación a propósito de la nueva estrategia educativas del país. (*Objetivos específicos 1, 5 y 6, función 3*).

1.9 Desarrollo de conocimientos temáticos especializados para respaldar las actividades emprendidas en los países asociados

La ETF emprende, dentro de su ámbito de actividad, una serie de actuaciones que se enmarcan en su Programa de innovación y aprendizaje (PIA) con el fin de desarrollar sus competencias y ofrecer a los países asociados y a la Comisión Europea insumos técnicos especializados, valiosos y actualizados. El programa aspira también a garantizar que la ETF opere como foro de debate y discusión para la comunidad internacional en general en materias relacionadas con el desarrollo del capital humano. El programa se encuentra operativo desde 2007 y representa el 20 % del presupuesto operativo de la ETF. Se aplica a través de: (i) las comunidades de profesionales cuyas prácticas permiten absorber, tanto a escala de la UE como a escala internacional, los avances registrados en sus ámbitos de especialización, así como la experiencia adquirida por la ETF a través de la ejecución de sus actividades en los países y regiones con el fin de ampliar su difusión, y (ii) los proyectos de innovación y aprendizaje. A continuación se presentan los principales logros del programa de innovación y aprendizaje en 2010.

Las comunidades de profesionales sirvieron de base al trabajo de la ETF y difundieron información a los países asociados en los siguientes ámbitos temáticos: sistemas y marcos de cualificaciones, incluida la calidad; enseñanza terciaria; empleo y mercado de trabajo; indicadores y datos para políticas basadas en información empírica; transición desde el sistema educativo al mercado laboral; desarrollo sostenible y EFP.

La comunidad de profesionales sobre sistemas y marcos de cualificaciones centró su trabajo en la documentación y el análisis de los avances en materia de MNC en los países

asociados. Se elaboraron una serie de publicaciones: un inventario de las evoluciones recientes en materia de MNC en los países asociados de la ETF, el estudio Transnational Qualifications Frameworks (Marco de cualificaciones transnacionales) y el libro Developing Qualifications Frameworks in EU Partner Countries (Desarrollo de marcos de cualificaciones en los países asociados de la UE). Los miembros de la comunidad de profesionales participaron activamente en los grupos de trabajo y grupos de expertos de la DG de Educación y Cultura (Grupo consultivo sobre el MEC, ECVET, EQAVET, Grupo de resultados de aprendizaje) para mantenerse al día sobre los avances registrados en la UE en este campo y para intercambiar criterios y ejemplos de buenas prácticas.

La comunidad de práctica organizó también una actividad de aprendizaje mutuo (con la DG de Educación y Cultura y el Cedefop) bajo el título «Marcos nacionales de cualificaciones: una perspectiva internacional», y formuló una propuesta para el lanzamiento de una plataforma de cualificaciones electrónica como instrumento para la información y el intercambio entre expertos y profesionales, que fue aprobada por el Consejo de Dirección de la ETF.

La comunidad de profesionales consagrada a la **educación terciaria** centró su trabajo en el desarrollo y el potencial de la educación postsecundaria de orientación profesional. Se organizó una conferencia institucional para examinar el valor añadido de este nivel de educación por lo que respecta a la mejora de los resultados en el mercado de trabajo de los jóvenes licenciados y a la apertura de nuevas vías y la facilitación de la movilidad social en el contexto de los países asociados. La conferencia se basó en políticas y estudios de caso europeos relacionados con la materia, con el fin de compartir experiencias y facilitar el aprendizaje mutuo entre los Estados miembros de la UE y los expertos y responsables políticos de los países asociados. Se puso de relieve la dimensión exterior de los avances en la UE.

La comunidad de profesionales sobre **indicadores y datos para políticas basadas en la información** recopilada facilitó valiosas aportaciones para la aplicación del Proceso de Turín. Definió los indicadores pertinentes y determinó los datos y fuentes de información que pueden contribuir a documentar los desafíos y la evolución de los sistemas de EFP en los países asociados. Por otra parte, apoyó la recogida y evaluación de datos para garantizar un análisis sólido, basado en la información recopilada, del Proceso de Turín y de los informes regionales.

La comunidad de profesionales sobre **la transición desde el sistema educativo al mercado laboral** se centró en la orientación profesional, los programas de aprendizaje y las medidas concretas para facilitar a los jóvenes la transición de la escuela al trabajo. La comunidad de profesionales divulgó los resultados de la experiencia de la ETF en los países asociados con la elaboración de un informe político bajo el título «La orientación profesional en los países asociados de la ETF: el eslabón perdido en la transición desde el sistema educativo al mercado laboral»; con un estudio sobre la identificación detallada de la oferta de aprendizaje profesional en 29 países asociados de la Fundación, y con la organización de un seminario sobre la materia en cooperación con la UNESCO.

La comunidad de profesionales sobre **el empleo y el mercado de trabajo** tomó como eje principal de su trabajo el análisis del informe «Nuevas capacidades para nuevos empleos» y en la importancia que tiene para los países asociados, con el fin de tener en cuenta sus propuestas en el trabajo futuro de la ETF en los países y regiones.

Por último, la comunidad de profesionales sobre **el desarrollo sostenible y la EFP** centró sus trabajos en investigar la posible aportación de la EFP al desarrollo sostenible partiendo de la experiencia de las agencias bilaterales e internacionales y de los propios países asociados. A tal efecto, el 23 de noviembre de 2010 se organizó una reunión de expertos, con participantes de los países asociados, organizaciones internacionales y organizaciones de ayuda bilateral. Los resultados de la reunión nutrirán el trabajo futuro de la ETF en este ámbito.

Los cuatro proyectos de innovación y aprendizaje presentados en 2008 culminaron sus actividades y en 2011 se ampliará la divulgación de sus resultados. El PIA sobre mujeres y trabajo concluyó los tres estudios nacionales en Túnez, Jordania y Egipto, y facilitó información a los responsables políticos de los países, así como a la CE y a la comunidad internacional, sobre las desigualdades de género en la educación y el mercado de trabajo. El PIA sobre la flexiguridad y el papel del aprendizaje permanente culminó análisis en

Marruecos, Kazajstán, Ucrania y Turquía, y las conclusiones fueron debatidas con una representación considerable de partes interesadas (excepto Marruecos, donde la sesión final tendrá lugar en enero de 2011), por lo que se tendrán en cuenta en el debate nacional sobre políticas futuras de educación y formación que garanticen unos mercados de trabajo flexibles y seguros. Además, el PIA relativo a las revisiones del desarrollo del capital humano permitió la realización de estudios en la República de Moldova y Tayikistán, y los resultados se difundieron a las partes interesadas nacionales, lo que permitió elevar a la mesa de debate la cuestión de la equidad en materia de educación y formación, y su repercusión positiva en el desarrollo del capital humano de los países.

El Proceso de Turín: formulación de políticas basada en datos verificados

En 2010, la ETF ha comenzado sus sistemáticas iniciativas en materia de formulación de políticas basada en datos verificados destinados a los países y territorios asociados, el denominado *Proceso de Turín*. Este proceso consiste en una evaluación participativa de los avances logrados en las políticas de educación y formación profesional. Lo llevarán a cabo cada dos años todos los países asociados a la FEF con el apoyo de la Fundación. El *Proceso de Turín*:

- apoya la formulación por los países de políticas basadas en datos verificados, con vistas a mejorar la contribución de la EFP al desarrollo sostenible y, en particular, a la competitividad y la cohesión social;
- sirve como base para el diseño de la estrategia de apoyo de la ETF a estos países, y
- fundamenta las recomendaciones de la Fundación a la Comisión Europea respecto a la asistencia exterior de la UE y es un recurso disponible para la programación de ayuda por parte de la comunidad de donantes.

La ETF ha desarrollado un marco analítico normalizado adaptando la estructura del informe de Brujas de la UE al contexto específico de los países asociados. El marco comprendió la visión política de los países asociados, así como la eficacia externa, la eficacia interna y la innovación y el espíritu empresarial. Este planteamiento estructurado facilitó tanto la comparabilidad de los análisis en todos los países asociados como el aprendizaje permanente de políticas en dichos países y en los Estados miembros de la UE.

La metodología participativa desarrollada por la ETF para el Proceso de Turín también se inspiró en la revisión de Brujas y, en general, en el método abierto de coordinación.

En la ronda de 2010 del *Proceso de Turín*, 22 países asociados participaron directamente en el ejercicio. Otros seis países llevaron a cabo asimismo evaluaciones de las políticas basadas en datos verificados, bien a través de la revisión de Brujas (Croacia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Turquía) o bien a través de los análisis sectoriales sobre el desarrollo de los recursos humanos propuestos por la DG de Empleo (Albania, Montenegro y Serbia). Únicamente Argelia declinó participar en 2010. En esta primera ronda, siete de los países asociados optaron por un planteamiento de autoevaluación, en el marco del cual las partes interesadas nacionales llevaron a cabo por sí mismas una evaluación inicial, con la orientación de la ETF. En los demás países, la ETF elaboró una evaluación inicial en consulta con las partes interesadas nacionales que representan las perspectivas tanto del gobierno como de los interlocutores sociales.

Los resultados del *Proceso de Turín* revelaron las diversas dificultades que plantea la reforma e identificaron como problema principal la ausencia de estrategias de aprendizaje para adultos en algunos países, así como otros importantes problemas que señalan la necesidad de adoptar planteamientos más globales en cuanto a la garantía de la calidad, con objeto de mejorar el atractivo de la formación profesional y su reputación frente a la educación superior como destino elegido por los estudiantes. Todos los países que participaron en 2010 en el *Proceso de Turín* afirmaron, sin embargo, que el desarrollo del capital humano mediante la formación profesional es importante para las estrategias nacionales de crecimiento y competencia.

Educación y cooperación empresarial

En 2010, el apoyo de la Fundación a la formulación de políticas basadas en datos verificados también incluyó un análisis exhaustivo de la cooperación entre los sectores educativo y empresarial en los países asociados, con arreglo a la petición específica de la DG EAC. Esta evaluación, que se llevó a cabo en 28 países (únicamente Argelia rechazó participar) analizó la cooperación tanto en el ámbito de la EFP secundaria como en el de la educación superior de orientación profesional.

La evaluación confirmó que, aunque los países han logrado significativos avances en la reforma de sus sistemas de EFP, aún se enfrentan a importantes dificultades en cuanto al desarrollo de políticas y sistemas destinados a:

- incrementar la pertinencia de las competencias y la empleabilidad de los jóvenes titulados en particular,
- ofrecer una respuesta integrada basada en el aprendizaje permanente a la demanda social de formación,
- garantizar la igualdad de oportunidades de formación para todos los ciudadanos,
- establecer estructuras de gobernanza integradoras y de diversos niveles;
- ofrecer formación en materia de espíritu empresarial como vehículo para el fomento de la calidad y la innovación.

En la mayoría de los sistemas es necesario recabar más datos para orientar la toma de decisiones, de manera que ésta ayude a establecer prioridades, y para identificar los ámbitos en los que puedan centrarse las políticas. Otras dificultades frecuentes se relacionaron con la participación de los interlocutores sociales en la formulación de políticas de formación profesional y con los mecanismos de gobernanza. El fomento de unas relaciones más estrechas entre las comunidades empresarial y educativa se consideró una vía importante de armonizar las necesidades en materia de competencias del mercado de trabajo con las cualificaciones de los estudiantes en el sistema educativo. La mejora de los vínculos entre las empresas y los sistemas educativos se identificó como un medio de convertir los sistemas nacionales, que en la actualidad se orientan predominantemente a la oferta, en unos sistemas orientados a la demanda. Se espera que el fomento de dicho cambio entrañe unas inversiones considerables, tanto en lo que atañe a la financiación como en lo que se refiere a los esfuerzos de reforma encaminados a adaptar la estructura de los sistemas de educación y formación de los países asociados.

Intercambio y gestión de conocimientos

En su Perspectiva a medio plazo 2010-2013, la ETF ha reconocido la necesidad de reforzar su capacidad de gestión del conocimiento si pretende desempeñar plenamente su mandato y ofrecer un apoyo político oportuno, informado, pertinente y coherente a los países asociados en un ámbito tan amplio y complejo como el de la EFP actual. La gestión del conocimiento complementa las prioridades institucionales de la Fundación en lo que respecta a la formulación de políticas basada en datos verificados.

En 2010, la ETF presentó una nueva estrategia denominada «Conocimientos en acción». La estrategia pretende desarrollar y medir su cultura de gestión del conocimiento, catalogar y sacar el máximo partido de los conocimientos que posee la Fundación y hacer uso de unos sistemas y herramientas de TI de vanguardia para apoyar puesta en común de conocimientos internos y externos. La estrategia definió tres objetivos específicos para el desarrollo futuro de la gestión de conocimientos:

- puesta en común de conocimientos y creación de conocimiento;
- gestión de la información, y,
- herramientas y apoyo de TI.

En 2010, el intercambio de conocimientos se orientó a los siguientes ámbitos:

- El Proceso de Turín,
- Las cualificaciones, incluido el diseño de una Plataforma Global de Cualificaciones,
- La iniciativa empresarial y la empresa,
- Un país asociado a la ETF: Albania.

La gestión del conocimiento ha sido objeto de seguimiento a través de estructuras de archivo comunes y plantillas de documento destinadas a captar y almacenar a todos los informes relativos al *Proceso de Turín* y la cooperación entre los sectores educativo y empresarial, así como la información conexa. Además, se han consolidado las herramientas de TI con objeto de mejorar el uso de los medios sociales para la puesta en común de conocimientos.

1.10 Solicitudes de la Comisión Europea según la política de relaciones exteriores

Además de las actividades llevadas a cabo en el contexto de su programa de trabajo, la ETF también responde a las solicitudes de la Comisión Europea a lo largo del año.

La mayoría de las solicitudes se refieren al asesoramiento en materia de políticas, comentarios sobre informes, aportaciones relativas al análisis de contenidos, presentaciones, facilitación o presidencia de talleres y organización de seminarios en los países asociados y en Bruselas. Algunos de ellos son informes de índole analítica relacionados con los programas de la UE. El esfuerzo necesario para completar una solicitud de la Comisión Europea puede variar desde un día hasta más 20 días laborables; ello se debe a la variedad de tareas requeridas, como se ha mencionado anteriormente. En 2010, la ETF empleó aproximadamente 160 días laborables para completar 65 solicitudes de la Comisión Europea. El tiempo necesario para completar las solicitudes en curso se publicará en el informe anual de actividades 2011.

En 2010, se notificaron **105** solicitudes de comisión en curso, de las que un 62 % se dirigieron a los países del IPA, un 30 % a los del IEVA y un 7 % a los del ICD. Una solicitud técnica no está vinculada a ninguno de los tres instrumentos, lo que representa un ligero incremento con respecto a 2009. Kosovo es el país con más solicitudes (20 % del total), seguido de Turquía, con el 11 %, y de Albania, con el 7 %. Kosovo y Turquía cuentan con una elevada cifra de proyectos, programas y actividades comunitarias relacionadas con el ámbito de actividades de la ETF y, por dicho motivo, la necesidad de los conocimientos especializados de la Fundación en mayor en tales países.

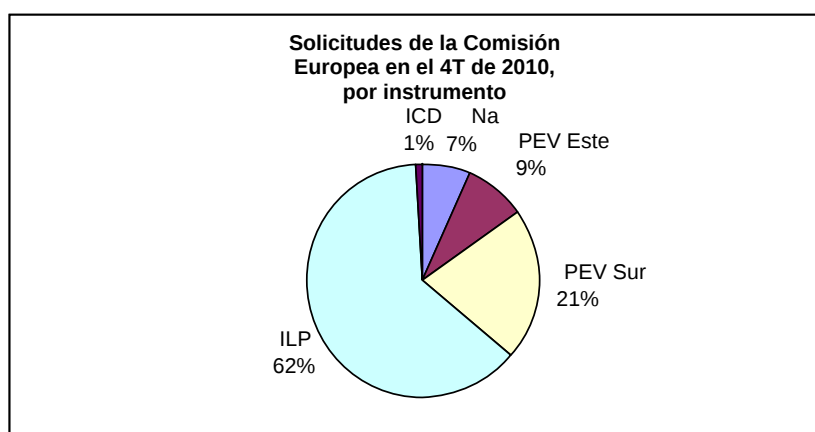


Tabla 7: Solicitudes de la Comisión Europea por países:

País	Total
Kosovo	21
Turquía	12
Albania	7
Egipto	6
Bosnia y Herzegovina	6
Túnez	4
Montenegro	3
Georgia	3
Territorios Palestinos Ocupados	2
Uzbekistán	2
Ucrania	2
Kazajstán	2
Jordania	2
Israel	2
Armenia	2
Turkmenistán	1
Antigua República Yugoslava de Macedonia	1
Otros países ⁹	1
Región	
IPA	15
PEV Sur	8
ICD	2
PEV ¹⁰	1
Total	105

⁹ En 2010, la DG EAC solicitó a la ETF que facilitara una visión general de la labor y la experiencia de la Fundación a una delegación mexicana que se hallaba de visita..

¹⁰ Esta solicitud se refiere a la región de Vecindad en general.

Tabla 8: Solicitudes de la Comisión Europea según política de relaciones exteriores y fase del ciclo de gestión de proyectos

	Ampliación	Vecindad	Desarrollo cooperation	Technical assistance	Total
Programación	12	1			13
Identificación	5	3			8
Formulación	6	5	2		13
Financiación					
Ejecución	9	1,5 ¹¹			10,5
Supervisión	1	4			5
Evaluación	2,5	0,5	2		5
Revisión del contenido	13,5	3	1		17,5
Asesoramiento sobre políticas	16	13	2		31
Difusión	1			1	2
TOTAL	66	31	7	1	105

La ETF sigue colaborando sobre todo con las delegaciones de la UE (40 %) y con la DG de Empleo (16,19 %), la DG de Ampliación y la DG EAC (8,57 %), la DG Relex y la DG DEVCO (4,76 %).

Tabla 9: Solicitudes de la Comisión según el servicio de la Comisión y la política exterior

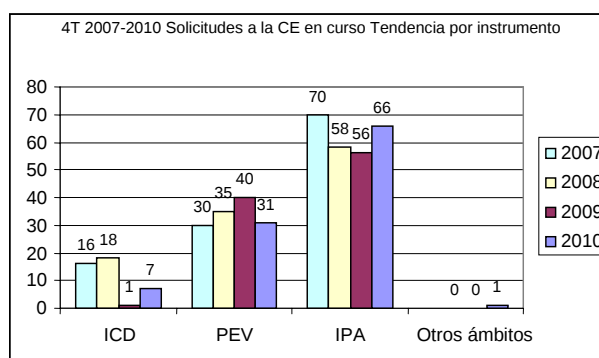
Solicitante	ICD	PEV Este	PEV Sur	IPA	OTROS	Total
DEVCO	3		1	1		5
DEVCO, DG EMPL			1			1
DG EAC		1	7	1	1	10
DG EMPL	1	1	3	12		17
DG ELARG				15		15
DG ENTR			1	2		3
SEAE	1	3	1			5
DG ECFIN			1			1
Delegación de la UE	2	4	7	29		42
Delegación de la UE, DG ELARG, DG EMPL				3		3
Delegación de la UE, SIDA (centro de referencia de donantes en Kosovo)				1		1
Parlamento Europeo				1		1
Otros ¹²				1		1
Total	7	9	22	66	1	105

¹¹ El número de solicitudes expresado en decimales se refiere a las solicitudes que comprenden varias fases del ciclo de proyectos al mismo tiempo.

¹² PNUD, Europa y la CEI, Centro Regional de Bratislava.

Tabla 10: Tendencias anuales sobre solicitudes de la Comisión Europea 2007-2010

	2007	2008	2009	2010
ICD	16	18	1	7
PEV	30	35	40	31
ILP	70 ¹³	58	56	66
Otros ámbitos	0	0	0	1
Tendencia	116	111	97	105



En general, el número de solicitudes varía anualmente. La cifra de solicitudes aumentó en 2010, tras experimentar un leve descenso en 2009. En general, la tendencia se ha mantenido estable desde 2007.

1.11 Comunicación de la ETF

Para apoyar las actividades de la ETF en general y las actividades de su ámbito de especialización en particular, la ETF llevó a cabo varias actividades de comunicación y promoción en 2010. La ETF publicó una serie de publicaciones ocasionales y periódicas, organizó actos, llevó a cabo actividades con los medios de comunicación y actualización su sitio web, aparte de su labor en el ámbito de los medios sociales.

El **objetivo 1** consistió en suministrar nuevas herramientas para el intercambio regular de información con los interlocutores de la ETF, sobre todo a escala europea y en los países asociados. Ello se consiguió mediante la publicación de:

- tres números de la revista de la ETF (*Live and Learn*),
- tres informes sobre políticas,
- siete prospectos y folletos,
- siete publicaciones insignia e informes, y
- 40 documentos de trabajo.

El Consejo Editorial celebró su reunión anual en Turín los días 26 y 27 de abril.

¹³ En 2007, la DG ELARG solicitó la redacción de un informe nacional relativo a cada uno de los países y territorios beneficiarios del Instrumento de Preadhesión (IPA), que se había puesto en marcha ese año. Esta solicitud concreta supuso un aumento de las cifras correspondientes a 2007 por encima del número normal de solicitudes anuales de la Comisión.

El **objetivo 2** consistió en fomentar la nueva función de la ETF y sus publicaciones especializadas. Se emprendió un importante esfuerzo de promoción de la Fundación y de su nueva identidad institucional a través de la celebración de diversas actividades a principios de 2010.

La ETF también trabajó en la mejora de una comunicación generadora de diálogo y cara a cara (**objetivo 3**) a través de la organización de 38 actos y visitas que se organizaron de manera centralizada a lo largo del ejercicio. Entre los más destacados cabe citar:

- La conferencia internacional sobre mujeres y trabajo celebrada en Turín los días 7 y 8 de marzo de 2010;
- «Aprendizaje relacionado: ¿Pueden suponer una diferencia las opciones de educación y formación profesional postsecundaria», una conferencia sobre política educativa en materia de EFP postsecundaria celebrada en Turín los días 25 y 26 de octubre de 2010, y
- Conferencia sobre el fomento de la inclusión social, celebrada en Bruselas los días 2 y 3 de diciembre de 2010.

Tras las dos reuniones del Consejo de Dirección (Turín, 14-15 de junio y 24 de noviembre) se celebraron sendas reuniones temáticas sobre las evaluaciones en materia de empleo en el Mar Negro y la formación del espíritu empresarial, «Potenciar la cultura empresarial a través de un aprendizaje innovador: problemas y repercusiones en las políticas y prácticas en las regiones asociadas a la ETF».

El **objetivo 4** consistió en mejorar la cobertura mediática de las actividades de la ETF y las cuestiones relativas al desarrollo del capital humano, lo que se logró mediante la celebración de una serie de actividades. La más destacada fue la emisión de un anuncio de 20 segundos en el canal Euronews, en siete lenguas y en 56 ocasiones a lo largo de dos semanas, durante los meses de febrero y marzo de 2010. Los resultados indican que 4,4 millones de espectadores de 20 países vieron dicho anuncio y supieron de la ETF. La ETF siguió apareciendo en diversos medios tradicionales, nacionales e internacionales.

El año 2010 marcó asimismo un avance en el uso de los medios sociales para comunicar el trabajo y las actividades de la ETF, en particular en torno a actos institucionales. El uso de medios sociales ha demostrado ser un canal eficaz para alcanzar no sólo a responsables políticos, expertos y profesionales, sino también a nuevos públicos interesados en el desarrollo de capital humano. A lo largo de 2011 se seguirá trabajando en el desarrollo de la presencia de la ETF en los medios sociales. Como prueba de estos esfuerzos, la ETF fue seleccionada como candidata a obtener el prestigioso galardón *Gold Quill Merit Award* que concede la Asociación Internacional de Comunicadores Profesionales (*International Association of Business Communicators*, IABC). El uso innovador que la ETF hizo de los medios sociales en los actos organizados en 2010, especialmente en las conferencias sobre la mujer y el trabajo y el fomento de la inclusión social fue asimismo seleccionado como candidato al galardón EMERALD Award.

Las actividades de comunicación interna incluyeron la elaboración de seis boletines internos y la celebración de numerosas reuniones de todo el personal y de unidades o departamentos específicos.

1.12 Gestión de las partes interesadas

En 2010, la ETF cooperó estrechamente con las Presidencias de la UE española y belga, durante las que se dedicó especial atención al desarrollo de la EFP, las competencias de la misma, la inclusión social, la garantía de la calidad en la EFP y la cooperación entre los sectores educativo y empresarial. En 2010 se desarrolló asimismo una buena cooperación entre la ETF y el Cedefop y un intercambio de conocimientos especializados que se plasmó en el fomento de la sinergia y complementariedad de sus actividades respectivas.

La ETF también desarrolló sus relaciones institucionales con organizaciones internacionales como la UNESCO, la OIT, la UNCTAD, la OCDE, el Banco Mundial, el Consejo Regional de Cooperación para Europa Sudoriental, el Banco Asiático de Desarrollo y el Consejo de Europa, colaborando con aquéllas sobre el terreno en el ámbito del desarrollo del capital humano.

La ETF continuó sus actividades de cooperación interinstitucional en materia de educación y formación profesional y organizó las reuniones del subgrupo de trabajo sobre indicadores para el seguimiento de la educación y la formación profesional y del subgrupo sobre la formación del espíritu empresarial. Se prestó especial atención a la colaboración con las instituciones de los Estados miembros de la UE activos en el ámbito del desarrollo del capital humano en los países asociados a la Fundación.

En 2010, la ETF continuó asimismo cultivando sus relaciones con las partes interesadas de Bruselas. Se organizaron varias reuniones con diversas DG de la Comisión Europea, incluida su Dirección General *de cabecera* (Educación y Cultura) y otras (Relaciones Exteriores, Ampliación, Cooperación y Desarrollo, EuropeAid, Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, Empresa e Industria, Asuntos Internos y Justicia).

La ETF también invirtió tiempo y expertos en el fortalecimiento de sus relaciones con el Parlamento Europeo, los órganos consultivos de la UE, el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones. Por último, organizaciones de interlocutores sociales, tales como Business Europe, UEAPME, Eurochambres y CES, participaron activamente en diversos actos de la ETF.

En el anexo 14 se describe la cooperación con los Estados miembros llevada a cabo a lo largo del año.

Resumen

En la Parte I se resumen las actividades y los resultados obtenidos en cada una de las cuatro regiones y en el ámbito del desarrollo de competencias temáticas y, dentro de los apartados correspondientes, se presenta el trabajo organizado según función y se distingue entre actividades nacionales y regionales. También se describen otras actividades, incluidas las que atañen a la gestión de conocimientos, la comunicación y la gestión de las partes interesadas.

En 2010, la ETF:

- concluyó de manera satisfactoria el primer año de la Perspectiva a medio plazo 2010-2013, ajustando sus actividades a su nuevo mandato, ampliando la diversidad de los servicios que presta a la Comisión Europea y concediendo una creciente atención al apoyo a la formulación de políticas;
- logró los objetivos establecidos en el programa de trabajo anual, circunstancia de la que da fe la cifra total y real de resultados y actividades registrados en el informe;
- concluyó de manera satisfactoria el primer año del *Proceso de Turín*, que permitirá obtener un análisis conciso, documentado y exhaustivo de la reforma y el sistema de educación y formación profesional (EFP) en cada uno de los países asociados a la Fundación, así como la identificación de las principales tendencias, dificultades y restricciones en el terreno de la formulación de políticas, además de buenas prácticas y oportunidades.
- consiguió importantes logros en sus cuatro regiones (el proyecto de desarrollo escolar en Asia Central, los análisis de empleo en la región del Mar Negro y la reunión de Odessa; el proyecto de cualificaciones en la región meridional de la PEV y las evaluaciones sobre el desarrollo de recursos humanos en Albania, Montenegro y Serbia) y en el desarrollo de competencias temáticas (cualificaciones e inclusión y cohesión sociales y la función de los formadores en su fomento).

PARTE II: Gobernanza y gestión

2.1 Actividades del Consejo de Dirección de la ETF

En 2010, las funciones y competencias en materia de gobernanza del Consejo de Dirección de la ETF se ejercieron durante las dos sesiones plenarias (14 de junio y 24 de noviembre de 2010) y a través de los procedimientos escritos.

Durante la reunión de junio de 2010, el Consejo de Dirección aprobó los siguientes documentos:

- el Informe Anual de Actividades 2009 de la ETF,
- el análisis y la evaluación del Informe Anual de Actividades 2009 de la ETF y el Dictamen del Consejo de Dirección sobre las Cuentas Financieras Anuales de la ETF relativas al ejercicio 2009.
- El 24 de noviembre de 2010, el Consejo de Dirección de la ETF examinó y aprobó:
- el Programa de Trabajo 2011 de la ETF,
- el proyecto de presupuesto 2011 de la ETF,
- el presupuesto revisado 2010 de la ETF, y
- la justificación de la previsión de los ingresos y gastos de la ETF y de las directrices generales para 2012.
- el memorándum de entendimiento entre la ETF e Inwent Deutschland, el Protocolo sobre la ejecución de las actividades conjuntas en Siria entre la ETF y la Comisión de Planificación del Estado, el memorándum de entendimiento entre la ETF y la OIT sobre la formación del espíritu empresarial en el Líbano y el memorándum de entendimiento entre la ETF y UNESCO sobre la formación del espíritu empresarial en el Líbano.

El Consejo de Dirección de la ETF aprobó mediante procedimiento escrito los siguientes documentos:

- el plan estratégico de auditoría del SAI para el periodo 2010-2012;
- la política de la Fundación sobre la protección de la dignidad de la persona y la prevención del acoso psicológico y sexual;
- las normas de desarrollo del Estatuto de los funcionarios: guía para misiones;
- las normas de desarrollo del artículo 44, apartado 2, del Estatuto de los funcionarios relativo a los mandos intermedios y los altos directivos y del artículo 7, apartado 2, relativo a los puestos directivos temporales;
- la modificación del cuadro de efectivos de la ETF para 2011 ETF-GB-10-034;
- el Protocolo de cooperación entre Fundación Europea de Formación y Ministerio de Educación y Ciencia de la República de Kazajstán, AGR/10/ETF/02.

En abril de 2010, los miembros del Consejo de Dirección participaron en la reunión del grupo de trabajo sobre el Informe Anual de Actividades 2009 y el Programa de trabajo 2011. Al mismo tiempo, se le pidió que manifestara su interés en la participación en actividades del grupo de trabajo sobre planificación, supervisión y evaluación y del grupo de trabajo sobre cuestiones presupuestarias. Además, los miembros del Consejo de Dirección asistieron en 2010 a diversas reuniones de la ETF organizadas a escala regional o institucional en las que compartieron con los países asociados su experiencia y sus conocimientos especializados en el ámbito de la educación y formación profesional. Con el apoyo de los miembros del Consejo de Dirección, la ETF organizó 11 visitas de estudio para representantes de los países asociados a instituciones de interés de los Estados miembros de la UE.

2.2. Gestión: supervisión y control

El principio rector más importante para la dirección de la ETF, tal como se plantea claramente en el Programa de Trabajo de 2010 de la Fundación, es su mandato. Una gestión solvente y eficaz de la organización en 2010 supuso una importante contribución a la puesta en práctica de la declaración de misión y los objetivos operativos de la ETF definidos en la fase de planificación.

La ETF está compuesta por las siguientes estructuras administrativas, cada una de las cuales opera dentro de su propio ámbito específico de responsabilidad y halla a cargo rendimiento correspondiente a su propio conjunto de tareas:

- la Dirección General;
- la Unidad de Planificación, Supervisión y evaluación;
- El Departamento de Operaciones;
- la Unidad de Comunicación;
- el Departamento de Administración.

La dirección de ETF se compone de los siguientes miembros del equipo de dirección: el Director, el Director de la Unidad de Planificación, Supervisión y evaluación, el Director del Departamento de Operaciones, el Director de la Unidad de Comunicación y el Director del Departamento de Administración y por los siguientes miembros del Comité de Gestión: los tres delegados del Departamento de Operaciones, el Director de Recursos Humanos (RRHH) y el Director de Finanzas y Contratación Pública (Finproc) en el Departamento de Administración.

En el anexo 1 se muestra el organigrama de la ETF.

En 2010, se lograron avances significativos gracias a los cuales se mejoraron y reforzaron la supervisión de la gestión y el control de las actividades de la ETF. Entre tales avances se incluyeron cambios en la estructura organizativa, cambios en los procesos y sistemas internos, así como en procedimientos, flujos de trabajo y gestión de los recursos. El presente apartado ofrece una visión general de las actividades y herramientas principales de supervisión y control de la gestión de la ETF en 2010. Los apartados 2.2.1 a 2.2.10 describen las principales características de este progreso con mayor detalle.

Teniendo en cuenta la estructura organizativa, los recursos y el tamaño de la ETF, la supervisión y el control de la gestión de la Fundación a través de la aplicación de las actividades del programa de trabajo para 2010 se realizó a lo largo del ejercicio haciendo uso de las siguientes actividades y herramientas principales:

- reuniones (apartado 2.2.1.)
- informes (apartado 2.2.2)
- marco de gestión del rendimiento y e indicadores de rendimiento institucionales (apartado 2.2.3)

proyecto de cuadro general de control, «Dashboard»: un sistema de supervisión de la actividad (apartado 2.2.4)

- el proceso de gestión de riesgos (apartado 2.2.5)
- las delegaciones y cadenas de responsabilidad (apartado 2.2.6)
- el análisis funcional de la administración (apartado 2.2.7)
- el análisis institucional y funcional de las operaciones (apartado 2.2.8.)
- la gestión financiera (apartado 2.2.9.)
- la gestión de recursos humanos (apartado 2.2.10.)
- la gestión documental (apartado 2.2.11.)

- protección de datos (apartado 2.2.12)
- el funcionamiento de las normas de control interno de la ETF (apartado 2.3)

2.2.1 Reuniones de la dirección

- Reuniones del personal directivo superior: las reuniones mensuales se organizan con arreglo al plan anual, definido de conformidad con los plazos y requisitos legales, los procesos internos y los hitos operativos. Los resultados de las reuniones de la dirección quedan registrados y se realiza un seguimiento de los mismos;
- Reuniones de coordinación del Departamento de Operaciones;
- Reuniones de coordinación del Departamento de Administración.

2.2.2. Informes

- Informes semanales en línea sobre la ejecución del presupuesto de la ETF;
- Elaboración de informes de situación trimestrales sobre:
 - El progreso en la ejecución de todas las actividades de los PT. La información se coordina de forma centralizada a través de la Unidad de Planificación, Supervisión y Evaluación, que se reúne y evalúa la información de gestión, lo que incluye la evaluación de los avances logrados en relación con los resultados y objetivos planificados y la identificación de cualquier riesgo y o de retrasos en la ejecución. El informe trimestral también incluye datos agregados sobre la inversión en recursos humanos derivados del sistema de registro del tiempo y hace un seguimiento de los resultados institucionales sirviéndose de un conjunto de indicadores y objetivos.
 - Los informes trimestrales contienen aspectos tanto cuantitativos como cualitativos sobre los avances en la ejecución del programa de trabajo y tienen por objeto fundamentar el análisis y la toma de decisiones del Equipo de Dirección.
 - Los estados financieros y de adquisiciones; y
 - El estado de los planes de acción para responder a las auditorías internas, institucionales y externas y las evaluaciones de riesgos.

2.2.3. Marco de gestión del rendimiento e indicadores de rendimiento institucionales

La ETF aspira a lograr un compromiso institucional con la calidad y la mejora continua del rendimiento, con objeto de cumplir sus objetivos estratégicos y realizar las actividades planificadas y aprobadas por el Consejo de Dirección. En 2010, la ETF logró importantes avances en la definición y la aplicación de un marco de gestión del rendimiento que vincula los principales procesos de gestión organizativa de planificación, supervisión, evaluación, gestión y notificación de riesgos con los indicadores de rendimiento institucionales y con los resultados que está previsto que la ETF consiga cada año y a medio plazo.

El marco de gestión del rendimiento de la ETF se ha concebido para mejorar el suministro, el análisis y la aplicación de la información y los conocimientos en materia de gestión organizativa de la Fundación, con objeto de identificar y tratar los riesgos y las oportunidades y mejorar su rendimiento. Se centra en la gestión de los resultados en todos sus procesos de gestión clave. El marco de gestión del rendimiento comprende las actividades de la ETF realizadas con el objetivo de dar cumplimiento a su Perspectiva a medio plazo.

Planificación

La política revisada de la ETF, adoptada en noviembre de 2010¹⁴, refuerza la función del proceso de planificación de la organización con el fin de ofrecer un marco lógico a partir del que notificar la consecución de objetivos estratégicos de la ETF desde la perspectiva a medio plazo, a través de su programa de trabajo anual, hasta un plan anual de gestión que

¹⁴ ETF/10/DEC/032

proporcione un marco institucional para el desarrollo de los planes de proyectos emprendidos por los departamentos y unidades de la Fundación y la planificación los objetivos individuales.

Supervisión y evaluación

La ETF también ha actualizado y reforzado su política de supervisión y evaluación al objeto de reflejar el planteamiento de planificación y las herramientas y los métodos revisados, que están en proceso de implantación, para garantizar la aportación de un valor añadido y la rentabilidad del proceso. La supervisión y la evaluación forman parte de las actividades de la ETF y su objetivo general consiste en servir de herramienta para la gestión del rendimiento, para la garantía de la calidad y para el aprendizaje y la mejora continua de la organización. Se utilizan las tres dimensiones de la planificación y la notificación (geográfica, temática y funcional) para identificar los resultados institucionales que la ETF utiliza para medir la consecución de objetivos del programa de trabajo. La supervisión se realiza a través de tres subprocesos diferentes: elaboración de informes trimestrales (véase el apartado 2.2.1.), evaluación cualitativa de proyectos y resultados y evaluación de la satisfacción de las partes interesadas.

En el contexto citado, la ETF procedió a definir sus indicadores de rendimiento institucionales con el fin de potenciar la pertinencia y mensurabilidad de sus objetivos, y proporcionar datos sobre el modo en que se desempeña la Fundación a escala agregada en relación con sus actividades esenciales y su funcionamiento como agencia de la Unión Europea.

Se ha elaborado una lista revisada de los indicadores de rendimiento institucionales de la ETF para fundamentar el proceso de planificación de 2011 (véase el anexo 3). El objetivo de la lista revisada consiste en:

- Medir la eficacia de las actividades esenciales respecto a los resultados institucionales, agrupados por funciones y especificados por subcategorías derivadas de los resultados de los proyectos.
- Proporcionar, a través de un proceso gradual, más indicadores cualitativos con objeto de poder medir la calidad los proyectos con arreglo a los criterios del seguimiento orientado a la obtención de resultados.
- Racionalizar los indicadores relativos a las actividades no principales con objeto de facilitar una información fundamental sobre el desempeño, que permita a la organización y a sus principales interlocutores comprender si la gestión de los recursos es eficiente y eficaz.

La información sobre el rendimiento de la ETF (indicadores de rendimiento institucionales, resultados institucionales, resultados de los proyectos) se utiliza para seguir la evolución de un proyecto o servicio, así como para adoptar decisiones sobre objetivos estratégicos y asignaciones de recursos.

La ETF otorga prioridad al seguimiento y la elaboración de informes sobre los resultados de la organización y de los proyectos a través de instrumentos y herramientas y, para lo cual ha añadido el instrumento de cuadro general de control «Dashboard», creado y desarrollado en 2010. Este sistema se ha diseñado para garantizar la recepción en vivo de datos fundamentales a los efectos del seguimiento diario de las actividades de la ETF y, en particular, para el seguimiento y la elaboración de informes relativos a la gestión.

2.2.4 El proyecto de cuadro general, «Dashboard»: un sistema de supervisión de la actividad

El proyecto «Dashboard» es un sistema informático de control integrado para la gestión del rendimiento que permite a la dirección de la ETF seguir la evolución de las actividades de la Fundación y los recursos utilizados en tiempo real. El cuadro general de control permite al personal directivo consultar el estado actual de cada proyecto a través de tres niveles de agregación de datos de los «paneles de control» (proyectos, regional e institucional). El cuadro general de control integra y procesa en vivo datos obtenidos a través de los distintos sistemas y bases de datos de la ETF ya existentes para ofrecer «paneles de control» en vivo relativos al avance de los proyectos de la Fundación. El objetivo consiste en garantizar un vínculo claro entre los indicadores de resultados institucionales, la distribución por región, las

funciones y los temas centrales y los resultados de los proyectos, con el fin de ofrecer una herramienta rentable, precisa y transparente que permita un seguimiento diario y la elaboración de informes trimestrales en tres niveles: referido a los proyectos, a la región y al departamento, la unidad o la institución. El proyecto sigue un planteamiento gradual y se irá ampliando al conjunto de la organización. La puesta en marcha del proyecto «Dashboard» está prevista para el primer trimestre de 2011, en el marco del Programa de Trabajo 2011.

2.2.5. El proceso de gestión de riesgos

Durante los meses de mayo y julio de 2010, la ETF llevó a cabo la autoevaluación anual de riesgos, que incluyó una macroevaluación de riesgos y una evaluación operativa. Las mismas se llevaron a cabo con antelación suficiente como para poder aportar información para la redacción del proyecto definitivo del Programa de Trabajo 2011. El proceso comprendió las siguientes fases:

- Una revisión y evaluación administrativa de la situación del Registro de riesgos 2009-2010 de la ETF y del plan de acción conexo. A fecha de 31 de mayo de 2010, se habían abordado todos los ámbitos relativos al Registro de riesgos 2009-2010 y emprendido o finalizado acciones al respecto (véase el anexo 5).
- Una macroevaluación llevada cabo por la dirección del marco de riesgos de la ETF adoptado por la Política de gestión de riesgos de la Fundación (a través de un cuestionario); y
- Una evaluación operativa llevada a cabo por la dirección destinada a identificar y evaluar los riesgos vinculados a la ejecución del proyecto del Programa de trabajo para 2011 en el marco de la Perspectiva a medio plazo para 2010-2013 (mediante entrevistas y un taller).

El resultado del ejercicio se plasmó en el registro de riesgos de la ETF 2010-2011 y el plan de acción establecido, que aportaron información para el ejercicio de planificación y el programa de trabajo de 2011 de la ETF.

No se identificaron riesgos críticos o elevados. Las acciones previstas para reducir los riesgos de nivel medio dieron lugar a una evaluación que identificó unos niveles de riesgo residuales.

2.2.6. Delegación y cadenas de responsabilidad

Las delegaciones y las cadenas de responsabilidad se ciñeron en 2010 la línea de mando de la organización y comprendieron los siguientes modelos de capacitación:

- Delegaciones financieras¹⁵, véase el apartado 3.1.1;
- Competencias atribuidas a la autoridad facultada para proceder a los nombramientos¹⁶ conforme las normas establecidas (la lista de competencias delegadas se encuentra en el anexo 2) y;
- Competencias conferidas al Director en funciones¹⁷ de acuerdo con las normas establecidas con el fin de asegurar la continuidad de la dirección y la representación de la ETF.

2.2.7. Análisis funcional de la administración

En el Programa de Trabajo de 2010, la ETF se comprometió a incrementar la eficacia de la organización y, en particular, a simplificar y racionalizar su administración central. En este contexto, al finales de 2009 la ETF inició un análisis funcional de su administración junto a un estudio realizado por consultores externos. El objetivo del ejercicio consistió en identificar las funciones administrativas centrales y fundamentales y la eficacia potencial de diversas configuraciones organizativas desde la perspectiva de la rentabilidad.

¹⁵ ETF/09/DEC/020, véase Parte III, 3.1.1.

¹⁶ ETF/10/DEC015

¹⁷ ETF/10DEC/011

El análisis funcional identificó la posibilidad de lograr un aumento de la eficacia del Departamento de Administración mediante el rediseño de los procesos administrativos y la adopción de herramientas de TI que brindaran un mejor apoyo a mismo. El análisis propuso reducir ciertas funciones, reestructurar otras o trasladarlas a otros apartados de la organización. La imagen resultante fue un Departamento de Administración mucho más liviano, con 31 puestos a finales de 2010¹⁸. Después de este proceso, el equipo de desarrollo de software se trasladó a la Unidad de Planificación, Supervisión y Evaluación para reforzar los vínculos con los procesos.

2.2.8. Análisis de actividades institucional y funcional

En lo que respecta a las actividades de la Fundación, el Reglamento refundido aprobado a finales de 2008 y la Perspectiva a medio plazo 2010-2013 incluyen una serie de avances fundamentales que repercutirán en el trabajo de la ETF, a saber:

- Un complejo marco integrado de funciones y de los resultados que está previsto obtener y de los que se dará cuenta a niveles nacional o regional para apoyar a los países asociados y dar respuesta a las solicitudes de la Comisión;
- La definición del marco de desarrollo temático de la ETF en cuanto a los temas centrales, y las expectativas de que el desarrollo de las competencias especializadas de la Fundación contribuya manera eficaz y eficiente a las necesidades operativas a escala nacional/regional (a través metodologías, asesoramiento, informes sobre políticas, etc.)
- La introducción del *Proceso de Turín* como análisis de políticas y ciclo de creación de capacidades de referencia;
- Un mayor interés estratégico por parte de la ETF a la hora de proporcionar una información sobre políticas coherente a las instituciones de la UE, los países asociados y los organismos internacionales (proceso de Copenhague, aportación a los marcos de políticas de educación y empleo, relaciones con el Cedefop, etc.)

Aunque el Marco Estratégico de la ETF se revisó en 2009, la estructura organizativa data de 2006 y se conformó para satisfacer las necesidades de la anterior estrategia 2007-2010. Aunque esta estructura ha sido eficaz para la consecución de resultados, se ha identificado margen para la mejora en particular en lo que respecta al tema de los expedientes individuales, a la relación y la priorización entre tareas nacionales y temáticas, a una planificación de las actividades y del presupuesto realista y a la gestión de las solicitudes que surjan o las solicitudes *ad hoc*.

En 2010, el Departamento de Operaciones analizó su estructura y sus procesos para garantizar que se adecuen de manera eficaz y eficiente al nuevo marco estratégico y operativo. El análisis tuvo en cuenta no sólo los retos que plantea el nuevo marco estratégico sino también las enseñanzas extraídas del planteamiento de la organización relativo al periodo 2007-2010. El análisis tuvo en cuenta asimismo la evolución del contexto externo de la ETF más allá del control inmediato de la Fundación y contribuyó a garantizar que la ETF pueda anticiparse o conservar la capacidad de reacción en sus operaciones con objeto de poder dar respuesta a los cambios en el entorno, a saber:

- los nuevos marcos políticos de la UE (por ejemplo la Estrategia UE-2020, Un nuevo impulso para la EFP) y
- la creación del Servicio de Acción Exterior de la UE.

El aumento de las prioridades en ciertas regiones (por ejemplo, Asociación Oriental, PEV Sur/Territorios Palestinos Ocupados, Túnez) y la incertidumbre en relación con las prioridades en otras regiones (por ejemplo, Asia Central).

La publicación del análisis institucional y funcional de las operaciones de la ETF está prevista para 2011. La obligación impuesta por la autoridad presupuestaria a la ETF en cuanto a la eficacia de ésta en el uso y responsabilidad con respecto sus recursos se traduce en acciones dirigidas a la mejora de la gestión del rendimiento.

¹⁸ El Departamento AD contaba con 40 puestos a finales de 2009.

2.2.9. Gestión financiera

En 2010, la evolución de la gestión financiera se atuvo de nuevo a los principios de la eficiencia y la proporcionalidad.

Tras la realización en 2009 de un análisis de riesgo de todas las operaciones de pago de la ETF, a comienzos de 2010 se llevó a cabo satisfactoriamente una diferenciación basada en los riesgos de los circuitos de pagos que supuso la introducción de circuitos simplificados para las operaciones de bajo riesgo. Tras el análisis funcional de la administración, el Departamento de Administración introdujo un modelo descentralizado de gestión financiera y de contratación pública. En dicho modelo, el tratamiento de todas las transacciones financieras y de contratación pública tiene lugar a escala local dentro de una célula financiera que da parte directamente al ordenador delegado, mientras que la unidad financiera y de contratación pública central vuelve a centrarse en el control de calidad y en desempeñar una función asesora. El modelo ha demostrado su eficacia y se implantará en toda la organización a lo largo de 2011.

El ejercicio 2010 fue un año muy satisfactorio para la ETF desde la perspectiva de la ejecución presupuestaria.

- De los 18,832 millones de euros disponibles en forma de créditos de compromiso en la subvención de 2010, la ETF logró un **índice de compromiso del 99,9 %** (frente al 99,98 % de 2009 y el 98,5 % de 2008).
- La ETF pagó un **87,1 %** de los importes comprometidos (frente al 82 % de 2009 y el 84 % de 2008).
- Incluidos los pagos de los compromisos operativos prorrogados del ejercicio anterior, de los 19,298 millones de euros en concepto de créditos de pago disponibles en 2010, la ETF logró un **índice de ejecución de los pagos del 96,5 %** (frente a, aproximadamente, el 90 % de los ejercicios de 2009 y 2008).
- La ETF redujo a menos de la mitad la cantidad de **transferencias presupuestarias, que ascendieron a 15** en 2010, frente a las 33 de 2009, y **sólo prorrogó un 12,8 %** de los importes comprometidos (frente al 17 % de 2009 y el 15 % de 2008).

Además, uno de los principales hitos de 2010 se refirió al cambio al sistema de contabilidad de la Comisión Europea, ABAC, gracias al que se ha mejorado el cumplimiento y la eficacia de la gestión financiera de la Agencia (véanse los anexos 9, 10 y 11).

2.2.10. Gestión de recursos humanos

La ETF reconoce que los recursos humanos son su principal activo en el desempeño de su misión y la consecución de los objetivos del Programa de trabajo.

En este contexto, a lo largo de 2010, la ETF

- Reforzó sus procedimientos de contratación a través de la mejora de la integridad y la transparencia de la documentación;
- Redactó nuevas disposiciones de aplicación sobre la evaluación del rendimiento y la gestión de ascensos y revisó el proceso de diálogo anual para tener en cuenta tales avances;
- Revisó y actualizó las descripciones de sus puestos de trabajo y el marco de competencias centrales con el fin de aumentar claridad en cuanto a las funciones y tareas del personal y los requisitos en materia de competencias.

La ETF concluyó 2010 con sólo cuatro puestos vacantes en su cuadro de efectivos, frente a los diez de finales de 2009. El personal de la ETF aumentó en cinco efectivos, de 123 y 128, al incorporarse 15 miembros y abandonar su puesto 10 a lo largo de 2010¹⁹. Véase el anexo 8.

¹⁹ Los cuatro puestos vacantes se deben, por una parte, a la rotación (pese al esfuerzo relativo a la contratación de 15 nuevos empleados, otros diez dejaron la ETF; además, algunos procesos de contratación se hallaban en curso a finales de año) y, por otra, a razones presupuestarias.

2.2.11. Gestión documental

En 2010, la ETF introdujo:

- un mejor instrumento de registro de correspondencia, que permitirá disponer de un sistema de seguimiento preciso y eficaz en relación con la correspondencia entrante;
- una actualización de las normas específicas sobre la gestión de documentos confidenciales, que complementa las normas vigentes sobre registro y archivo de correspondencia;

2.2.12. Protección de datos

En 2010, la aplicación de las recomendaciones del Supervisor Europeo de Protección de Datos sobre los procedimientos de la ETF y la sensibilización de su personal de la ETF fueron las dos principales actividades llevadas a cabo en el ámbito de la protección de los datos personales. En este sentido, los responsables del tratamiento de datos de la ETF, junto con el responsable de la protección de datos, revisan los procedimientos pertinentes en materia de contratación, turnos flexibles, diálogo anual y administración de incidencias de conformidad con las normas del SEPD. Además, el procedimiento de gestión de los datos sanitarios se ha sometido al control del SEPD.

2.3 Funcionamiento de las normas de control interno de la ETF

2.3.1 Cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas de control

Desde 2004, la ETF ha logrado notables avances en cuanto al pleno cumplimiento de los requisitos que establece su marco de normas de control interno (NCI). En 2009, el Consejo de Dirección de la ETF adoptó las 16 normas revisadas para una gestión eficaz.

Las NCI de la ETF se articulan en torno a seis módulos que cubren la totalidad del proceso de gestión, desde la definición de los objetivos hasta la consecución de los resultados:

- a) Misión y valores;
- b) Recursos humanos;
- c) Planificación y gestión del riesgo;
- d) Operaciones y actividades de control;
- e) Información y elaboración de informes financieros;
- f) Evaluación y auditoría.

A lo largo de 2010 no se detectaron deficiencias relevantes o de importancia relativa en el sistema de control interno de la ETF. Los controles establecidos funcionaron en la forma prevista y los requisitos se aplicaron adecuadamente.

Los resultados de la revisión y evaluación del sistema de control interno en 2010 ofrecen unas garantías razonables para otorgar una valoración positiva al grado de cumplimiento de la ETF de todos los requisitos de las normas de control interno.

En la tabla siguiente se muestran los resultados de los ejercicios de autoevaluación basados en el riesgo y realizados anualmente por la dirección y el Coordinador de control interno de la ETF desde la adopción de las normas de control interno. En 2007 y 2009, la evaluación incluyó una muestra de miembros del personal mayor, con objeto de lograr una garantía de representatividad asimismo mayor y más diversa.

Año de la revisión de las NCI	% de respuestas 1-2 ²⁰ Se cuenta con un sistema adecuado / leves mejoras	% de respuestas 3-4 Son necesarias mejoras significativas / No se cuenta con ningún sistema	No se indica el nivel de la evaluación (%)
2010	93,75 %	6,25 %	0 %
2009	79,2 %	19,4 %	1,4%
2008	83,3 %	15,4 %	1,3 %
2007*	70,3 %	29,3 %	0,4 %
2005*	54,0 %	35,0 %	11,0 %

La revisión anual y el ejercicio de autoevaluación del sistema de control interno de la ETF basado en los riesgos prestan apoyo a la organización con el fin de generar fiabilidad en cuanto al correcto funcionamiento de los sistemas operativos, la verificación de los resultados, la identificación de posibles problemas y la planificación de medidas correctoras. Los resultados íntegros de la revisión y la evaluación de 2010 se recogen en el anexo 6 del presente informe.

2.3.2 Eficacia de la aplicación de las normas de control prioritarias

Es un procedimiento²¹ bien establecido que las recomendaciones resultantes de las auditorías y las evaluaciones internas, institucionales y externas contribuyan al plan de acción de mejora de la ETF puesto en marcha bajo la responsabilidad del Coordinador de control interno. El procedimiento interno tiene como objetivo garantizar que las debilidades observadas en los sistemas de gestión y control de la ETF se gestionen de forma sistemática y eficiente y que se haga un seguimiento de todas las medidas de mejora resultantes. Esto forma parte del sistema de control interno de la ETF.

El plan de mejora de la Fundación para 2010 concedió prioridad a los módulos 1, «Misión y valores», y 3, «Planificación y gestión del riesgo».

A propósito de las normas del módulo 1, «Misión y valores», el fundamento del establecimiento de prioridades fue el siguiente:

- La necesidad de reforzar la comunicación interna y externa en la declaración de misión y la visión de la ETF en relación con el nuevo mandato de la Fundación;
- La necesidad de garantizar que los objetivos individuales del personal, incluida la dirección, reflejen los valores éticos y organizativos y que tales objetivos se consideren incluidos en el proceso de evaluación del rendimiento.

En 2010, las normas asociadas se llevaron a la práctica a través de las siguientes actividades principales:

- Reuniones periódicas de todo el personal, que incluyeron el suministro de información por parte el Director y el personal acerca de los proyectos y actividades llevados a cabo que habían constituido un reflejo de la misión, la declaración de misión y la visión de la ETF;
- Aumento de la comunicación interna y externa, incluida la comunicación impresa y en línea sobre el mandato y la misión de la ETF, presentaciones audiovisuales, un nuevo modelo de marca de la ETF, eventos a nivel local e internacional y material promocional.

²⁰ La ETF utiliza desde 2005 la herramienta «iCAT» facilitada por la DG de Presupuestos para la revisión y evaluación de sus NCI. Los cuestionarios se orientan y adaptan al entorno concreto de la ETF pero la puntuación de evaluación sigue siendo la misma que emplea la Comisión y se basa en una escala de 1 a 4: 1 Se cuenta con un sistema adecuado, 2. Son necesarias leves mejoras, 3 Son necesarias mejoras significativas, 4 No se cuenta con ningún sistema.

²¹ ETF/PROC/26 .

- Revisión de la fijación de objetivos anuales y del proceso de evaluación del rendimiento para tener en cuenta verdaderamente la cuestión de los valores éticos y organizativos a través del refuerzo de las directrices conexas y la supervisión cualitativa del proceso.

A propósito de las normas del módulo 3, «Planificación y gestión del riesgo», el fundamento del establecimiento de prioridades fue el siguiente:

- La necesidad de adelantar el calendario del Programa de Trabajo de 2011 y actualizar la planificación estratégica y el procedimiento de programación de la ETF para reflejar los hitos principales del proceso; y
- La necesidad de perfeccionar el concepto relativo a los indicadores en distintos niveles del proceso de planificación y garantizar que los indicadores institucionales se difundan a partir de los objetivos estratégicos de la organización, incluida la administración.

A lo largo de 2010, las normas asociadas se aplicaron realmente a las siguientes actividades principales:

- Elaboración y ejecución ulteriores de la política de planificación de la ETF, incluida la actualización de los procedimientos relacionados, los plazos, las directrices y las plantillas, con objeto de cubrir en su totalidad el proceso de planificación y programación de la ETF.
- Desarrollo de una lista revisada de indicadores de rendimiento institucionales de la ETF para fundamentar el proceso de planificación de 2011. A lo largo de 2010, se ha procedido a evaluar los indicadores institucionales de la ETF con el fin de mejorar su pertinencia y la mensurabilidad de sus objetivos y ofrecer datos sobre el modo en que la ETF funciona a nivel agregado en relación con sus actividades principales y de funcionamiento como agencia de la Unión Europea. Paralelamente al proceso de definición ulterior de sus indicadores de rendimiento institucionales, la ETF también ha desarrollado en 2010 el proyecto de cuadro general de control «Dashboard», cuyo objetivo consiste en garantizar la obtención en vivo de datos clave para el seguimiento diario de las actividades de la ETF y, en particular, la supervisión de la gestión y la elaboración de informes (véase el apartado 2.1.3.4. anterior).

2.3.3 Conclusión

Los principales elementos de valoración y certificación del funcionamiento de las normas de control interno de la ETF en 2010 se exponen en los apartados 2 y 3 del presente informe.

Teniendo en cuenta los avances fundamentales logrados 2010 en cuanto a la organización, la supervisión de su gestión y el control de procesos y, en particular:

- - el marco de gestión del rendimiento y los indicadores de rendimiento institucionales,
- - los procesos de análisis institucional y funcional,
- - el proceso de gestión del riesgo, y
- - los procesos de gestión financiera y de los recursos humanos,

cabe considerar que las normas de control interno de la ETF funcionan de la forma prevista y que, por ende, ofrecen garantías razonables en cuanto al control adecuado de los riesgos relacionados con los objetivos de rendimiento, los objetivos de aplicación y los objetivos de protección del personal, los bienes y la información.

Resumen

En la **Parte II** se describen las principales características de los importantes avances logrados, gracias a los cuales se mejoraron y reforzaron la supervisión de la gestión y el control de las actividades de la ETF. Entre tales avances se incluyeron cambios en la estructura organizativa, cambios en los procesos y sistemas internos, así como en procedimientos, flujos de trabajo y gestión de los recursos. Procedería destacar, sobre todo,

el análisis funcional de la administración, el análisis institucional y funcional de los procesos de las operaciones y el avance hacia un sistema eficaz de gestión del rendimiento

En el informe se recogen los muy buenos resultados obtenidos desde la perspectiva de la gestión de los recursos:

- De los 18,832 millones de euros disponibles en forma de créditos de compromiso en la subvención de 2010, la ETF logró un **índice de compromiso del 99,9 %** (frente al 99,98 % de 2009 y el 98,5 % de 2008);
- La ETF pagó un **87,1 %** de los importes comprometidos (frente al 82 % de 2009 y el 84 % de 2008);
- Incluidos los pagos de los compromisos operativos prorrogados del ejercicio anterior, de los 19,298 millones de euros en concepto de créditos de pago disponibles en 2010, la ETF logró un **índice de ejecución de los pagos del 96,5 %** (frente a, aproximadamente, el 90 % de los ejercicios de 2009 y 2008).
- La ETF redujo a la mitad la cantidad de transferencias presupuestarias, que ascendieron a 15 en 2010, frente a las 33 de 2009, y sólo prorrogó un 12,8 % de los importes comprometidos (frente al 17 % de 2009 y el 15 % de 2008).

En 2010, la ETF:

- «desempeñó sus actividades ateniéndose a los recursos aprobados por el Consejo de Dirección;
- siguió aplicando un exhaustivo sistema de controles internos y de gestión de la calidad y el riesgo, garantizando así la proporcionalidad entre el cumplimiento y la eficacia de los procedimientos internos.

PARTE III: Módulos para la declaración de fiabilidad

Además de la supervisión y el control de la gestión y las normas de control interno plenamente descritos en la Parte II, el presente apartado describe los módulos específicos en los que se fundamenta la garantía proporcionada por el Ordenador de la ETF en la declaración de fiabilidad descrita en la cuarta parte 4 del informe anual de actividades²².

La ETF dispone de una política²³ para definir los criterios de importancia relativa en los que el Ordenador basa su decisión en caso de que haya de incluirse una reserva en la declaración de fiabilidad anual en el contexto de la elaboración del informe anual de actividades. Dicha política se recoge en el anexo 4.

Las deficiencias que dan lugar a reservas en el ámbito de aplicación de la declaración de fiabilidad son las relacionadas con la certeza razonable en relación con el uso de recursos, la buena gestión financiera o la legalidad y regularidad de las operaciones subyacentes.

La decisión sobre la importancia relativa entraña realizar un juicio tanto cualitativo como cuantitativo.

Con el fin de emitir un juicio sobre la importancia de una deficiencia, resulta esencial identificar las posibles repercusiones financieras («valor monetario del problema identificado»/«importe considerado erróneo»/«importe considerado en situación de riesgo») en términos monetarios.

El umbral de importancia relativa cuantitativo de la ETF es el 2 % de su presupuesto total. Ello significa que cuando una deficiencia detectada entraña un riesgo de exposición por importe de un 2 % (o más) del presupuesto total de la ETF («en situación de riesgo»/«exposición»), habrá de incluirse siempre una reserva en la declaración anual del Director de la Fundación.

Por cada reserva en su IAA, la ETF deberá informar sobre su naturaleza concreta, explicar la causa y cuantificar en la medida de lo posible su importancia en términos presupuestarios y en lo que atañe a la repercusión sobre la declaración de fiabilidad. En el IAA también se establecerán las medidas correctivas adoptadas por la Fundación para mitigar, controlar y corregir la deficiencia en la medida de lo posible.

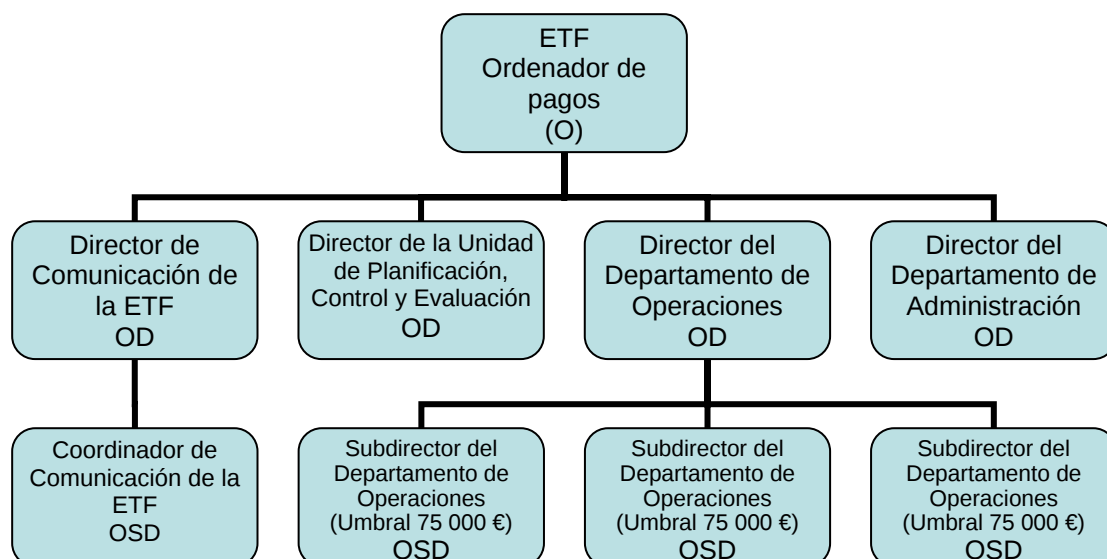
3.1. Módulo 1: Evaluación a cargo de la dirección

Declaración de fiabilidad en cascada a través de los ordenadores (sub)delegados

En 2010, las facultades de ejecución presupuestaria fueron delegadas por el Ordenador a través de una decisión del director, que asignó las diferentes áreas presupuestarias, incluidas las líneas presupuestarias concretas, a los ordenadores delegados y subdelegados (O(S)D). La decisión está acompañada de los actos de delegación individuales, firmados por la Directora, por el ordenador delegado y por el sustituto de éste. La firma del acto supone la aceptación de la Carta por parte del ordenador delegado. El diagrama siguiente muestra el modelo de delegación relativo a 2010:

²² De conformidad con las instrucciones permanentes para los informes de actividad anuales SEC(2010)1333.

²³ (ETF/09/DEC/018).



Desde 2008, la ETF dispone de un sistema de notificación por parte de los O(S)D relativo a su ejecución presupuestaria durante el último ejercicio y de una declaración para confirmar el cumplimiento de la Carta de delegación firmada a comienzos del ejercicio financiero.

En 2010, la ETF reforzó el marco del módulo que sustenta la declaración fiabilidad del Ordenador al incluir, en el anexo a cada declaración de fiabilidad firmada por el O(S)D, los índices de ejecución del presupuesto correspondientes (que comprenden compromisos, pagos y prórrogas) junto a explicaciones relativas a cualesquiera desviaciones o cambios que se hayan producido durante el año (con arreglo a los logros de resultados conexos), el número y el importe de cualquier acuerdo directo acelerado y de cualquier excepción registrada durante el ejercicio presupuestario en cuestión. Los O(S)D están obligados a informar o rendir cuentas de todo ejercicio de sus respectivas competencias presupuestarias y a emitir una declaración especial a finales del ejercicio con el fin de confirmar el cumplimiento de la Carta. Este proceso permite la supervisión directa del ejercicio de las competencias presupuestarias delegadas y/o subdelegadas. El modelo para la declaración de fiabilidad en cascada relativa a finales del ejercicio 2010 se recoge en el anexo 7 del presente informe.

Registro de excepciones

La ETF cuenta con un Registro de excepciones desde 2005. El objetivo general del procedimiento consiste en el establecimiento de medidas adecuadas para garantizar que el Director de la Fundación y la dirección de la misma registren cualquier circunstancia excepcional o significativa relativa a la omisión de los controles o a desviaciones con respecto a lo establecido y al marco reglamentario de la ETF en vigor e informen al respecto al Consejo de Dirección y a la autoridad de aprobación de la gestión de acuerdo con el principio de transparencia. La «excepción» debe documentarse, justificarse y aprobarse al nivel adecuado antes de que se emprenda cualquier acción.

En total, en 2010 se registraron 10 excepciones (12 en 2009). Ninguna de ellas entrañó un riesgo financiero superior a 50 000 euros (1 en 2009).

En su conjunto, estas excepciones ascendieron a un importe financiero total de **100 183 euros**, lo que corresponde un **0,53 %** del presupuesto total del ETF en 2010 (18,832 millones de euros). Dicha cifra representa una caída significativa frente a ejercicios anteriores en cuanto al importe financiero total (322 476,43 euros en 2009, 201 533 euros en 2008 y 223 661 en 2007) y al número total excepciones (12 en 2009, 24 en 2008 y 11 en 2007).

Acuerdos directos

En total, la ETF celebró en 2010 ocho acuerdos directos con contratistas externos ninguno de los cuales conllevó la exposición a un riesgo igual o superior a 50 000 euros (ni superior a 5 000). El valor total de los acuerdos directos fue de 93 575 euros, lo que representó un **0,50 %** del presupuesto total de la ETF en 2010 (18,832 millones de euros). En la tabla que sigue se recogen los acuerdos directos celebrados en 2010:

Nº de contrato / Hoja de pedido	Nombre de contratista	Importe	Título de la adquisición
CON/10/ETF/0027	Regus Business Centre Italia	6.870€	Suministro de oficina de emergencia fuera de la sede de la ETF con fines de continuidad de las actividades
OF80893	Anthem Books	7.200€	Edición de una publicación
OF87251	IPSA	32.000€	Espacio publicitario en el aeropuerto de Turín-Caselle
OF87255	Euronews	13.050€	Campaña publicitaria
OF83248	Verica Babic	9.500€	Conocimientos especializados locales complementarios
OF83330	Darko Frlita	9.500€	Conocimientos especializados locales complementarios
OF83189	Tony Feghali	9.500€	Conocimientos especializados locales complementarios
OF82989	Institutul de formare a capacitatorilor profesionale	6.000€	Conocimientos especializados locales complementarios

3.2 Módulo 2: a) Resultados de las auditorías en 2010

La ETF nunca ha recibido recomendaciones críticas por parte de los órganos de control. Dicha circunstancia también es válida para el ejercicio 2010, durante el que los órganos de control tampoco formularon recomendaciones críticas.

Además, en 2010, el Servicio de Auditoría Interna (SAI) y el Tribunal de Cuentas Europeo (TCE) manifestaron una opinión favorable respecto a las iniciativas de mejora constante emprendidas por la ETF con el fin de garantizar el pleno cumplimiento de su marco reglamentario. De resultados de ello, ambos organismos de control sólo efectuaron una visita de auditoría a la ETF a lo largo de 2010.

Servicio de Auditoría Interna

Conforme a lo previsto el Plan Estratégico de Auditoría del SAI para el periodo 2010-2012, dicho Servicio llevó a cabo una auditoría referida a los procesos de planificación y seguimiento de la ETF en febrero de 2010. El dictamen final de la auditoría²⁴ indica que el sistema de control interno de la ETF proporciona una garantía razonable con respecto al logro de los objetivos del proceso de planificación anual, con la excepción de una recomendación muy importante que se relaciona con el marco de seguimiento y exige a la Fundación que «describa la utilidad y el valor añadido del nuevo planteamiento de planificación». Con respecto a la planificación anual, no se hallaron resultados ni se formularon observaciones que pudieran haber dado lugar a la formulación de una recomendación crítica o muy importante.

El objeto de las recomendaciones del SAI consiste en garantizar una comunicación clara a propósito del planteamiento de planificación de la ETF derivado del nuevo mandato y de la función y el valor añadido de la ETF en el contexto de las políticas de relaciones exteriores de la UE. De hecho, la ETF ha abordado estas importantes cuestiones directamente en el proyecto de Programa de Trabajo para 2011.

²⁴ IAS.A-2010-W ETF-001, 21 de mayo de 2010.

En septiembre de 2010, el SAI facilitó asimismo a la ETF la realización de un ejercicio de autoevaluación de riesgos. El ejercicio del SAI no fue una auditoría, por lo que el informe no contiene un dictamen del Servicio. No obstante, como resultado de la autoevaluación, el informe enumera varios riesgos que la Fundación está gestionando con arreglo a un plan de acción establecido. Los riesgos se relacionan con las siguientes áreas de CobiT²⁵: la estrategia de TI y las comunicaciones TI de la organización, las funciones y responsabilidades, el compromiso de las partes interesadas, el examen del plan de recuperación en caso de catástrofe y la integración de aplicaciones.

Tribunal de Cuentas Europeo

En marzo de 2010, el Tribunal de Cuentas Europeo auditó las cuentas anuales de la ETF, que comprenden los «estados financieros» y los «informes sobre la ejecución del presupuesto» para el ejercicio 2009, así como la legalidad y regularidad de las transacciones correspondientes a tales cuentas. El Tribunal presentó un dictamen positivo respecto a la fiabilidad de las cuentas y sobre la legalidad y regularidad de las transacciones correspondientes a las mismas. El Tribunal formuló asimismo un comentario relativo al procedimiento de elaboración del presupuesto, que dio lugar a una considerable cantidad de transferencias. La ETF ha incrementado el rigor del seguimiento y el control de las transferencias presupuestarias para limitar el número de las mismas, al objeto de potenciar la planificación y la previsión presupuestarias para el ejercicio 2011. Además, la ETF ha iniciado la publicación de un calendario de pagos de conformidad con el artículo 31, apartado 2, letra c), del Reglamento financiero, el cual entrará en vigor a partir de la publicación del presupuesto rectificativo 2010.

Programa de auditorías *a posteriori* de la ETF para 2010

Además de la auditoría realizada por los órganos institucionales, en 2010 la ETF encargó la realización de las siguientes auditorías *a posteriori* a través de un contrato marco celebrado con empresas de auditoría externas²⁶:

- una auditoría *a posteriori* sobre la regularidad, el sistema y los resultados de los ejercicios de prórroga presupuestaria de la Fundación durante 2008 y 2009; en el dictamen de auditoría final se estableció que, sobre la base de la revisión del marco reglamentario, del procedimiento de prórroga y del examen muestral llevado a cabo, el sistema en vigor en la ETF proporciona una garantía razonable de cumplimiento de los requisitos jurídicos del artículo 10 del Reglamento financiero de la Fundación en relación con la prórroga de créditos. El ejercicio refrendó la adecuación de las medidas adoptadas por la ETF para controlar y reducir el riesgo relacionado con las prórrogas.
- una auditoría de la función jurídica de la ETF para examinar desde un punto de vista sistemático su eficacia y eficiencia a la hora de prevenir y controlar los riesgos jurídicos inherentes a las actividades de la ETF; la auditoría se realizó durante el otoño de 2010 y la publicación del informe final, cuya redacción se está finalizando, está prevista para finales de febrero de 2011.

El programa de auditorías *a posteriori* no mostró ninguna deficiencia significativa en los controles internos y las recomendaciones de la ETF aportaron lecciones útiles para que la organización mejore sus prácticas y procedimientos internos. A tal efecto, se han establecido y ejecutado planes de acción para dar cumplimiento a las recomendaciones pertinentes. El programa anual de auditorías *a posteriori* de la ETF constituye una actividad de supervisión y control destinada a proporcionar garantías de gestión adicionales.

²⁵ CobiT 4.1 es una norma aceptada internacionalmente para la gobernanza y el control de los sistemas de TI..

^S Desde 2009, las empresas contratadas por la ETF para los servicios de auditoría son: Lubbock Fine (CON/09/ETF/019), LittleJohn (CON/06/ETF/0020) y Mazars & Guérard (CON/06/ETF/0021).

3.2 Módulo 2: b) Resultados de la supervisión y la evaluación

Supervisión y evaluación

Como se ha mencionado anteriormente (apartados 2.2. y 2.2.1.), la ETF ha creado una serie de herramientas para verificar el rendimiento institucional y los proyectos y actividades. En 2010, el ejercicio de supervisión se centró en el proceso de ejecución y mientras que la elaboración de informes se centró en mayor medida en los resultados. La política de supervisión y evaluación 2011-2013 también esboza un nuevo planteamiento con respecto a la encuesta anual, que se ha ampliado para incluir información de más partes interesadas e instituciones y se llevará a cabo durante el primer trimestre de 2011.

Evaluaciones externas emprendidas por la ETF

Se finalizaron las evaluaciones del ejercicio anterior sobre la formación del espíritu empresarial y las publicaciones de la ETF. Asimismo, se debatieron las recomendaciones de ambas evaluaciones y la ETF trató la mayor parte de los puntos para la acción basados en tales recomendaciones durante el año.

Los principales resultados en relación con la formación del espíritu empresarial se tradujeron en el desarrollo de una política que incluya una estrategia a más largo plazo para los países participantes. También se recomendó garantizar la estabilidad en cuanto al uso del índice de políticas y desarrollar herramientas y servicios de apoyo a los países asociados con el fin de gestionar sus propios programas de aprendizaje empresarial. Otra recomendación se centra en la simplificación de las iniciativas de creación de capacidades tras la evaluación de las políticas a escala directiva nacional.

Ambas evaluaciones pusieron de relieve que el «valor añadido» del trabajo de la ETF se debe a la notable experiencia recabada internamente por los países y regiones en materia de educación, formación y asuntos relativos al mercado de trabajo y a que la Fundación podría actuar como centro de la transmisión del conocimiento, sirviendo de puente entre la Unión Europea, los países de la Preadhesión y los países de la Vecindad. Las publicaciones editadas por la ETF se consideraron objetivas, ya que las elabora un órgano independiente que no actúa con fines comerciales.

En 2010, se llevaron a cabo dos evaluaciones sobre i) la eficacia del planteamiento de la ETF utilizado para planificación y la ejecución de los proyectos nacionales y sobre ii) el Programa de Innovación y Aprendizaje (ILP), con respecto a las cuales se celebraron sesiones de información sobre los resultados obtenidos y las recomendaciones realizadas. Durante el primer trimestre de 2011 se elaborarán los planes de acción para dar respuesta a las recomendaciones.

El reto principal al que se enfrentó la ETF a propósito de la ejecución de los proyectos nacionales consistió en combinar una planificación rigurosa con la flexibilidad en la respuesta a las solicitudes *ad hoc* de los países asociados y la Comisión Europea. Por otra parte, la ejecución del ILP se consideró muy flexible aunque se estimó necesario que, en el futuro, la planificación fuera más rigurosa y que los resultados obtenidos en la fase de diseño se articularan de manera más clara.

Las lecciones extraídas de las evaluaciones se han integrado en las actividades de la ETF y para todas las evaluaciones completadas se ha elaborado una «fiche contradictoire» con las recomendaciones, acciones y acuerdos alcanzados sobre el modo de llevarlas a cabo. La supervisión del seguimiento de todas las actividades se ha realizado al menos una vez, un año después, y los avances logrados se han notificado a la dirección.

3.3 Módulo 3: Seguimiento de las reservas y planes de acción relativos a las auditorías de ejercicios anteriores

La declaración de fiabilidad del Ordenador de la ETF recogida en el Informe Anual de Actividades 2009 no contenía reserva alguna.

En cuanto al seguimiento de plan de acción para aplicar las recomendaciones de las auditorías del ejercicio anterior, durante la evaluación anual de seguimiento llevada a cabo por el SAI²⁷ en 2010 se archivaron 15 de las 19 recomendaciones, al considerarse debidamente aplicadas. Tales recomendaciones se formularon en las auditorías de 2008, 2009 y 2010 y se relacionaron con la gestión de recursos humanos, los módulos de garantía y los procesos de supervisión y planificación. Las cuatro restantes, consideradas todas ellas importantes, serán objeto de examen durante la visita de auditoría que el SAI realizará sobre el terreno en 2011 y precisarán el muestreo de archivos *in situ*.

En la tabla siguiente se resume la situación actual de las recomendaciones formuladas por el SAI desde 2005 y el estado de ejecución de las acciones de seguimiento por parte de la Fundación a 31 de diciembre de 2010, conforme a la fecha límite del nº de seguimiento (*issue track*) del SAI.

Año	Auditoría	Nº de recomendaciones formuladas	Nº de recomendaciones archivadas	Nº de recomendaciones abiertas
2010	Planificación y supervisión	8	7	1 (I) ²⁸
2009	Auditoría de seguimiento	1	1	0
2009	Módulos de garantía	7	6	1 (I)
2008	Gestión de RRHH	8	6	2 (I)
2007	Auditoría de seguimiento	0	0	0
2005	Cumplimiento de las normas del SAI	19	19	0
Número de recomendaciones del SAI formuladas durante el periodo 2005-2010		43	39	4

3.4. Módulo 4: Garantía de los O(S)D en caso de cruce de subdelegaciones

No procede.

3.5. Reservas

Sobre la base de los criterios establecidos por la política de la ETF en cuanto a la definición de los criterios relativos a cuándo procede incluir una reserva en la declaración de fiabilidad anual en el contexto del proceso anual de elaboración del informe de actividades, la Directora de la ETF no tiene ninguna reserva que notificar con respecto a 2010.

²⁷ Nº de seguimiento (*issue track*) con la fecha límite de 31 de diciembre de 2010.

²⁸ (I) Importante. Las recomendaciones aún pendientes y «listas para análisis» son las siguientes: 2 de la auditoría de RRHH de 2008: i) establecimiento de objetivos: referidos a las personas frente a referidos a la organización y ii) la evaluación y promoción: establecimiento de objetivos. 1 de la auditoría sobre los módulos de garantía de 2009: i) introducción de controles *a posteriori* en transacciones de financiación. 1 de la auditoría de 2010 sobre planificación y supervisión: i) comunicación de la función papel de la ETF en las políticas de relaciones exteriores de la UE.

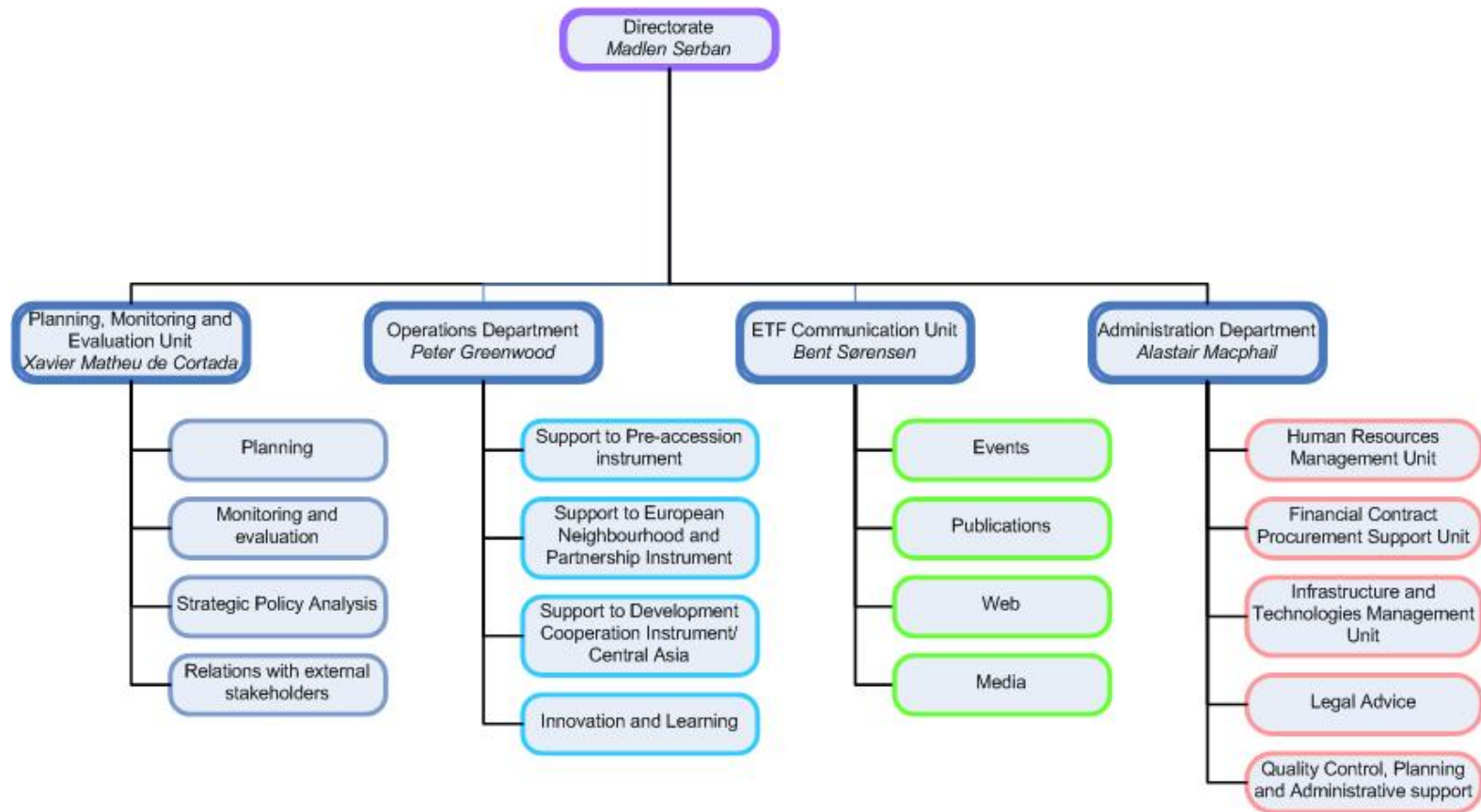
PARTE IV: Declaración de fiabilidad

- La abajo firmante, Madlen SERBAN, Directora de la Fundación Europea de Formación en mi calidad de ordenador de pagos,
- Declaro que la información que figura en el presente Informe Anual 2010 presenta una imagen fiel²⁹.
- Afirmo tener una garantía razonable de que los recursos destinados a las actividades descritas en el presente informe han sido utilizados para los fines previstos y conforme al principio de buena gestión financiera, y que los procedimientos de control practicados ofrecen las garantías necesarias en cuanto a la legalidad y la regularidad de las operaciones subyacentes.
- Esta garantía razonable se basa en mi propio juicio y en la información que está a mi disposición tal y como se indica en este informe, entre otros:
- la declaración de fiabilidad de final de ejercicio emitida por los ordenadores delegados sobre la base de los conocimientos obtenidos a través del funcionamiento diario y de las actividades de supervisión de la dirección;
- los resultados de la revisión anual del sistema de control interno por parte de la dirección;
- los avances y el seguimiento de las actividades de gestión del riesgo;
- los resultados y el seguimiento de las auditorías y controles *a posteriori*;
- los resultados de las evaluaciones *a posteriori* y de las actividades de seguimiento de las actividades de la ETF;
- las recomendaciones del Servicio de Auditoría Interna, los planes de acción de acompañamiento y su seguimiento; y
- las enseñanzas extraídas de los informes del Tribunal de Cuentas durante los años anteriores al año de esta declaración.
- Confirmando que no tengo conocimiento de ningún dato contrario a los intereses de la institución que no aparezca aquí reflejado.

Lugar, fecha.....

²⁹ Fiel en este contexto significa una imagen fiable, completa y correcta de la situación de la Fundación.

Annex 1: ETF Organigram (31 December 2010)



Annex 2: 2010 Delegations of Appointing Authority

LIST OF POWERS DELEGATED

Authorisation for	Delegated to	Subdelegated to
Annual leave & Flexitime Recuperation	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department	
Special Leave	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department ¹	
Sick Leave	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department ²	
Carry forward of leave in excess of 12 days	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department for validation of the justification and Head of HR for authorisation	
Compensatory leave	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department	
Advance on salaries	Head of Administration	
Overtime	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department ³	
Training requests	Head of HR Unit for validation, (Delegated) Authorising Officer for approval	
Determination of entitlements	Head of HR Unit	
Determination of grade and step	Head of HR Unit	HR Officer(s)
Determination of place of origin	Head of HR Unit	HR Officer(s)
Certification/Attestations	Head of HR Unit	

Anexo 3: Indicadores de rendimiento institucionales de la ETF

Indicador	Aspecto medido	Logro (Objetivo o resultado anual en N-1)
ACTIVIDAD CLAVE		
1. Ciclo de programación	La Comisión Europea reconoce la capacidad de la ETF para brindar apoyo a la prestación de la asistencia comunitaria	30 (24)
2. Creación de capacidades	La Comisión Europea reconoce la capacidad de la ETF para prestar apoyo a los países asociados	67 (94)
3. Análisis de políticas	La ETF brinda asesoramiento a los países asociados en materia de políticas	28 (10)
4. Divulgación de información y creación de redes	La ETF promueve la creación de redes y el intercambio de experiencias	30 (20)
5. Número de servicios especializados solicitados por la Comisión Europea	La Comisión Europea reconoce la capacidad de la ETF para contribuir a la prestación de asistencia comunitaria	105 (4º trimestre del 2009: 84)
6. Número de presentaciones especializadas de la ETF en conferencias internacionales sobre educación y formación	Los experiencia técnica de la ETF está reconocida y solicitada	54 (4º trimestre del 2009: 48)
7. Número de descargas de publicaciones de la ETF	Los experiencia técnica de la ETF está reconocida y solicitada	42.744
RECURSOS FINANCIEROS		
8. Compromiso presupuestario total	La ETF gestiona eficazmente su presupuesto	99,9 % (> 98 % en el 4º trimestre)
9. Ejecución total del presupuesto (pagado/comprometido)	La ETF gestiona eficazmente su presupuesto	87,1 % (> 80 % en 4º trimestre)
10. Prórrogas globales para el próximo ejercicio	La ETF gestiona eficazmente su presupuesto	12,8 (< 20 %)
11. Consumo del presupuesto prorrogado	La ETF gestiona eficazmente su presupuesto	92,2 % (> 98 % en 4º trimestre)
12. Valor material de las excepciones registradas	La ETF gestiona el riesgo material	0,53 % (presupuesto general de <1 % en el 4º trimestre)
RECURSOS HUMANOS		
13. EJC de la FTE registrados en trabajo de proyectos (frente a trabajo institucional)	La ETF despliega eficazmente sus recursos humanos	80 % (OPS) 58 % (ETF) (80 % en el 4º trimestre)
14. Tasa de ocupación (puestos disponibles/puestos cubiertos)	La ETF contrata eficazmente su personal	96 % (95 %)
15. Tasa de rotación de los AT (personal cesado/promedio actual de personal)	La ETF presenta una tasa saludable de rotación de personal	6,6 % (8-15 % en el 4º trimestre) (4 intercambios por año/129 miembros del personal)
16. Índice de satisfacción del personal	La ETF cuenta con un personal motivado	78 % (> 70 % en el 4º trimestre)
17. Jornadas de formación medias por persona	La ETF ofrece oportunidades de desarrollo del personal	5,5 días/año de promedio (8)

Matriz de rendimiento institucional de la ETF 2011

INDICADORES DE RENDIMIENTO INSTITUCIONALES DE LA ETF EN 2011

Los indicadores de rendimiento institucionales de la ETF reflejan la pertinencia y cuantificación de sus objetivos, y proporcionan datos sobre el desempeño de la Fundación a escala agregada en relación con sus actividades esenciales y su funcionamiento como agencia de la Unión Europea. Los indicadores de las prestaciones internas de la ETF cuantifican la eficacia de las actividades principales a nivel de los resultados institucionales, agrupados por funciones y especificados por subcategorías derivadas de los resultados de los proyectos. Dichos indicadores proporcionan una información fundamental sobre las prestaciones de la organización que permiten, no solo a ésta sino también a sus principales interlocutores, comprender si la gestión de los recursos es eficiente y eficaz.

Perspectiva a medio plazo 2010-2013 y objetivos

1. Contribuir a la interacción entre las políticas internas de la UE y a la aplicación de sus políticas de relaciones exteriores en el sector del desarrollo de capital humano mediante una reforma de la educación y la formación profesional.
2. Contribuir al desarrollo de conocimientos y capacidades en los países asociados que permitan la planificación, el diseño, la implantación, la evaluación y el análisis de políticas sobre la base de datos objetivos en materia de reforma de la educación y la formación profesional.

OBJETIVOS DE 2011

- 1.1 Mejorar los análisis y las previsiones relativas al mercado de trabajo en los países asociados y ayudarles a revisar desde esta perspectiva sus sistemas de educación y formación profesional (Nuevas competencias para nuevos empleos);
- 1.2 Apoyar el ciclo de programación de los instrumentos de política exterior de la UE;
- 1.3 Divulgar la información pertinente y promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre la UE y los países asociados, así como entre los propios países asociados, en materia de desarrollo del capital humano;
- 1.4 Contribuir al análisis de la eficacia global de la ayuda exterior prestada a los países asociados en el ámbito del desarrollo del capital humano;
- 2.1 Apoyar a los interlocutores pertinentes, y en particular a los agentes sociales de los países asociados, a aumentar su participación en las reformas de la formación profesional y promover su capacidad de convertirse en agentes principales de dichas reformas;
- 2.2 Reforzar la capacidad de los países asociados para analizar e interpretar tendencias y problemáticas, y diseñar, implantar, evaluar y analizar las políticas basadas en datos contrastados en el ámbito del desarrollo de capital humano;

DIMENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA ETF

Indicador	Previsto	Objetivo
1. Mediciones del apoyo de la ETF a la prestación de asistencia comunitaria (función 1)	Nº de resultados	Objetivo
1.1 Análisis nacionales y análisis de necesidades		
1.2 Apoyo a la programación de los instrumentos de la Comisión Europea		
1.3 Apoyo y preparación de enfoques sectoriales (identificación, viabilidad, financiación)	27	100 %
1.4 Elaboración de proyectos (identificación, viabilidad, financiación)		
1.5 Apoyo y seguimiento de la ejecución de PAPS/proyectos		
1.6 Apoyo al diálogo sobre políticas a escala regional		
2. Medición de la contribución de la ETF al refuerzo de capacidades de los países asociados (función 2)	Nº de resultados	Objetivo
2.1 Capacidad de generación de datos objetivos para la formulación de políticas		
2.2 Capacidad de formulación de políticas	75	100 %
2.3 Capacidad de ejecución de políticas		
2.4 Capacidad de revisión de políticas		
3. Medición de la prestación por la ETF de asesoramiento sobre políticas a los países asociados (función 3)	Nº de resultados	Objetivo
3.1 Análisis comparativo		
3.2 Estudios por países	17	100 %
3.3 Estudios temáticos		
3.4 Instrumentos analíticos		
4. Medición de hasta qué punto la ETF facilita la divulgación y la creación de redes (función 4)	Nº de resultados	Objetivo
4.1 Publicaciones especializadas		
4.2 Promoción de colaboraciones y facilitación de actividades y actos de divulgación	25	100 %
4.3 Divulgación mediante tecnología de la información y las comunicaciones		

DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ETF	
Indicador	Objetivo
5. Compromiso presupuestario total Títulos 1, 2, 3 y 4	> 98%
6. Ejecución total del presupuesto (pagado/comprometido) Títulos 1, 2, 3 y 4	> 80%
7. Utilización del presupuesto prorrogado Títulos 2, T3,T4 y 5	98%
8. . Gastos de funcionamiento por persona	por definir
9. Índice de cumplimiento: número de observaciones críticas por parte de los órganos auditores	< 3
10. Índice de satisfacción del personal	70%
11. % del personal con > _ 8 días de formación	80%
12. Índice de puestos vacantes	5%
13. Tasa de rotación de los AT (personal quedado/promedio real de personal)	8-15%
14. Proporción en función de género	50:50
15. Índice medioambiental (p. ej., reducción de emisiones de dióxido de carbono - % de reducción de las emisiones)	3 % menos que en los datos de 2010

Annex 4: ETF Policy on Materiality criteria to establish reservations in the annual declaration of assurance of ETF director in the Annual Activity Report (ETF/09/DEC/018)

ETF Policy on Materiality criteria to establish reservations in the annual declaration of assurance of ETF director in the Annual Activity Report (ETF/09/ DEC / 018)

1. Legal Background

Article 40 of ETF Financial Regulation,
"The authorising officer shall report to the Governing Board on the performance of his duties in the form of an annual activity report, together with financial and management information confirming that the information contained in the report presents a true and fair view except as otherwise specified in any reservations related to defined area of revenue and expenditure."

ETF/05/JAN/01 and ETF/06/DEC/018 Director decision establishing a Register of Exception and the related procedure approved and reviewed ETF/PROC/DIR-PMEU/01-2009

ETF ICS no. 8 'processes and procedures' of the revised 16 ETF Internal Control Standards adopted by the GB in March 2009

EC¹ guidelines and practice applied at the Commission level for annual activity reporting stating that only material reservations can be used to qualify the annual declaration and even in case no reservation is issued, the AAR should explain the materiality criteria considers applicable to their operations.

2. Purpose

The aim of this policy is to define the materiality criteria for ETF Director to base decision where a reservation should be included in her annual declaration of assurance in the context of annual activity reporting.

3. The concept of materiality

The concept of materiality provides ETF Authorising Officer (and the Delegated Authorising Officers) with a basis for determining **significant deficiencies** that should be subject to a formal reservation to his/her declaration. Deciding whether a deficiency is significant is a matter of judgment by the Authorising Officer, who remains responsible for the declaration of assurance, including any reservations to it. In doing so, he/she should identify the overall impact of a deficiency and judge whether it is material enough so that the non-disclosure of the deficiency is likely to have an influence on the decisions or conclusions of the users of the declaration.

In order to ensure coherence with those criteria commonly followed within the EC and to avoid the risk that the reservations included in ETF AAR would not be understood or interpreted in a correct manner by readers of the report, ETF has decided to apply the same common approaches as regards the assessment and quantification of significant deficiencies and materiality thresholds.

3.1. Types of significant deficiencies

Deficiencies leading to reservations should fall within the scope of the declaration of assurance: they should **relate to the reasonable assurance concerning the use of resources, sound financial management or legality and regularity of underlying transactions**.

¹EC Communication COM (2003)28 of 21 January 2003

The following provides a non-exhaustive list of types of possible deficiencies to be considered in this context:

- *Significant occurrence of errors in the underlying transactions* (legality and regularity) detected during the controls or supervision exercises. Different parameters can be considered, such as the frequency of errors and the financial impact of these errors etc.
- *Significant control system weaknesses*: Controls can also detect major system weaknesses for which the financial impact as such is not easy to calculate but which indicate weaknesses as to the design and the effectiveness of the control systems.
- *Insufficient audit coverage and/or inadequate information from internal control systems*: These include situations where ETF may not be aware of specific control weaknesses, because it has not performed enough controls in that area to support a definitive conclusion and it does not have compensating evidence from other sources.
- *Critical issues outlined by the European Court of Auditors, the Internal Audit Service and OLAF*. These issues may relate to significant occurrence of errors, weaknesses in the control systems or insufficient audit coverage or inadequate information from internal control system. In these cases, consideration should also be given to alternative sources of evidence (e.g. the management's own information).
- *Significant reputational events*: Reputational events having a significant impact on the declaration of assurance i.e. the use of resources, sound financial management and the legality and regularity of underlying transactions.

Deciding whether something is material involves making a judgment in both **qualitative and quantitative terms**.

3.2. Qualitative assessment

In qualitative terms, when assessing the significance of any deficiencies, ETF should take into account the following factors:

- The nature and scope the deficiency;
- The duration of the deficiency;
- The existence of compensatory measures (mitigating controls which reduce the impact of the deficiency);
- The existence of effective remedial actions to correct the deficiencies (action plans and financial corrections) which have had a measurable impact.

3.3. Quantitative assessment

In order to make a judgement on the significance of a deficiency, it is essential to quantify the potential financial impact ("monetary value of the identified problem"/"amount considered erroneous"/"the amount considered at risk") in monetary terms.

The ETF standard quantitative materiality threshold is 2% of its overall budget. This means that when a detected deficiency has an exposure risk value representing 2% (or more) of ETF total budget ("at risk"/"exposure") a reservation should always be reported in the annual declaration of ETF director.

For each AAR reservation in its AAR, ETF should report its precise nature, explain the cause and quantify as much as possible its significance in budgetary terms and in terms of impact on the assurance declaration. The AAR should also sets out the corrective measure put in place by ETF to mitigate, manage and correct the deficiency as far as possible.

4. Final provision

This policy complements and is complemented by the provision of the ETF Decision establishing a register of exception and the related procedure (ETF/06/DEC/018 and ETF/PROC/RM/2007-01) concerning the materiality criteria which fall under the objective and scope of that procedure. In particular the objectives of the for the purpose of the register of

exception procedure is to ensure that the ETF Director and Management Team (delegated and sub delegated authorising Officer and line managers) register any significant deviations to regulations and report them to the Governing Board and Discharge authorities in accordance with the principle of transparency.

This procedure covers deviations to the provision of the ETF Regulatory Framework. In particular to:

- The ETF Financial Regulation, its Implementing Rules and the Vademecum on Public Procurement;
- The Staff Regulation and its Implementing Rules and policies;
- The ETF Founding Council Regulation;
- The Data Protection Regulation; and
- Decisions/Procedures adopted by the ETF and the ETF Governing Board.

For the purpose of this procedure exception means all circumstances where overriding of controls or deviations from the established and in force ETF regulatory framework. The 'exception' must be documented, justified and approved at an appropriate level before any action is taken.

A deviation to the ETF Regulatory Framework shall be registered if it falls under one of the following categories:

- Significant Financial Risk: All instances of overriding of controls or deviations to regulations which have a direct financial impact of equal to or greater than € 1,000. In particular
 - If a deviation leads to a financial impact equal to or greater than € 1,000 EUR and below € 50,000 should be signed and approved by the responsible DAO;
 - If the deviation leads to a financial impact of equal to or greater than € 50,000 should be signed and approved by the Authorising Officer (Director)
 - If the deviation is equal or exceeding 2% of ETF total budget should be reported by the Director in the AAR in line with the underlying policy.
- Significant Reputation Risk: All deviations to regulations which have an impact on the reputation of the ETF or on the perception of staff, in particular concerning deviations from Data Protection Regulations and the ETF Staff Regulation and its Implementing Rules and corresponding policies
- System Weakness: Repeated deviations due to a control system weakness.

The provisions of this policy are subject to regular review every two years.


Ms. Madle Serban
ETF Director

3 November 2009

Annex 5: Risk management

a) ETF Risk Register and Action Plan 2009-10: Assessment Status as of 31 May 2010.

ETF RR no	Risk area	Identified risk	Planned response action	Risk level and priority	Key actions accomplished 31.05.2010	Residual risk	Status final review
ETF-RR-08-001	Vision	Formalisation of ETF vision: - definition of long term objectives - communication	Confirmation of ETF mission statement and vision for the upcoming period (2013) DIR/09/DEC/04 (following management workshop of 2008). Communication at all staff meeting by Director (23.01.09). Leaflet in ETF insight prepared and distributed to all staff (03.09). MTP 2010-2013 drafted after internal and external consultation (creation of ad hoc working group) and circulated to all stakeholders on 31/07/2009. Final draft WP 2010 and MTP 2013 adopted by GB on 16/11/2009 include clear reference to ETF vision, mission and core values	High	Confirmation of ETF mission statement and vision for upcoming period (2013). DIR/09/DEC/04 (following management workshop which took place in 2008). Communication at all staff meeting by Director (23.01.09). Leaflet in ETF insight prepared and distributed to all staff (03.09). MTP 2010-2013 drafted after internal and external consultation (creation of ad hoc working group) and circulated to all stakeholders on 31/07/2009. Final draft WP 2010 and MTP 2013 adopted by the GB on 16/11/09 include clear reference to ETF vision, mission and core values	Low	Planned action accomplished. No specific further action needed in terms of RM. Also considering that the area of planning will be further addressed to respond to IAS audit on planning and monitoring (IAS final report 21 May 2010).
		Definition of timetable and process for the preparation of the Mid-Term Perspective: - internal consultation process (environment analysis) - definition of main orientation and scenarios	Ref above. The process and period for the MTP 2010-2013 was established and followed up including external and internal consultations. Final draft WP 2010 and MTP 2013 adopted by GB on 16/11/2009 include clear reference to ETF vision, mission and core values	High	Ref above. The process and period for the MTP 2010-2013 was established and followed up including external and internal consultations. Final draft WP 2010 and MTP 2013 adopted by GB on 16/11/ 2009 include clear reference to ETF vision, mission and core values	Low	Planned action accomplished. No specific further action needed in terms of RM. Also considering that the area of planning will be further addressed to respond to IAS audit on planning and monitoring (IAS final report 21 May 2010).
		Creation of "Content Discussion Groups" with representatives of OPS/AD to contribute to the MTP. The aim is to consider innovative ideas and disseminate information throughout the ETF to increase participation and ownership.	Consultation process during drafting of WP 2010 and especially 2011 was enhanced and formalised. It includes in house consultation and external consultation with GB and other stakeholders	High	Consultation process during drafting of WP 2010 and especially 2011 was enhanced and formalised. It includes in house consultation and external consultation with GB and other stakeholders	Low	Planned action accomplished. No specific further actions needed in terms of RM. Considering that planning will be further addressed to respond to ISA audit on planning and monitoring (ISA final report 21 May 2010).

ETF RR no	Risk area	Identified risk	Planned response action	Risk level and priority	Key actions accomplished 31.05.2010	Residual risk	Status final review
ETF- RR- 08- 002	Efficiency Proportionality	Risks associated with the ability of the ETF to manage its resources efficiently with regards to compliance requirements	Start-up of review phase of mapped procedures to assess current workflows with a view to streamlining and simplifying procedures and increase efficiency. A risk assessment driven review will also ensure that internal procedures and processes are proportional to effective risks.	High	18 procedures reviewed & e-validated 2009-2010 as part of biannual review of procedures. Issues related to processes / procedures re-engineering addressed by the AD functional analysis 2009-2010. Ongoing actions including possible re-engineering of procedures/processes. Revised payment modalities for low value/lump sum contracts introduced. Decision taken to decentralise financial / procurement circuits following ETF Functional Analysis ex post audit on HR recruitment procedure led to revision/update of procedure.	Low	Planned action mainly accomplished. No specific further action needed in terms of RM. Considering that an action plan is already in place to respond to the findings of the AD functional analysis approved by Director in MT meeting on 24 April 2010. Full deployment of related actions is planned during second half 2010 and 2011. An assessment of the effectiveness of actions and management of related risks will be made during Q2-2011. (2011RA exercise)
			Maintenance of statistics and reports to support the determination of materiality criteria and the selection of controls and approval flows.	Medium	Maintenance of statistics and reports to support the determination of materiality criteria and the selection of controls and approval flows.	Low	Planned action mainly accomplished. No specific further action needed in terms of RM. Considering that an action plan is already in place to respond to the findings of the AD functional analysis approved by Director in MT meeting on 24 April 2010. Full deployment of related actions is planned during second half 2010 and 2011.
		Assessment of the costs of different control flows.	Assessment of the costs of different control flows.		Assessment of the costs of different control flows linked to the introduction of simplified financial circuits.		An assessment of the effectiveness of actions and management of related risks will be made during Q2-2011. (2011 RA exercise) ref ETF-RR-08-001-A04)
		Development of training / guidelines to improve the awareness of the minimum compliance requirements and translation of regulation requirements into more operational language.	Development of training / guidelines to improve the awareness of the minimum compliance requirements and translation of regulation requirements into more operational language.		Further actions are planned following the functional analysis.		
		Development of an approach for further monitoring and ex-post controls.	Development of an approach for further monitoring and ex-post controls.		Ongoing development of an approach for further monitoring and ex-post controls.		

ETF RR no	Risk area	Identified risk	Planned response action	Risk level and priority	Key actions accomplished 31.05.2010	Residual risk	Status final review
ETF- RR- 08- 003	Planning	Revision of ETF planning and programming procedures in ETF (focus on timing / common terminology)			Confirmation of ETF mission statement and vision for the upcoming period (2013). DIR/09/DEC/04 (following management workshop which took place in 2008). Communication at all staff meeting by Director (23.01.09)	Low	Planned action accomplished. No specific further action needed in terms of RM. Also considering the area of planning will be further addressed to respond to IAS audit on planning and monitoring (IAS final report 21 May 2010).
		Strengthen internal planning consultation process by: 1) reinforcing the role of MT and internal cross-consultation between MT and MC 2) sharing of planning assumptions between departments	Formalisation of ETF vision: - definition of long term objectives - communication	High	Leaflet in ETF insight prepared and distributed to all staff (03.09). MTP 2010-2013 drafted after internal and external consultation (creation of ad hoc working group) and circulated to all stakeholders on 31/07/2009 Final draft WP 2010 and MTP 2013 adopted by GB on 16/11/ 2009 include clear reference to ETF vision, mission and core values		
		Use of a common methodology /tool for planning and staffing of the human resources across the organisation	Definition of timetable and process for the preparation of the Mid-Term Perspective:	High	Ref above. The process and period for the MTP 2010-2013 was established and followed - up including external and internal consultations.	Low	Planned action accomplished. No specific further action needed in terms of RM. Also considering the area of planning will be further addressed to respond to IAS audit on planning and monitoring (IAS final report 21 May 2010).
		Ensure interface of planning framework with time reporting system for monitoring , reporting and analysis of actual use of human resource versus planning assumptions (introduce hr reporting together with the financial reporting system)	- internal consultation process (environment analysis) - definition of main orientation and scenarios.		Final draft WP 2010 and MTP 2013 adopted by GB on 16/11/ 2009 include clear reference to ETF vision, mission and core values		
		Exploit further the use of multi-annual programming to optimise planning of resources	Creation of "Content Discussion Groups" involving representatives of OPS/AD to contribute to the content of the MTP. The aim will be to consider new innovative ideas and disseminate information throughout the ETF in order to increase participation and ownership.	Medium	Consultation process during drafting of WP 2010 and especially 2011 was enhanced and formalised. It includes in house consultation and external consultation with GB and other stakeholders	Low	Planned action accomplished. No specific further actions are needed in terms of RM. Also considering the area of planning will be further addressed to respond to IAS audit on planning and monitoring (IAS final report 21 May 2010).

ETF-RR-08-005	Knowledge Management	Risks related to the failure to protect and / or to preserve the sharing of knowledge and information within the ETF.	Consider developing an ETF strategy and policy on Knowledge Management to cover Human Resources knowledge, documentation, internal and external information. Document the Knowledge Management process, to provide common guidance within the organisation and allow an adequate set-up of Knowledge Management tools and systems (including ETF library) Assess and consolidate the functional, departmental and Agency-wide needs in terms of reporting.	Medium	KM review carried out by external consultants end 2009. KN strategy and implementing plan 2010-2013 in place adopted on 30 March 2010 Knowledge Management Expert position in OPS created in 01.06.2010	Low	Planned action accomplished. No specific further actions needed in terms of RM.
	Reporting	Risks related to the failure to protect and / or preserve the continuity of critical functions or activities of the ETF by a lack of identification of the potential issues.	-Ensure reporting follows the cascade-principle: aggregated reports at organisation level, more detailed reports at departmental level and data (time, planning, project status, etc.) -Reinforce the ownership of each report to ensure that reports are analysed, source of issue identified and corrective action implemented.		Dashboard project initiated in 2009 to cover OPS and PMEU requirements for monitoring and reporting at 3 different levels (projects, regional and corporate) integrating data from TR, SI2, Oscar, Project fiche and matching the WP matrix. Quarterly reporting structure is being reviewed to focus on key reporting data and risk management approach enabling management to take timely corrective actions AD functional analysis action plan		
ETF-RR-08-006	Reporting	Risks related to the failure to protect and / or preserve the continuity of critical functions or activities of the ETF by a lack of identification of the potential issues.					

b) ETF Risk Register 2010-11: Status as of 31 December 2010

ETF Risk Register no.	Risk Area	Potential identified Risk	Assessed Risk level	Action no	Planned Mitigation Action	State of play
ETF-RR-10-01	Macro environmental risk	Significant delays and/or interruption (> = 3 months) of ETF activities / projects / interventions caused by socio-political instability and /or armed conflicts in some partner countries	Medium	ETF-RR-10-01-A1.1	Definition of a clear ETF policy and procedure to address these events when occurring (ref.A2.1)	ETF planning policy 2011-2013 addresses priorities management Regular monitoring of situation in Kyrgyzstan as of April 2010 did not lead to significant delays in ETF activities due to difficult political situation in 2010.
				ETF-RR-10-01-A1.2	Close monitoring of situation: monitor and report risks in Q reporting notably Q2 and Q3; Activation of budget transfer procedure.	
				ETF-RR-10-01-A1.3	Recording of reported risk and mitigation actions in ETF risk register for further reporting; Information to GB on changes impacting WP after adoption (mid year or in AAR);	
ETF-RR-10-02	Risks related to planning, internal processes & systems	Management of priorities: New priorities/requests coming from the EC after approval of WP will have an impact on the completion of already planned WP activities. (Considering that ETF plans and is requested to plan for 100% of its resources).	Medium	ETF-RR-10-02-A2.1	Definition of a more robust and structured framework for management of priorities (covering ex ante assessment and the process of management of priorities during WP implementation process) by prioritising interventions according to the multidimensional planning approach and by establishing criteria for budget allocation for all ETF activities (in line with ETF planning policy); Open communication with ETF partner countries in case of changes in ETF planned interventions/actions	ETF planning policy 2011-2013 addresses priorities management

ETF-RR-10-03	Risks related to internal processes	Complex ETF internal procedures causing inefficient implementation of projects/activities	Medium	ETF-RR-10-03-A3.1	Administration Department efficiency improvement action plan ref. 2010-3119 of 19 May 2010	In progress
				ETF-RR-10-03-A3.2	An ETF functional and institutional review is going to address this issue. In particular the new function of "Process Development" has been created as a result of the AD Functional Analysis starting on 15/07/2010. Its scope will aim at streaming and enhancing efficiency of ETF internal process and procedures. A detailed action plan will follow the establishment of the function. (Ref A3.1).	
		Risk associated with Carry Forward practices causing loss of funds, loss of budgetary flexibility, consumption of excessive N+1 budget for activities completed in year N (T3).	Medium	ETF-RR-10-03-A3.3	Development of a comprehensive Carry Forward Policy and enhanced monitoring through dashboard system	In progress
ETF-RR-10-04		Information system not full integrated into most aspects of ETF operations impacting on operational performance	Medium	ETF-RR-10-04-A4.1	(Also ref A 3.2) Further streamlining and integration of internal processes is ongoing, in particular in relation to: Planning, monitoring & reporting with the reinforcement of an ETF performance based framework policy and the implementation of the "dashboard" project and its deployment for WP2011. Expertise development and knowledge management functions.	In progress

ETF-RR-10-05	Risks related to internal processes	The risk of loss of information/knowledge is caused by difficulties/weaknesses in retrieving and tracking systems particularly related to the core business documentation/data.	Medium	ETF-RR-10-05- A5.1	Document Management process, to provide common guidance within the organisation and allow an adequate set-up of Knowledge Management tools and systems (including retrieving and tracking systems)	In progress
				ETF-RR-10-05- A5.2	Strengthen handover process in particular of country and thematic core business dossiers	
ETF-RR-10-06	Risks related to internal communication	Operational performance affected by insufficient communication across Departments and Units	Medium	ETF-RR-10-06- A6.1	Review of ETF Rules of procedure and ETF decision making process; ETF functional and institutional analysis and related action plans Knowledge management function (see also A5.1)	In progress

Annex 6: Assessment and review of internal control system

Building block	Compliance assessment	Potential risks / areas identified for improvement	Further actions 2011 towards efficiency and effectiveness
1 - Mission and Values	Adequate system in place Requirements achievement	Average assessment: 1.75 (adequate system in place / slight improvements needed) Average prioritisation: 2.29 (medium / low)	
			Focus on continuous awareness raising
	1.1 ETF mission is clearly defined and up-to-date. Mission is embedded into planning documents and consultation process. 2.1 Ongoing preview process of ETF Rules of Procedures including ETF principles and values. 2.2 ETF has procedures in place including annual reminders (awareness raising and induction sessions / prevention of harassment workshops) to ensure staff are aware of relevant ethical and organisational values, in particular ethical conduct, avoidance of conflicts of interest, fraud prevention and reporting of irregularities.	No risks identified	a) Induction sessions for all new staff on ICS and ethics & integrity to focus on risk management as of January 2011. b) Further awareness raising initiatives on ICS, ethics & integrity, and RM planned for Q2 and Q3 2011 (internal training on ICS/risk management, headlines, article in Insight magazine & intranet pages)
2 - Human Resources	Slight improvements needed Requirements achievement	Average assessment: 2.13 (slight improvements needed) Average prioritisation: 1.29 (high)	
			Focus on staff development and competencies
	3.1 Annual Dialogue Process 2010 followed the cascading principle and provided the framework to strengthen link between objectives at level of MTP-WP-Unit/Dept-Individual to ensure coherence & harmonization 3.2 Thorough review of recruitment process and procedure following IAS and ECA audit 4.1 Promotion framework currently being revised in line with principles of EC system (multiannual staff plan 2010-2013) 4.2 ETF Job Description Framework introduced in 2008 and fine tuned in 2010 4.3 Q4-2010 indicators: Occupational rate 93% - TA turnover rate 3% % staff with =>8 days of training: average 5.5 training days x person in 2010 ; no. of collective training courses organized in 2010: 47 4.4 ETF has an annual Personal Development Plan (training map) for each staff member and an annual Training Catalogue	a) Need to reinforce learning culture within ETF (training attendance, management support, training opportunities) b) Need to continue adapting ETF staffing capacity to match the needs deriving from its mandate.	a) Updating of training opportunities and competence catalogue in particular terms of technical competences, and training for newly appointed managers. Strengthening the monitoring of training days and attendance to training b) Reinforcing linkage of ETF HR policies (Staff Appraisal, Staff Development, Staff allocation / Job Description Framework) thus enhancing efficiency and effectiveness of the systems.

3 - Planning & Risk Management	Adequate system in place Requirements achievement	Average assessment: 1.50 (adequate system in place / slight improvements needed) Average prioritisation: 2 (medium)	
			Focus on full deployment of dashboard project
	5.1 Revised Corporate indicators for WP2011 linking ETF functions and corporate performance (outputs) to operational performance (outputs) 5.2 ETF Planning policy 2011-2013 adopted by DD within performance management framework 5.3 Dashboard project to support management performance monitoring of ETF core business activities and link to CPI 5.4 ETF is developing its 2011 Annual Management Plan 6.1 Revised ETF Risk management policy adopted by DD including process, criteria and guidelines for RM across ETF. (RM approach included in dashboard in 2011 at project level) 6.2 Annual macro level RA carried out May-June 2010 to provide input WP2011 and establish Risk Register 2010-2011. Dashboard will facilitate risk monitoring at project level for WP2011.	a) Need to continue working on output system to supports qualitative measurements of ETF work b) Need to clearly spell out objectives at unit/departamental level	a) Further development of "qualitative" dimension of CPIs are planned in 2011. Dashboard will support the system to ensure efficiency of the process b) 2011 planning process will include the compilation of an ETF Annual Management Plan which collects dept/unit objectives cascading down into individual objective setting
	Slight improvements needed Requirements achievement	Average assessment: 2.13 (slight improvements needed) Average prioritisation: 1.60 (high / medium)	
4 Operations and control activities			Focus on further alignment of IT solution to ETF business and process development
	7.1 Delegation authority clearly defined and aligned to organisational decision making structure since 2006. Thresholds specified for each SDAO 7.2 Ongoing process of de-centralisation and simplification of payments circuits 7.3 Structured training modules defined for all financial actors with introduction ABAC Oct 2010. 7.4 Review of ETF policy and procedure on sensitive functions and related risks planned for 2011. "Sensitive functions" are those functions which entail the risk of fraud or corruption. The risk assessment of potentially sensitive functions concentrate on those functions where there is a reasonable risk of the jobholder intentionally using their decision-making power with a view to gaining some personal advantages. 8.1 New function Process Development Officer established 8.2 Regular review of ETF procedures 8.3 Segregation of duties ensured by ETF financial circuits (4 eyes principle) and by the system 8.4 Update of Register of exceptions Procedure and Policy on Materiality Criteria: 30% of	a) Need to develop a comprehensive IT strategy b) Need to keep mapped procedures up-to-date	a) PME to coordinate the development of IT Strategy b) PME to prepare DD on confirmation of owner (dept/unit) of ETF's mapped procedures and strengthen coordination of review process. Search system between different databases for DD and procedure to be developed

	material exceptions registered 9.1 Annual implementation of ex post audit/controls by external auditors & adequately followed-up 9.2 Evaluation of quarterly reporting and follow-up 10.1 ETF business continuity plan 2009, testing made 10.2 Definition of critical back up functions 10.3 Acting Director procedure 11.1 ETF Document management policy and procedure including confidential document 11.2 Review of DD, revised guidelines and templates for DD 11.3 Correspondence registration system in place and on going review to ensure its full adequacy 11.4 ETF Data protection structure		
5 - Information & financial reporting	Adequate system in place / slight improvements needed	Average assessment: 1.50 (adequate system in place / slight improvements needed)	
	Requirements achievement	Average prioritisation: 1.50 (high / medium)	
			Focus on internal and external communication
	12.1 ETF publication evaluation and related fiche contradictoire (action plan) 12.2 Ongoing review of ETF internal communication policy 12.3 ETF Information System Security Policy 12.4 Ongoing review of ETF rules of procedure 12.5 All staff meetings 12.6 In week corporate weeks 12.7 Regular information flow from MT to staff 13.1 Regular financial reporting system and switch to ABAC in October 2010 13.2 All ETF financial process including accounting procedures have been mapped 13.3 Annual validation of ETF financial management system	a) Need to improve internal communication and the quality and effectiveness of information flows	a) ECU to revise ETF communication policy

6 Evaluation & audit	Adequate system in place / slight improvements needed	Average assessment: 1.50 (adequate system / slight improvements needed)	
	Requirements achievements	Average prioritisation: 2.20 (medium)	
			Focus on Monitoring and Evaluation processes
	14.1 Updated ETF Monitoring and Evaluation policy, procedure 2011-2013 in the framework of ETF performance management 14.2 Deployment of annual evaluation programme of ETF projects and activities carried out in accordance with corresponding evaluation baseline requirements and follow-up process 14.3 Deployment of annual ex post audit programme (legality, regularity, performance, system) 15.1 Annual self-assessment of ICS effectiveness exercises and follow-up 15.2 ETF improvement plan to capture all recommendations from audits and assessments 15.3 Annual Declaration of Assurance of Director and (Sub) Delegated Authorizing Officers 16.1 IAS is the ETF Internal Audit Capability, ETF RM is a member of IAS Auditnet	a) Need to ensure enhancing visibility of impact of ETF activities in partner countries b) Need to continuously improve and use lessons learned from evaluations	a) Implementation of revised M& E policy 2011-2012 will address these very issues.

Anexo 7: Declaración de fiabilidad en cascada correspondiente a la conclusión de 2010 (modelo)

Ref. 2011-XXXX

Asunto: Declaración correspondiente a la conclusión del ejercicio 2010 del Ordenador subdelegado

Yo, el abajo firmante,

Nombre

En mi calidad de ordenador subdelegado durante el período:

1 de enero de 2010 – 31 de diciembre de 2010

De conformidad con las Decisiones ETF/09/DEC/020 y ETF/10/DEC/035, del Director, y la carta sobre las misiones y responsabilidades de los ordenadores delegados del ETF,

Declaro tener una certeza razonable de que:

- los recursos asignados a las actividades delegadas bajo mi responsabilidad se han utilizado para los fines previstos y conforme al principio de buena gestión financiera, y que los procedimientos de control practicados ofrecen las garantías necesarias en cuanto a la legalidad y la regularidad de las transacciones subyacentes¹, incluido el carácter provisional de las operaciones que pudieran estar sujetas a futuros procesos de liquidación de cuentas o a procedimientos de cierre de cuentas;
- no se han detectado irregularidades que afecten a la dirección o a los empleados y que desempeñen una función importante en el control interno o que pudieran repercutir significativamente sobre la declaración de fiabilidad.² **(borrar si no procede e informar sobre reservas de importancia relativa/de importancia)**

Dicha certeza razonable se fundamenta en mi propio juicio y en la información a mi disposición, a saber:

- los resultados de la información de gestión obtenida a través de las actividades diarias y las actividades de supervisión de la gestión;
- los resultados del proceso de gestión de riesgos y su seguimiento;
- los resultados de la autoevaluación anual de la gestión de los sistemas de control interno;
- los resultados de las auditorías y controles *ex post* y su seguimiento;
- los resultados de las evaluaciones *ex post* y su seguimiento;
- las observaciones del Servicio de Auditoría Interna y su seguimiento; y
- las enseñanzas extraídas de los informes del Tribunal de Cuentas durante los ejercicios que preceden al ejercicio en el que se realiza esta declaración.

Confirmando que no tengo conocimiento de ningún dato contrario a los intereses de la institución que no aparezca aquí reflejado.

Lugar.....

Fecha.....

Firma.....

Anexo 1: índices de ejecución del presupuesto, excepciones registradas y acuerdos directos en 2010

¹ El anexo 1 contiene los índices de ejecución del presupuesto, las excepciones registradas y los acuerdos directos relacionados con el correspondiente O(S)D

² ETF/09/DEC/018 ETF, Política de la ETF sobre los criterios de importancia relativa para el establecimiento de reservas en el IAA.

Declaración de fiabilidad en cascada de finales de 2010 (modelo) - continuación

1. Tasas de ejecución del presupuesto 2010
2. Excepciones registradas en 2010
3. Acuerdos directos por importe superior a 5 000 euros en 2010

La información facilitada se refiere al ordenador subdelegado para el ejercicio 2010:

Nombre, director de XXX

1. a) Índice de consumo de compromisos en 2010 – Dept./Unidad
b) Índice de consumo de pagos en 2010 – Dept./Unidad

	Presupuesto inicial	Presupuesto final	De conformidad con los resultados obtenidos, sírvase explicar toda discrepancia/cambio en el presupuesto que se haya producido durante 2010
--	---------------------	-------------------	---

a) Índice de consumo de compromisos (%)

b) Índice de consumo de pagos (%)

2. Excepciones registradas en 2010 – Dept./Unidad

Ref. de excepción.	Nombre del contratista	Título de la adquisición	Importe (€)
--------------------	------------------------	--------------------------	-------------

Importe total

3. Acuerdos directos superiores a 5 000 euros concluidos en 2010 – Dept./Unidad

Nº Contrato / Hoja de pedido	Ref. de excepción.	Nombre del contratista	Título de la adquisición	Importe (€)
------------------------------	--------------------	------------------------	--------------------------	-------------

Importe total

Annex 8: Staffing structure

(a) Temporary agents

Category and grade	Establishment plan 2010		Posts actually filled at 31.12.2010	
	perm	temp	perm	temp
AD 16				
AD 15				
AD 14		1		1
AD 13		3		
AD 12		5		5
AD 11		13		11
AD 10		4		3
AD 9		18		12
AD 8		4		4
AD 7		10		20
AD 6		1		1
AD 5				
Total AD		59	0	57
AST 11				
AST 10		3		
AST 9		6		6
AST 8		2		4
AST 7		7		5
AST 6		10		6
AST 5		4		2
AST 4		5		4
AST 3				5
AST 2				3
AST 1				
Total AST		37	0	35
Total		96	0	92

(b) Contract agents

	Posts actually filled at 31.12.2010
FG IV	4
FG III	17
FG II	11
FG I	
TOTAL	32

(c) Nationality

TA+CA+LA+END	Associated level			
Nationality	AD	AST	Total	%
A	3		3	2%
B	3	5	8	6%
BG	1		1	1%
CZ	2		2	2%
D	6	3	9	7%
DK	4		4	3%
E	3	1	4	3%
EE		2	2	2%
EL	2		2	2%
F	3	4	7	5%
FIN	2	1	3	2%
Former Yugoslav Republic of Macedonia	1		1	1%
GB	7	4	11	9%
I	9	36	45	35%
IRL	1	1	2	2%
L		1	1	1%
LV		1	1	1%
MAR	1		1	1%
NL	5	1	6	5%
P	1		1	1%
PL	1	2	3	2%
RO	3	3	6	5%
RUS		1	1	1%
TUN	2		2	2%

(d) Gender

TA+CA+LA+END	F	M	Total
AD associated level	33	29	62
AST associated level	49	17	66
Grand Total	82	46	128

(e) ETF staffing by function and role

Role	Administrative Department Core	Finance, Contract	Human Resources	Information Technology	Quality Control	Directorate	Planning, Monitoring and Evaluation	Communication	Operations	Total
Assistants	5	5	7	2		1	3	4	6	33
Professionals	2	3	1	1		1	8	5	14	35
Expert – Senior Specialists							1		18	19
Experts - Specialists									28	28
Co-ordinators/ Managers	2	1	1	1		1	1	2	4	13
Total	5	9	9	4		3	13	11	61	1281

¹ This includes 92 Tas, 32 Cas, 1 LA and 3 SNEs

Annex 9: Economic outturn account and balance sheet 2010

a.	Economic outturn account	31/12/2010	31/12/2009
	Operating revenue	19,538,411.72	19,438,999.36
	Administrative and operational expenses	-18,949,021.52	-20,049,545.99
	Non operational activities	-728.17	-734.13
	Outturn for the year	588,662.03	-611,280.76
b.	Balance sheet	31/12/2010	31/12/2009
	Intangible fixed assets	2,502,035.93	2,557,851.98
	Tangible fixed assets	133,488.34	141,029.01
	Stocks	22,812.80	37,964.75
	Current assets - Short term pre-financing	516,838.07	1,130,769.99
	Current assets - Short term receivables	352,982.42	190,338.04
	Cash account	1,501,950.45	2,251,660.16
		5,030,108.01	6,309,613.93
	Capital	921,986.93	333,324.90
	Provisions for risks and liabilities	230,000.00	998,712.86
	Provisions for risks and charges	0.00	0.00
	Accounts payable	3,878,121.08	4,977,576.17
		5,030,108.01	6,309,613.93
c.	Statement of changes in capital	31/12/2010	31/12/2009
	Economic result of the year 2010	588,662.03	-611,280.76
d.	Statement of cash flow	31/12/2010	31/12/2009
	Cash at beginning of the year	2,251,660.16	4,018,619.07
	Increase in cash	-749,709.71	-1,766,958.91
	Cash at end of the year	1,501,950.45	2,251,660.16
e.	Budget outturn	31/12/2010	31/12/2009
	Revenues	19,321,692.44	19,119,303.34
	Expenditure	-20,158,167.89	-21,032,104.87
	Outturn for the year	-836,475.45	-1,912,801.53
	Adjustment for carry forward from previous years	953,971.95	1,627,950.94
	Appropriations carried forward and cancelled	55,597.92	213,061.56
	Exchange gains/losses	-1,786.30	1,462.62
	Balance for the financial year	171,308.12	-70,326.41
	Balance carried over from previous year	-70,326.41	1,182,963.26
	Amount reimbursed to the EC	0.00	-1,182,963.26
	Total amount to be reimbursed to EC	0.00	0.00

Annex 10: Activity Based Budget

The following tables present the ABB tables, originally presented in the WP2010, in contrast with actual 2010 data.

They consider the following elements:

- a) Reflection of subvention funds
- b) an amount committed (executed) out of subvention of **€18.81 million** (99.9% of the amending budget €18.83 million)
- c) An overall estimation of FTE in 2010 of **122.8** (based on paid staff)
- d) Budget division by department/title is based on actual budget execution
- e) Function/theme division has been done based on line managers' declarations of T1 and T3 distribution of resources for each project.

N.B. Compared to the Staffing structure presented in Annex 8, it could be that the figures are different, but this is due to the fact they count different things:

- The number of TA (Annex 9.a) was 92 and that of CA was 32 (9.b). Table 9.c. distributes TA and CA by nationality and 9.d by gender (total 124).
- However, table 9.e add to these 124 staff 2 more Local Agents and two more Seconded National Expert (total 128).
- In Annex 10 the planned tables add in all the cases 128 FTE, but in the actual data tables the total is 122.8. This is an actual figure coming from counting the total amount of salaries paid by Full Time Equivalent.

Planned 2010 ABB (WP2010): Staff by functions and ETF Department

WP2010	Budget	Staff (FTE)					Distribution
	(million €)	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Total	%
Function 1 – Input to Commission sector programming and project cycle	8.271	28.9	10	10.5	39.5	54.4	42.5%
Function 2 – Support to partner country capacity building	4.670	16.3				30.7	24.0%
Function 3 - Policy analysis	3.892	13.6				25.6	20.0%
Function 4 - dissemination, and networking	2.627	9.2				17.3	13.5%
Total	19.460	68	10	10.5	39.5	128	

Actual 2010 ABB (AAR 2010): Staff by functions and ETF Department

	Budget	Staff (FTE)					Distribution
	(million €)	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Total	%
Function 1 – Input to Commission sector programming and project cycle[1]	3.01	13.8	8.3	18.1	31.0	26.00	21.17%
Function 2 – Support to partner country capacity building	8.84	19.4				36.37	29.61%
Function 3 - Policy analysis	4.14	20.4				38.35	31.23%
Function 4 - dissemination, and networking	2.82	11.8				22.09	17.99%
Total	18.81	65.4	8.3	18.1	31.0	122.8	

Planned 2010 ABB (WP2010): Staff by theme and ETF Department

WP2010	Budget	Staff (FTE)					Distribution
	(million €)	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Total	%
Theme A: Vocational education and training system development and provision	12.039	42.1	10	10.5	39.5	79.2	62%
Theme B: Labour market needs and employability	4.057	14.2				26.7	21%
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	3.364	11.8				22.1	17%
Total	19.460	68	10	10.5	39.5	128	

Actual 2010 ABB (AAR 2010): Staff by theme and ETF Department

	Budget	Staff (FTE)					Distribution
	(million €)	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Total	%
Theme A: Vocational education and training system development and provision	12.04	42.0	8.3	18.1	31.0	78.91	64.26%
Theme B: Labour market needs and employability	3.20	8.6				16.13	13.13%
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	3.57	14.8				27.76	22.61%
Total	18.81	65.4	8.3	18.1	31.0	122.8	

Planned ABB – budget allocation to activities according to core themes (WP 2010, Annex 2)

WP2010	Pre-accession	Neighbourhood	Central Asia	Expertise	ECU	PME-DIR	AD	Total
Theme A: Vocational education and training system development and provision	13.7	13.7	6.3	8.4	10	10.5	39.5	79.2
Theme B: Labour market needs and employability	4.6	4.6	2.1	2.8				26.7
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	3.8	3.8	1.8	2.4				22.1
Total	22.1	22.1	10.1	13.6	10	10.5	39.5	128

Actual ABB – budget allocation to activities according to core theme

	Staff (FTE)							
	Pre-accession	Neighbourhood	Central Asia	Expertise	ECU	PME-DIR	AD	Total
Theme A: Vocational education and training system development and provision	11.8	13.4	5.1	11.7	8.3	18.1	31.0	78.9
Theme B: Labour market needs and employability	2.4	2.7	1.0	2.4				16.1
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	4.2	4.7	1.8	4.1				27.8
Total	18.4	20.9	8.0	18.2	8.3	18.1	31.0	122.8

Planned ABB – allocation to activities according to internal organisation and title (WP 2010 Annex 3)

Activity	Title			
WP2010	1	2	3	Total
Operations	7,390,000	-	3,030,000	10,419,688
Enlargement	2,414,000	-	990,000	3,404,452
Neighbourhood	2,414,000	-	990,000	3,404,452
Development and Co-operation	1,122,000	-	460,000	1,581,867
Innovation and Learning	1,439,000	-	590,000	2,028,916
Corporate communication	1,099,000	130,000	707,000	1,935,719
Management, governance and resources	5,434,000	1,351,000	320,000	7,104,594
Administrative	4,293,000	1,351,000	-	5,643,539
Planning, Monitoring, and Evaluation	1,141,000	-	320,000	1,461,055
Total	13,922,000	1,481,000	4,057,000	19,460,000

Actual ABB – allocation to activities according to internal organisation and title

Activity	Budget (m€)			
	Title 1	Title 2	Title 3	Total
Operations	7.16	-	2.81	9.97
Enlargement	2.01	-	0.92	2.93
Neighbourhood	2.29	-	0.98	3.26
Development and Co-operation	0.87	-	0.43	1.30
Innovation and Learning	1.99	-	0.48	2.47
Corporate communication	0.91	0.16	0.76	1.84
Management, governance and resources	5.37	1.27		6.65
Administrative	3.39	1.20	-	4.59
Planning, Monitoring, and Evaluation	1.98	0.08	0.26	2.31
Total	13.45	1.51	3.85	18.81

Annex 11: Actual 2010 Activity Based Budget by instrument/theme/function and outputs average costing

The following six tables include the calculation of the distribution of the used 2010 budget, following an Activity Based Budget approach.

(1.) The first table distributes the total budget invested in the geographical regions ETF works with according to the four functions mentioned in the M9d-term perspective and n WP 2010. Together with the calculated amount of the budget per region and function, the percentage indicates the weight that this amount per each function represents for each region. For example, the share of the budget invested in the Enlargement Region (IPA) has been larger than the average for the whole ETF in Function 1 (Support to the Commission) and in Capacity Building (F2) while for Function 4 (Dissemination and Networking) is less than half weight than in the ENP East region (where F1, Support to the Commission has been lower than the average), etc.

(2.) The second table divides the total amount attributed to a given region and function by the number achieved in this region and function. The result is the unit cost of an output of this type in a given region.

(3. and 4). The third and fourth tables present the same logic as the first two but calculating the budget invested in each region by core themes.

(5. and 6) The fifth and sixth tables present the same distribution by functions and themes at country level. The column on the right shows the calculation of the total ABB investment in each of the 29 Partner Countries.

The method for calculating these distributions of annual budget by the three ETF planning dimensions (geographical, functional and thematic) and the relations between them is as follows:

- The Title 3 of the budget is organised in lines that correspond to WP projects. Similarly, the missions are assigned to a WP project and in the time recording system each staff members declares the number of hours worked in each projects.
- Each project is related to one or more functions and to one or more themes.
- For regional projects the total project costs have been divided among the relevant countries, and the same has been done for the thematic projects, if a geographical participation can be determined.
- The total operational (Title 1 and Title 3 costs) direct costs¹ have been calculated.
- The percentages have been applied to the total budget of the year (18,832,000).
- The result is shown in the tables below.

¹ That can be attributed to a country, a region or a theme.

Summary by Instrument/Function

	Function 1	%/Instrument Budget	Function 2	%/Instrument Budget	Function 3	%/ Instrument Budget	Function 4	%/Instrument Budget	Sum Functions - Country	%Instrument/ Total Budget
DCI Total	416,791.50	13.27%	1,557,367.42	49.59%	902,748.93	28.75%	263,279.13	8.38%	3,140,186.99	16.67%
ENP E Total	389,869.71	12.44%	1,384,081.46	44.18%	668,003.62	21.32%	691,101.60	22.06%	3,133,056.39	16.64%
ENP S Total	1,078,848.45	15.28%	3,299,451.56	46.74%	1,462,381.58	20.72%	1,218,011.35	17.26%	7,058,692.94	37.48%
IPA	1,116,700.17	20.30%	2,720,032.32	49.45%	1,106,837.44	20.12%	556,493.75	10.12%	5,500,063.68	29.21%
Total Budget	3,002,209.82	15.94%	8,960,932.77	47.58%	4,139,971.57	21.98%	2,728,885.84	14.49%	18,832,000.00	100.00%

Outputs average costing by Instrument/Region

	Function 1	%/Instrument Budget	Function 2	%/Instrument Budget	Function 3	%/ Instrument Budget	Function 4	%/Instrument Budget	Sum Functions - Country	%Instrument/ Total Budget
DCI Total	104,197.88	13.27%	129,780.62	49.59%	225,687.23	28.75%	263,279.13	8.38%	3,140,186.99	16.67%
ENP E Total	55,695.67	12.44%	173,010.18	44.18%	83,500.45	21.32%	138,220.32	22.06%	3,133,056.39	16.64%
ENP S Total	134,856.06	15.28%	164,972.58	46.74%	208,911.65	20.72%	203,001.89	17.26%	7,058,692.94	37.48%
IPA	101,518.20	20.30%	226,669.36	49.45%	158,119.63	20.12%	46,374.48	10.12%	5,500,063.68	29.21%
Total Budget	3,002,209.82	15.94%	8,960,932.77	47.58%	4,139,971.57	21.98%	2,728,885.84	14.49%	18,832,000.00	100.00%
Av. Outputs Cost by Function	103,524.48	F1	137,860.50	F2	137,999.05	F3	92,504.60	F4	122,684.04	

Summary by Instrument/Theme

Country	Theme A	%/Instrument Budget	Theme B	%/Instrument Budget	Theme C	%/Instrument Budget	Sum Themes - Country
Total DCI	2,137,277.13	68.06%	545,902.57	17.38%	457,007.29	14.55%	3,140,186.99
Total ENP E	1,699,491.83	54.24%	812,043.20	25.92%	621,521.37	19.84%	3,133,056.39
Total ENP S	4,352,447.83	61.66%	1,232,200.50	17.46%	1,474,044.61	20.88%	7,058,692.94
IPA	3,876,869.74	70.49%	772,410.15	14.04%	850,783.80	15.47%	5,500,063.68

Grand Total	12,066,086.52	64.07%	3,362,556.41	17.86%	3,403,357.07	18.07%	18,832,000.00
-------------	---------------	--------	--------------	--------	--------------	--------	---------------

Outputs average costing by Instrument/Region

Country	Theme A	%/Instrument Budget	Theme B	%/Instrument Budget	Theme C	%/Instrument Budget	Sum Themes - Country
Total DCI	152,662.65	68.06%	136,475.64	17.38%	152,335.76	14.55%	3,140,186.99
Total ENP E	89,446.94	54.24%	135,340.53	25.92%	207,173.79	19.84%	3,133,056.39
Total ENP S	241,802.66	61.66%	176,028.64	17.46%	92,127.79	20.88%	7,058,692.94
IPA	114,025.58	70.49%	64,367.51	14.04%	94,531.53	15.47%	5,500,063.68
Grand Total	137,114.62	64.07%	98,898.72	17.86%	108,043.08	18.07%	18,832,000.00

Summary ABB table by country / function

	Function 1	%/Instrument Budget	Function 2	%/Instrument Budget	Function 3	%/Instrument Budget	Function 4	%/Instrument Budget	Sum Functions - Country	%Instrument/ Total Budget
Kazakhstan	99624.31011	12.78%	411,363.06	52.76%	218863.03	28.07%	49,886.84	6.40%	779,737.24	
Kyrgyzstan	70209.79201	10.64%	390,646.15	59.23%	145451.22	22.05%	53,283.74	8.08%	659,590.91	
Tajikistan	77123.29655	9.40%	398,911.94	48.59%	268531.81	32.71%	76,326.20	9.30%	820,893.24	
Turkmenistan	80236.07731	16.05%	275,828.64	55.16%	113492.64	22.70%	30,498.61	6.10%	500,055.97	
Uzbekistan	89598.0248	23.58%	80,617.64	21.22%	156410.23	41.17%	53,283.74	14.03%	379,909.63	DCI
DCI Total	416,791.50	13.27%	1,557,367.42	49.59%	902,748.93	28.75%	263,279.13	8.38%	3,140,186.99	16.67%
Armenia	63,634.73	14.39%	216,750.25	49.00%	55,420.30	12.53%	106,553.33	24.09%	442,358.60	
Azerbaijan	52,155.80	20.00%	70,119.41	26.89%	92,779.12	35.58%	45,707.47	17.53%	260,761.80	
Belarus	42,539.25	16.19%	80,863.76	30.78%	57,640.82	21.94%	81,657.68	31.08%	262,701.51	
Georgia	65,069.97	17.07%	182,183.49	47.80%	59,016.68	15.48%	74,883.67	19.65%	381,153.80	
Republic of Moldova	72,795.10	8.74%	384,962.37	46.20%	199,609.49	23.95%	175,924.68	21.11%	833,291.63	
Russia	28,551.29	12.88%	89,670.03	40.45%	57,905.21	26.12%	45,556.86	20.55%	221,683.39	
Ukraine	65,123.58	8.91%	359,532.15	49.18%	145,632.01	19.92%	160,817.92	22.00%	731,105.65	ENP E
ENP E Total	389,869.71	12.44%	1,384,081.46	44.18%	668,003.62	21.32%	691,101.60	22.06%	3,133,056.39	16.64%
Algeria	60,568.22	11.60%	255,894.68	48.99%	108,624.57	20.80%	97,230.68	18.62%	522,318.14	
Egypt	331,060.69	26.79%	493,800.71	39.96%	211,990.43	17.15%	199,028.15	16.10%	1,235,879.98	
Israel	81,314.54	14.32%	250,237.62	44.06%	133,936.28	23.58%	102,483.63	18.04%	567,972.07	
Jordan	115,324.36	13.27%	436,003.32	50.17%	165,194.18	19.01%	152,604.21	17.56%	869,126.07	
Lebanon	71,118.78	10.71%	345,990.20	52.08%	133,375.85	20.08%	113,840.49	17.14%	664,325.32	
Morocco	82,037.56	9.37%	472,736.59	53.99%	165,419.02	18.89%	155,376.14	17.75%	875,569.30	
Occupied Palestinian Territory	157,336.88	21.68%	300,679.61	41.44%	143,653.03	19.80%	123,916.46	17.08%	725,585.97	
Syria	75,588.91	10.28%	340,230.86	46.28%	193,206.64	26.28%	126,157.94	17.16%	735,184.35	
Tunisia	104,498.52	12.11%	403,877.98	46.81%	206,981.58	23.99%	147,373.65	17.08%	862,731.73	ENP S
ENP S Total	1,078,848.45	15.28%	3,299,451.56	46.74%	1,462,381.58	20.72%	1,218,011.35	17.26%	7,058,692.94	37.48%

Albania	176,902.36	24.45%	335,767.06	46.41%	121,518.65	16.79%	89,358.32	12.35%	723,546.39	
Bosnia and Herzegovina	93,636.11	14.42%	331,557.14	51.06%	169,441.25	26.09%	54,705.96	8.42%	649,340.45	
Croatia	155,474.99	25.02%	304,487.44	49.00%	106,683.78	17.17%	54,705.96	8.80%	621,352.17	
Kosovo	116,279.05	17.88%	287,085.27	44.15%	172,618.07	26.55%	74,262.52	11.42%	650,244.91	
former Yugoslav Republic of Macedonia	57,843.50	9.86%	333,905.65	56.90%	140,379.43	23.92%	54,705.96	9.32%	586,834.53	
Montenegro	190,121.31	25.47%	316,354.56	42.38%	159,372.90	21.35%	80,541.18	10.79%	746,389.95	
Serbia	189,259.91	25.70%	335,128.38	45.50%	118,569.77	16.10%	93,507.91	12.70%	736,465.98	
Turkey	137,182.94	17.46%	475,746.81	60.54%	118,253.60	15.05%	54,705.96	6.96%	785,889.30	IPA
IPA	1,116,700.17	20.30%	2,720,032.32	49.45%	1,106,837.44	20.12%	556,493.75	10.12%	5,500,063.68	29.21%
Total Budget	3,002,209.82	15.94%	8,960,932.77	47.58%	4,139,971.57	21.98%	2,728,885.84	14.49%	18,832,000.00	100.00%

Summary ABB table by country / theme

Instrument	Country	Theme A	%/Instrument Budget	Theme B	%/Instrument Budget	Theme C	%/Instrument Budget	Sum Themes - Country
DCI	Tajikistan	576,835.60	70.27%	107,423.43	13.09%	136,634.21	16.64%	820,893.24
DCI	Kazakhstan	530,163.93	67.99%	130,252.15	16.70%	119,321.16	15.30%	779,737.24
DCI	Kyrgyzstan	457,966.52	69.43%	88,987.42	13.49%	112,636.97	17.08%	659,590.91
DCI	Turkmenistan	302,866.01	60.57%	169,028.61	33.80%	28,161.34	5.63%	500,055.97
DCI	Uzbekistan	269,445.06	70.92%	50,210.95	13.22%	60,253.62	15.86%	379,909.63
DCI	Total DCI	2,137,277.13	68.06%	545,902.57	17.38%	457,007.29	14.55%	3,140,186.99
ENP E	Republic of Moldova	457,062.68	54.85%	217,897.26	26.15%	158,331.69	19.00%	833,291.63
ENP E	Ukraine	336,670.26	46.05%	236,871.91	32.40%	157,563.48	21.55%	731,105.65
ENP E	Armenia	238,033.75	53.81%	102,699.70	23.22%	101,625.15	22.97%	442,358.60
ENP E	Georgia	235,312.35	61.74%	64,375.93	16.89%	81,465.52	21.37%	381,153.80
ENP E	Belarus	146,938.48	55.93%	65,836.76	25.06%	49,926.27	19.00%	262,701.51
ENP E	Azerbaijan	154,346.57	59.19%	74,020.73	28.39%	32,394.51	12.42%	260,761.80
ENP E	Russia	131,127.73	59.15%	50,340.91	22.71%	40,214.76	18.14%	221,683.39
ENP E	Total ENP E	1,699,491.83	54.24%	812,043.20	25.92%	621,521.37	19.84%	3,133,056.39

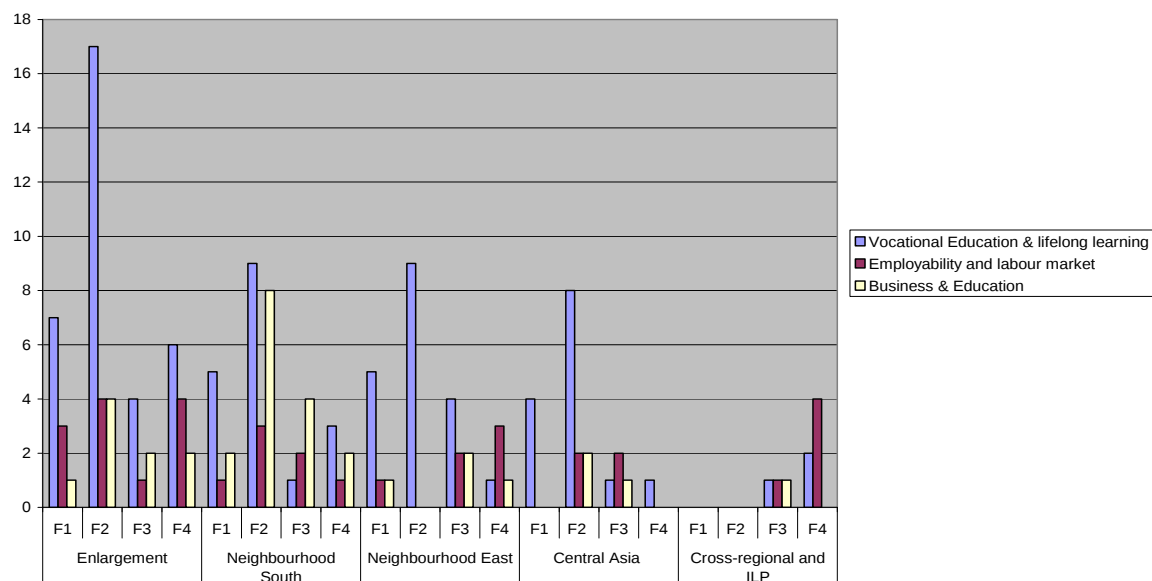
ENP S	Egypt	743,351.52	60.15%	259,632.60	21.01%	232,895.86	18.84%	1,235,879.98
ENP S	Morocco	572,016.25	65.33%	153,859.23	17.57%	149,693.82	17.10%	875,569.30
ENP S	Jordan	490,431.84	56.43%	148,540.22	17.09%	230,154.01	26.48%	869,126.07
ENP S	Tunisia	580,618.63	67.30%	137,062.40	15.89%	145,050.69	16.81%	862,731.73
ENP S	Syria	426,842.56	58.06%	115,909.98	15.77%	192,431.82	26.17%	735,184.35
ENP S	Occupied Palestinian Territory	486,415.30	67.04%	112,705.86	15.53%	126,464.81	17.43%	725,585.97
ENP S	Lebanon	386,181.49	58.13%	102,831.12	15.48%	175,312.71	26.39%	664,325.32
ENP S	Israel	348,930.21	61.43%	104,850.72	18.46%	114,191.14	20.11%	567,972.07
ENP S	Algeria	317,660.02	60.82%	96,808.37	18.53%	107,849.75	20.65%	522,318.14
ENP S	Total ENP S	4,352,447.83	61.66%	1,232,200.50	17.46%	1,474,044.61	20.88%	7,058,692.94
IPA	Turkey	553,475.66	70.43%	116,227.54	14.79%	116,186.11	14.78%	785,889.30
IPA	Montenegro	525,826.11	70.45%	108,327.67	14.51%	112,236.17	15.04%	746,389.95
IPA	Serbia	518,879.33	70.46%	106,342.87	14.44%	111,243.78	15.11%	736,465.98
IPA	Albania	509,835.62	70.46%	103,758.95	14.34%	109,951.82	15.20%	723,546.39
IPA	Kosovo (UNSCR 1244)	458,524.58	70.52%	89,098.66	13.70%	102,621.67	15.78%	650,244.91
IPA	Bosnia and Herzegovina	457,891.46	70.52%	88,917.77	13.69%	102,531.22	15.79%	649,340.45
IPA	Croatia	438,299.66	70.54%	83,320.11	13.41%	99,732.40	16.05%	621,352.17
IPA	former Yugoslav Republic of Macedonia	414,137.32	70.57%	76,416.58	13.02%	96,280.63	16.41%	586,834.53
IPA	IPA	3,876,869.74	70.49%	772,410.15	14.04%	850,783.80	15.47%	5,500,063.68
	Grand Total	12,066,086.52	64.07%	3,362,556.41	17.86%	3,403,357.07	18.07%	18,832,000.00

Instrument	Country	Theme A	%/Instrument Budget	Theme B	%/Instrument Budget	Theme C	%/Instrument Budget	Sum Themes - Country
DCI	Tajikistan	576,835.60	70.27%	107,423.43	13.09%	136,634.21	16.64%	820,893.24
DCI	Kazakhstan	530,163.93	67.99%	130,252.15	16.70%	119,321.16	15.30%	779,737.24
DCI	Kyrgyzstan	457,966.52	69.43%	88,987.42	13.49%	112,636.97	17.08%	659,590.91
DCI	Turkmenistan	302,866.01	60.57%	169,028.61	33.80%	28,161.34	5.63%	500,055.97
DCI	Uzbekistan	269,445.06	70.92%	50,210.95	13.22%	60,253.62	15.86%	379,909.63
DCI	Total DCI	2,137,277.13	68.06%	545,902.57	17.38%	457,007.29	14.55%	3,140,186.99
ENP E	Republic of Moldova	457,062.68	54.85%	217,897.26	26.15%	158,331.69	19.00%	833,291.63
ENP E	Ukraine	336,670.26	46.05%	236,871.91	32.40%	157,563.48	21.55%	731,105.65
ENP E	Armenia	238,033.75	53.81%	102,699.70	23.22%	101,625.15	22.97%	442,358.60
ENP E	Georgia	235,312.35	61.74%	64,375.93	16.89%	81,465.52	21.37%	381,153.80
ENP E	Belarus	146,938.48	55.93%	65,836.76	25.06%	49,926.27	19.00%	262,701.51
ENP E	Azerbaijan	154,346.57	59.19%	74,020.73	28.39%	32,394.51	12.42%	260,761.80
ENP E	Russia	131,127.73	59.15%	50,340.91	22.71%	40,214.76	18.14%	221,683.39
ENP E	Total ENP E	1,699,491.83	54.24%	812,043.20	25.92%	621,521.37	19.84%	3,133,056.39
ENP S	Egypt	743,351.52	60.15%	259,632.60	21.01%	232,895.86	18.84%	1,235,879.98
ENP S	Morocco	572,016.25	65.33%	153,859.23	17.57%	149,693.82	17.10%	875,569.30
ENP S	Jordan	490,431.84	56.43%	148,540.22	17.09%	230,154.01	26.48%	869,126.07
ENP S	Tunisia	580,618.63	67.30%	137,062.40	15.89%	145,050.69	16.81%	862,731.73
ENP S	Syria	426,842.56	58.06%	115,909.98	15.77%	192,431.82	26.17%	735,184.35
ENP S	Occupied Palestinian Territory	486,415.30	67.04%	112,705.86	15.53%	126,464.81	17.43%	725,585.97
ENP S	Lebanon	386,181.49	58.13%	102,831.12	15.48%	175,312.71	26.39%	664,325.32
ENP S	Israel	348,930.21	61.43%	104,850.72	18.46%	114,191.14	20.11%	567,972.07
ENP S	Algeria	317,660.02	60.82%	96,808.37	18.53%	107,849.75	20.65%	522,318.14
ENP S	Total ENP S	4,352,447.83	61.66%	1,232,200.50	17.46%	1,474,044.61	20.88%	7,058,692.94
IPA	Turkey	553,475.66	70.43%	116,227.54	14.79%	116,186.11	14.78%	785,889.30
IPA	Montenegro	525,826.11	70.45%	108,327.67	14.51%	112,236.17	15.04%	746,389.95

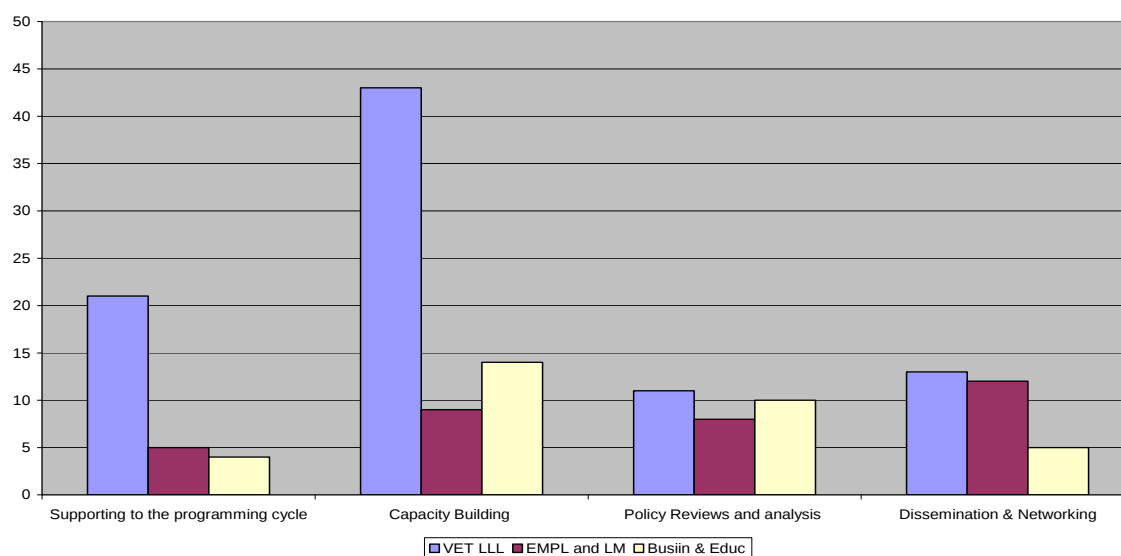
IPA	Serbia	518,879.33	70.46%	106,342.87	14.44%	111,243.78	15.11%	736,465.98
IPA	Albania	509,835.62	70.46%	103,758.95	14.34%	109,951.82	15.20%	723,546.39
IPA	Kosovo	458,524.58	70.52%	89,098.66	13.70%	102,621.67	15.78%	650,244.91
IPA	Bosnia and Herzegovina	457,891.46	70.52%	88,917.77	13.69%	102,531.22	15.79%	649,340.45
IPA	Croatia	438,299.66	70.54%	83,320.11	13.41%	99,732.40	16.05%	621,352.17
IPA	former Yugoslav Republic of Macedonia	414,137.32	70.57%	76,416.58	13.02%	96,280.63	16.41%	586,834.53
IPA	IPA	3,876,869.74	70.49%	772,410.15	14.04%	850,783.80	15.47%	5,500,063.68
	Grand Total	12,066,086.52	64.07%	3,362,556.41	17.86%	3,403,357.07	18.07%	18,832,000.00

Annex 12: Corporate Outputs Achieved in 2010

Total n° outputs by regions, function and themes



2010 Total n° outputs per function and theme



IPA corporate outputs

1. Input to Commission programming	1. VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
	1. IPA I implementation and programming support – Albania		2. HRD review to inform IPA IV programming – Albania		Small Business Act country assessments – All IPA (Postponed)
	Impact assessment of EU assistance in VET – BiH (Postponed)		3. HRD review to inform IPA IV programming – Montenegro		4. Support IPA I on Entrepreneurial learning – BiH (new)
	5. IPA I implementation and programming support – Kosovo		6. HRD review to inform IPA IV programming – Serbia		
	7. IPA implementation and programming support – Montenegro		Draft HRD review to inform IPA IV programming – Croatia (Postponed)		
	8. IPA I implementation and programming support – Turkey				
	9. Input to Progress Report – All IPA				
	10. IPA Multi-beneficiary – monitoring and programming support – All IPA				
	11. Policy support to DG ELARG and DG EMPL on social inclusion – All IPA (new)				
	IPA I implementation and programming support – Serbia (cancelled)				
2. Capacity Building	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship Business and Education
	12. Study visit to the UK on quality assurance – Albania		13. Advice on implementation of Action Plan of Employment Strategy – Kosovo		14. Policy development on skills for growth enterprises – Montenegro
	15. Workshop on VET vision – Albania		16. Methodology for study on long term unemployment – Montenegro		17. Report on policy implications of cross campus audits of entrepreneurship in HE – All IPA
	18. Policy development on entrepreneurial learning and teaching and learning – Albania		19. Peer learning on activation – All IPA		20. 3 policy indicators for female entrepreneurship developed for SBA assessments - All IPA
	21. Policy development on NQF – Kosovo		22. Peer learning on Adults' basic Skills – All IPA		23. Policy workshop on economic competitiveness and the role of HCD – Croatia
	24. Policy development on PSVET – Kosovo				

	25. Collaborative VET evaluation with VET Centre – FYROM			
	26. Workshop on Bruges questionnaire – FYROM			
	27. Guidelines for in-service CTD on key competences – Montenegro			
	28. Contribution to development of Adult Education law – Serbia			
	29. Capacity development for VET & AE Council – Serbia			
	30. Capacity development on implementation of career's guidance strategy – Serbia			
	31. Capacity development for Vocational Qualifications Authority – Turkey			
	32. Capacity development on decentralization – Turkey			
	33. Capacity development on PSVET – Turkey			
	34. Peer learning on quality assurance – All IPA			
	35. Peer learning on PSVET – All IPA			
	36. Capacity building on inclusive education – All IPA			
	Capacity development on teacher training – Turkey (Cancelled)			
3. Policy Analysis	1.VET Reform and Lifelong Learning	2. Employability and Labour Markets	3. Entrepreneurship Business and Education	
	37. 1 set of HRD review (TP) – BiH and Kosovo	38. Apprentice employability survey report – Croatia	39. 8 Education & Business country notes – All IPA	
	40. Develop research capacity in Pedagogical Institute on school drop outs – Kosovo (new)	Study on long term unemployment – Montenegro (ongoing)	41. Focus group meetings and validation seminars on Education & Business – All IPA (new)	
	42. Integrated chapter on the candidate countries for the Bruges report - Croatia, FYROM, Turkey			

	43. 7 country reports and a cross country report on teacher preparation for inclusive education – Albania, BiH, Croatia, Kosovo, FYROM, Montenegro, Serbia			
4. Dissemination and Networking	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets	3. Entrepreneurship Business and Education
(Activities promoting collaboration among partner countries and donors)	44. National conference with donors on VET: policies and perspectives – Albania		45. Apprentice employability survey conference – Croatia	46. High Level Reflection Panel on EL – ALL IPA
	47. HRD review donors' workshop – Kosovo		48. National seminar with key donors on HRD review and IPA IV – Albania	49. Cross regional conference on Entrepreneurship in tertiary education – All IPA
	50. Seminar with donors on Impact assessment of EU support in VET – BiH		51. National seminar with key donors on HRD review and IPA IV – Montenegro	
	52. Workshop with donors on country report on policies and practices for the preparation of teachers for inclusive education – FYROM		53. National seminar with key donors on HRD review and IPA IV – Serbia	
	54. Dissemination of cross country report on teacher preparation for inclusive education 4 European wide events – All IPA			
	55. Tirana donor workshop with players active at regional level – ALL IPA (new)			

ENP South corporate outputs by end Q4

1. Input to Commission programming	1. VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets	3. Entrepreneurship – Business and Education
	56. 1 set of Country Project Fiches as input to ENPI action plan monitoring (sent to Relex, EAC and Employment)		57. Inputs to DG Employment in context of follow up to Marrakesh Ministerial conference on employment and preparations for 2010 follow up conference (as requested)	58. 1 Update of policy index in entrepreneurial learning and enterprise skills in all ENPI south countries
	59. 1 design of VET programme for OPT according to specifications of EU Delegation (this includes two deliverables re. one identification and one feasibility report			60. 1 set of Inputs to EuroMed industrial cooperation group as follow up to Mediterranean Nice Ministerial Conference and in preparations for 2011 Ministerial (as requested)

	61. 1 Report on progress of VET reform and contribution of MEDA VET reform project in Egypt				
	62. 1 Report on secondary reform and links to VET in Egypt (new)				
	63. 1 set of inputs to DGEAC on Labour market oriented VET reforms as input to preparations to 2011 Euromed Ministerial (new)				
2. Capacity Building¹	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
	64. 1 regional workshop on sectoral qualifications (June)		65 .1 Seminar on employability and qualifications (focused on tourism sector and seasonality)in Tunisia + Note on good EU practices		66. 1 regional training (workshop and study visit) on higher education EL indicators
	67 .1 regional workshop on EU experiences on NQF implementation (July)		68 .1 migration workshop in Egypt		69. 1 set of pilot audits (5 + 2 from EMUNI network) in Med countries
	70. 1 study visit for Jordan Director of quality assurance agency to Romania		71. 1 transition from school to work workshop in Syria		72. 1 set (6) of training seminars for young Syrians entrepreneurs as part of the SKILLS programme managed by SEBC
	73. 1 set (3) of CB workshops for NQF coordination group in Lebanon				74. 1 regional workshop on social partnership in HRD (December)
	75. 1 EU study visit of Lebanese on NQF				76. 1 set (3) of CB workshops for EL working group in Lebanon
	77. 1 set (5) e-learning seminars (Lebanon, OPT, JOR, EGY, MOR)				78. 1 private public sector dialogue established in Syria on TNA
	80. 1 workshop on CG in Egypt				79. 1 set of CB mission for Social partners in Jordan
	82. 1 CB seminar in Jordan on skills assessment				81. Methodological tool box for Higher education EL audits
	83. 1 set of CB missions in Morocco on TVET costing (compte économique de la formation)				

¹ Capacity building events have been grouped into 1 set in order to keep target numbers close to WP target

	1 workshop (and note) on EU experiences on poles d'excellence (including higher professionally oriented education) for Tunisia Note DONE, workshop (postponed)			
	1 exposure (paper and meetings with EU entrepreneur organizations) to EU practices on management of CVET for Morocco Partially, only one meeting organised with Italian counterparts Paper cancelled			
3. Policy Analysis	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets	3. Entrepreneurship – Business and Education
	84.1 set (9) of TRP country reports for VET in a lifelong learning perspective – 8 (All except Algeria)		85. 1 report on skills and migration in Egypt (new)	86. 1 regional paper on social partnership
			87. 1 regional paper on Adult learning (new)	88. 1 set (9) of E and B national reports (idem) – 8 (except Algeria)
				89. 1 Report on EL in HE (new)
				90. 1 set (2) of qualification mapping in the EuroMed region (new)
4. Dissemination and Networking	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets	3. Entrepreneurship – Business and Education
	91. Annual workshop to share first year results on regional qualifications (November)		92. 1 workshop on NQF in Morocco	93. 1 regional seminar on employability and gender (December) (new)
	94. 1 set (2 sectoral platforms and 1 NQF network) of platforms set			95. High level dissemination conference on outcomes of assessment on entrepreneurial learning in tertiary education (new)
	96. 1 donor dialogue meeting on CG in Egypt			
	1 donor dialogue meeting in Tunisia (postponed)			

ENP East corporate outputs by end Q4

1. Support to the European Commission	1. VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship Business and Education
	97. Donor Support seminar in Armenia		98. Presentation of Employment Review for the region as support to platform 2 of Eastern Partnership		99. Presentation on Small and Medium Sized Enterprises in the region as support to platform 2 of Eastern Partnership
	100. Sector strategy support design in Georgia				
	101. Donor Seminar in Moldova				
	102. Support to Ministry of Education twinning project Ukraine				
	103. Presentation of Torino Reporting Process in the Region as support to platform 4 of Eastern Partnership				
2. Capacity Building	1. VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship Business and Education
	104. School Management Regional Seminar in Armenia		105. Studies on the role of human resources development in regional economic competitiveness (new)		
	106. School Management Regional Seminar in Armenia		Labour Demand Analysis workshop in Ukraine (postponed)		
	107. Study Visit of Armenian social partners to Austria				
	108. 1 set of 4 Policy workshops on NQF in Moldova				
	109. 1 set of 4 Occupational Standards workshops in Moldova				
	110. 1 set of Quality workshops Georgia				
	111. Optimisation school workshop Ukraine				
	112. Regional Post secondary VET workshop				
	113. Capacity building education legislation Moldova (new)				
	National Qualifications Workshop in Ukraine (postponed)				

3. Policy Analysis	1. VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship Business and Education
	114. HCD Review in Moldova		115. Employment Review Azerbaijan Review Belarus		116. 1 set country reports for Eastern Neighbourhood
	117 Studies on the role Human Resources Development in Regional economic competitiveness		118. Black Sea Employment Review cross country		
	119. 1 set of country reports for TRP in Eastern Neighbourhood				
	120. Concept paper RPL in Moldova (new)				
	VET policy note in Ukraine (cancelled)				
4. Dissemination and Networking	1. VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
	121. NQF Dissemination Seminar in Ukraine		122. BSE Employment Review Dissemination in Brussels		123. Competitiveness Seminar Ukraine
			124. BSE Employment Review Dissemination in Ukraine		
			125. Employment review dissemination Belarus (new)		

DCI corporate outputs by end Q4

1. Input to Commission programming for	1. VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
	126. Preparatory capacity building on inclusive education, contributing to DCI project definition for Uzbekistan				
	127. Inputs to grant scheme in Kyrgyzstan VET sector				
	128. Inputs to EC Delegation KZ on DCI VET reform project for Kazakhstan				
	129. Inputs to the EC Delegation TJ in order to support the new National Education Policy				
	Contributions to inception phase of the DCI AP 2007 education reform project for Turkmenistan (postponed)				

2. Capacity Building	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
	130. 1 National conference on school development in KG		131. 2 Career Guidance capacity building events in Kyrgyzstan		132. Peer learning event on social partnership in order to support better interaction of VET schools with their environment, for participants from KG, KZ and TJ
	133. 1 National conference on school development in KZ		134. Policy workshops and discussion on interaction between VET and the labour market in Turkmenistan		135. Exploratory capacity building event on entrepreneurship related questions in Tajikistan
	136. Peer learning event/study visit on quality and self assessment for participants from KG, KZ, TJ (possibly TM)		Policy Dialogue on labour market policies in Kazakhstan (cancelled)		Exploratory capacity building event on entrepreneurship related questions in Kyrgyzstan (cancelled)
	137. Capacity building event on school development in a lifelong learning perspective in Kazakhstan with focus on quality and management				Exploratory capacity building event on better integration of enterprise/work requirements in teaching processes in Kazakhstan (cancelled)
	138. Capacity building event on school development related to in a lifelong learning perspective in Kyrgyzstan with focus on quality and management				
	139. Capacity building event on school development related to in a lifelong learning perspective in Tajikistan with focus on quality and management				
	140. Policy workshops on VET management and system development (including on use of indicators) for stakeholders in Turkmenistan				
	141. Policy workshop on NQF development in Kazakhstan and accompanying policy dialogue				

3. Policy Analysis	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
	144. 1 set of country reports on TRP for Central Asia region		142. 1 National Concept on Counselling and guidance in Kyrgyzstan		143. 1 country report for each Central Asian country and one Cross regional draft report on education and enterprise co-operation
	Analysis of the quality of VET schools in a lifelong learning perspective based on survey results of 3 participating countries (KZ, KG, TJ) postponed		145. Labour Market and Migration Report Tajikistan		
4. Dissemination and Networking	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
(Activities promoting collaborations among partner countries and donors 4)	146. Thematic contribution to annual education conference in Turkmenistan (upon TM request)				
	Contributions to events organized in the framework of the Central Asian Education Initiative (cancelled)				

Innovation and learning Programme and Cross Regional/Country Actions

3. Policy Analysis	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
Torino Process	147. 1 set of reports on TRP (4 Regional reports 1 Cross-country report) 0.5 achieved 2 Cross country synthesis reports postponed to be completed during 2011.				
Education and Business Study					147 bis. 1 set of reports on business and education (4 Regional reports 1 Cross-country report) 0.5 achieved Cross country synthesis reports postponed to be completed during 2011

² 0.5 achieved means partially achieved.

Innovation and learning project: Women and Work	1 set of 4 policy analyses related to vet reform and lifelong learning and women and women (same as 148) cancelled		148. 1 set of 4 policy analyses related to Employability and Labour Markets TUN JOR EGY and cross country study TUN JOR, and EGY 0.5 achieved WOW Cross country synthesis reports postponed to be completed during 2011 (0.5 postponed)		
ILP Flexicurity			148 bis. 3 Country reports 0.5 achieved Cross country synthesis reports postponed to be completed during 2011		
ILP HCD Review	149. HCD Reviews MOL, TAJ (new)				
4. Dissemination and Networking	1.VET Reform and Lifelong Learning		2. Employability and Labour Markets		3. Entrepreneurship – Business and Education
Communities of Practice	150. Community of Practice on Qualifications – International event on qualifications with DG EAC		151. Community of Practice on Indicators – methodology, indicators and partner country datasets for VET policy assessment		
	152. Community of Practice on Education and Development position paper on VET and sustainable development		153. Community of Practice on employment Annual Dissemination event		
			154.Community of Practice on Transition Annual Dissemination event		
ILP- Competitiveness	Dissemination event and Egyptian Competitiveness report (postponed)				
ILP - Gender			155.Dissemination event in Egypt		

Anexo 13: Cooperación entre la ETF y el Cedefop, informe de situación recapitulativo conjunto 2010

Tanto el Cedefop como la ETF brindan apoyo a la Comisión Europea en el ámbito de la educación y la formación profesional en un contexto de aprendizaje permanente. Las actuaciones respectivas del Cedefop y de la Fundación varían en virtud de los diferentes mandatos que establecen sus respectivos Reglamentos del Consejo.

La ETF opera en el marco de la política de relaciones exteriores de la UE y brinda apoyo a la Comisión Europea y a los países y territorios extracomunitarios que reciben ayuda a través de las políticas de Ampliación, Vecindad y Desarrollo y Cooperación de la UE. En este contexto, la ETF ayuda a los países en transición y en desarrollo a extraer partido del potencial de su capital humano mediante la reforma de la educación, la formación y los sistemas del mercado de trabajo. El valor añadido de la ETF procede de su base neutral, consolidada, singular y sin ánimo de lucro de conocimientos especializados en el desarrollo del capital humano y sus vínculos con el empleo. Entre esos conocimientos figuran los relacionados con la adaptación de los distintos enfoques del desarrollo del capital humano en la UE y sus Estados miembros al contexto de los países asociados.

El Cedefop coopera con la Comisión Europea, los Estados miembros y los interlocutores sociales y responde a sus diversas necesidades en el desarrollo y la aplicación de diversos aspectos de la política europea de EFP. La misión del Cedefop consiste en apoyar el desarrollo de las políticas europeas de educación y formación profesional y contribuir a su ejecución.

Así pues, las dos agencias contribuyen a alcanzar los objetivos de la estrategia Europa 2020, de algunas de las iniciativas de referencia de la UE y del marco Educación y Formación 2020.

Las diferencias en los enfoques operativos del Cedefop y de la ETF también se proyectan en las funciones que desempeñan con arreglo a sus mandatos. La ETF lleva a cabo actividades relacionadas con las siguientes actividades principales: ayuda temática y técnica a los servicios de la Comisión Europea (por ejemplo, a la DG Empresa e Industria, la DG Ampliación, la DG Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión y el Servicio Europeo de Acción Exterior); reforzamiento institucional en cooperación con los gobiernos de los países asociados y asesoramiento en relación con las soluciones políticas apropiadas para los problemas a los que se enfrenten. La ETF también difunde información sobre los planteamientos y las tendencias seguidos en la UE en relación con los procesos de reforma de la formación profesional. El Cedefop persigue el objetivo de generar nuevas perspectivas y colmar las lagunas de conocimiento existentes mediante una investigación estratégica que apoye los objetivos de la UE en materia de EFP, ofreciendo asesoramiento político y fomentando la sensibilización entre las partes interesadas y el público general. El trabajo del Cedefop tiene por objeto: a) promover la política europea de EFP y el aprendizaje permanente facilitando datos contrastados y análisis y b) fortalecer la cooperación europea apoyando a los Estados miembros en la aplicación de las herramientas y los principios europeos, compartir prioridades políticas e intercambiar experiencias.

Sin perjuicio de los mandatos y las funciones distintivas del Cedefop y de la ETF, la responsabilidad compartida en materia de educación y formación profesional ofrece posibles sinergias de cooperación. El Cedefop brinda información y comunicación sobre las experiencias de la UE que pueden resultar útiles para orientar a los países candidatos sobre el modo de beneficiarse de las políticas y los objetivos de la UE en materia de educación y formación durante el proceso de ampliación. Asimismo, el trabajo de la ETF apoya los países candidatos en la notificación de los avances logrados en el marco del proceso de Copenhague. En términos más generales, el trabajo del Cedefop ofrece un caudal de investigación europea en materia de políticas de educación y formación profesional que se pueden compartir parcialmente con países y territorios asociados.

La posibilidad de crear sinergias y trabajar de manera complementaria se recoge en los Reglamentos del Consejo por los que se crean ambas agencias. En particular, el Reglamento del Consejo de la ETF obliga al ETF y al Cedefop a sistematizar su cooperación en el marco de un programa de trabajo anual conjunto que habrá de incluirse como anexo a sus respectivos programas de trabajo anuales. Este informe conjunto será transmitido posteriormente al Parlamento Europeo como parte de sus procesos anuales de información.

Informe sobre la cooperación ETF-Cedefop en 2010

En 2010, la ETF y el Cedefop sistematizaron aún más su cooperación con el fin de optimizar los beneficios para sus respectivos mandatos. Ello dio lugar a la cooperación en la notificación de los avances logrados por los países candidatos en el marco de la revisión de Brujas del proceso de Copenhague, la organización de seminarios sobre puesta en común de conocimientos y la colaboración en el ámbito del desarrollo de cualificaciones.

Revisión de Brujas de los avances alcanzados en el proceso de Copenhague

A lo largo del año, ambos organismos colaboraron en la evaluación de los avances logrados en pos de la consecución de los objetivos fijados por el proceso de Copenhague en Europa y en los países candidatos. La ETF centró su evaluación en las dificultades y las tendencias de las reformas de la formación profesional en Croacia, la Antigua República Yugoslava de Macedonia y Turquía. Dicha evaluación sentó la base para un anexo incluido en el informe del Cedefop «Un puente hacia el futuro: Política europea de educación y formación profesional 2002-2010», presentado durante la reunión informal entre los ministros responsables de formación profesional, los interlocutores sociales europeos y la Comisión Europea celebrada en Brujas en diciembre de 2010. Dicha cooperación entre los dos organismos promueve el aprendizaje mutuo entre los países

candidatos y los Estados miembros respecto al modo en que sus estrategias de reforma se relacionan con las iniciativas de la UE en materia de aprendizaje permanente.

Además, los países candidatos que participan en el programa de aprendizaje permanente (Croacia y Turquía) pudieron participar en el programa de visitas de estudio, que fue coordinado por el Cedefop a instancias de la Comisión Europea, en pie de igualdad con los Estados miembros.

Puesta en común de conocimientos

En 2010, la ETF y el Cedefop organizaron dos seminarios sobre puesta en común de conocimientos. El primero, organizado por las dos agencias, se celebró en Salónica el 29 de enero de 2010 y se centró en trabajo de la ETF a propósito del MNC, la migración y los intercambios de conocimientos técnicos especializados en la Fundación y en ReferNet. El segundo seminario se celebró en Turín en el marco del acto «Consulta sobre Torinet: Aprendizaje de políticas basado en datos verificados» celebrado entre los días 3 y 4 de noviembre de 2010. El Cedefop también presentó su trabajo en relación con la adecuación de las competencias de los trabajadores en la conferencia regional de Europa oriental sobre la empleabilidad y la problemática ligada al capital humano que organizaron conjuntamente la ETF y la Comisión Europea en Odessa.

Desarrollo de cualificaciones

En 2010, el Cedefop y la DG EAC participaron en el desarrollo de la Plataforma de Cualificaciones. La Fundación y el Cedefop debatieron sobre el modo de integrar y armonizar sus instrumentos de recopilación y seguimiento de los avances relativos a los MNC para convertirlos en una sinopsis mundial de tales avances que se elaboraría en cooperación con la UNESCO.

El Cedefop contribuyó a la redacción del libro de la ETF «Desarrollo de los marcos de cualificaciones en los países asociados de la UE» (*Developing Qualifications Frameworks in EU Partner Countries*). La Fundación consultó al Cedefop y a la DG EAC a propósito del estudio de la OIT sobre la aplicación y la repercusión de los marcos nacionales de cualificaciones y de un estudio sobre marcos transnacionales de cualificaciones. La ETF facilitó información de referencia sobre Croacia y Turquía para la evaluación general del Cedefop sobre la evolución de los MNC de los países que forman parte del proceso MEC.

La ETF y el Cedefop coordinaron su participación y sus contribuciones en múltiples actos. La ETF y el Cedefop contribuyeron a la organización de un acto sobre aprendizaje entre homólogos celebrado en Estambul bajo el título «Cómo pueden servir de apoyo al aprendizaje permanente el planteamiento basado en los resultados pedagógicos, los MNC y la garantía de calidad» (*How the learning outcomes approach, NQFs and quality assurance can support lifelong learning?*). La ETF y el Cedefop apoyaron conjuntamente la iniciativa del aprendizaje entre homólogos sobre la dimensión internacional de los marcos nacionales de cualificaciones. Por otra parte, la ETF participó en 2010 en dos actos organizados en Salónica sobre temas relacionados con las cualificaciones.

Cooperación administrativa

De conformidad con lo establecido en el programa de trabajo conjunto para el año 2010, la cooperación se amplió igualmente al ámbito administrativo, a través de la participación del personal de recursos humanos de la ETF en los grupos de selección del Cedefop y la celebración de procesos de consulta mutua sobre cuestiones administrativas en los ámbitos de la dirección y los servicios.

Anexo 14: Cooperación con las instituciones de los Estados miembros de la UE

Participación de los miembros del Consejo de Dirección en los actos de la ETF durante 2010

Título del acto	Período y lugar	Miembro del Consejo de Dirección	Otros representantes de los Estados miembros de la UE
Seminario sobre educación y empresa	29-30 de marzo de 2010, Turín	Gema Cavada (España)	Austria, Bélgica
Grupo de trabajo del Consejo de Dirección sobre el Informe Anual de Actividades y el Programa de Trabajo 2011	18 de mayo de 2010, Turín	Gema Cavada (España) Juliane Reimers (Alemania) Stamatis Paleocrassas (experto ind. del PE) Jean François Mezières (experto ind. del PE)	
Seminario sobre el proyecto regional de cualificaciones	15-16 de julio de 2010, Turín	Maurice Mezel (Francia)	España, Francia
Seminario de validación del proceso de Turín de la ETF en Israel	18 de octubre de 2010, Tel Aviv	Roland Svarrer Østerlund (Dinamarca)	Alemania
Conferencia sobre la política de la ETF: Aprendizaje relacionado: ¿Pueden suponer una diferencia las opciones de EFP postsecundaria?	25-26 de octubre de 2010, Turín	Micheline Scheys (Bélgica) Guidobono Cavalchini (Italia)	Francia, Italia, Hungría, Suecia, Rumanía
Conferencia de la ETF y la DG EMPL «Tendencias y retos en los mercados de trabajo y empleabilidad del capital humano en los seis países asociados de Europa Oriental»	20-21 de octubre de 2010, Odessa	Jerzy Wiśniewski (Polonia)	Bélgica Francia, Países Bajos, República Checa
Consulta internacional sobre la formulación de políticas basada en datos verificados	3-4 de noviembre de 2010, Turín	Shawn Mendes (Suecia) Juraj Vantuch (Eslovaquia) Stamatis Paleocrassas (experto ind. del PE)	Lituania
Seminario Internacional de la ETF sobre la EFP y el desarrollo sostenible	22-23 de noviembre de 2010, Turín	Sara Parkin (experta ind. del PE)	Alemania, Francia, Finlandia
Acto temático de la ETF «Potenciar la cultura empresarial a través de un aprendizaje innovador: problemas y repercusiones en las políticas y prácticas en las regiones asociadas a la ETF»	24-26 de noviembre de 2010	Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, España, Estonia, Francia, Hungría, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, República Checa, Reino Unido, Rumanía	Reino Unido
Conferencia de la ETF sobre la inclusión social	2-3 de diciembre de 2010, Bruselas	Maurice Mezel (Francia) Liliana Preoteasa (Rumanía) Sara Parkin (experta ind. del PE) Stamatis Paleocrassas (experto ind. del PE)	Alemania, Portugal

Participación del personal de la ETF en actos de la Presidencia de la UE durante 2010

Durante la Presidencia española (enero-junio de 2010), los representantes de la ETF asistieron a los siguientes actos o participaron en los mismos:

- Conferencia Jean Monnet «Función de la educación y la formación en la nueva economía europea», 25-26 de enero de 2010;
- Conferencia «Nuevas competencias para el empleo futuro», 8-9 de abril de 2010;
- Red europea para el desarrollo de políticas de orientación permanente, 3-4 de mayo de 2010;
- Reunión de directores generales responsables de EFP, 3-4 de mayo de 2010;
- Conferencia sobre la «Evaluación de las competencias en materia de EFP», 4-6 de mayo de 2010;
- Conferencia «Servicios de empleo público en Europa», 27-28 de mayo de 2010

La Presidencia belga invitó a la ETF a participar en los siguientes actos:

- Reunión de directores generales responsables de EFP, 22-23 de septiembre de 2010;
- Conferencia «Ruptura del ciclo de desventajas: inclusión en y a través de la educación», 28-29 de septiembre de 2010;
- Conferencia «Juventud en movimiento», Amberes, 5 de octubre de 2010;
- Taller internacional «La educación empresarial en sujetos no económicos», 19 de octubre de 2010;
- Conferencia «Políticas laborales activas para la estrategia UE-2020: modos de avanzar», 28-29 de octubre de 2010;
- Conferencia sobre inmigración legal, 26 de noviembre de 2010;
- Conferencia sobre la «Calidad y la transparencia como punto de contacto entre la EFP, las escuelas y la enseñanza superior con el fin de potenciar la movilidad y fomentar unas vías de acceso más sencillas hacia el aprendizaje permanente», 5-6 de diciembre de 2010;
- Consejo de Educación informal «Hacia una colaboración europea más intensa en materia de educación y formación profesional», 7 de diciembre de 2010

Visitas de estudio de la ETF organizadas en instituciones de los Estados miembros de la UE

Nº	Visita de estudio de la ETF	Fecha y lugar	EM de la UE
1.	Visita de estudio de la ETF a los responsables de la formulación de políticas de educación y formación profesional de Albania	2-8 de marzo de 2010	Reino Unido
2.	Visita de estudio de la ETF sobre orientación profesional	7-8 de mayo de 2010	España
3.	Visita de estudio de la ETF y acto de formación sobre el espíritu empresarial en la educación superior de orientación profesional	24-28 de mayo de 2010	Reino Unido
4.	Visita de estudio de la ETF sobre autoevaluación y calidad	25-28 de mayo de 2010	Estonia
5.	Visita de estudio de la ETF a París sobre el MNC para expertos libaneses	13-16 de julio de 2010	Francia
6.	Visita de estudio de la ETF sobre la cooperación social para las partes asociadas de Armenia	13-17 de septiembre de 2010	Austria
7.	Acto de la ETF sobre aprendizaje a través de homólogos: «Gestión de calidad y autoevaluación como herramientas para mejorar la calidad en la EFP: Aprendizaje a partir de la experiencia y las prácticas aplicadas en Hungría»	27-30 de septiembre de 2010	Hungría
8.	Visita de estudio de la ETF sobre la función de los interlocutores sociales en el sector de la EFP-T para expertos de países de Asia central	27 de septiembre-1 de octubre de 2010	Países Bajos
9	Visita de estudio de la ETF a Eslovenia para los representantes del Ministerio de Educación de Serbia, así como del Consejo para EFP y la educación de adultos de dicho país	5-8 de octubre de 10	Eslovenia

10	Visita de estudio de la ETF sobre políticas de activación en Austria para los representantes de Albania, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Kosovo, Montenegro, Serbia y Turquía	12-15 de octubre de 2010	Austria
11	Visita de estudio para conocer la EFP post-secundaria en los Países Bajos (organizada por COLO) para representantes de: Albania, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Kosovo, Montenegro, Serbia y Turquía	15-19 de noviembre de 2010	Países Bajos