

INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES DE LA ETF 2014

Este Informe Anual de Actividades consolidado ha sido preparado de conformidad con las instrucciones permanentes para los Informes Anuales de Actividad 2014 (SEC [20annex]533_EN)

Índice

La ETF en breve.....	5
Resumen del año	5
Repercusión y valor añadido de la ETF	8
Refuerzo de la eficacia y la eficiencia	10
Economía y eficiencia de las actividades de gasto y no de gasto	10
Aspectos operativos más destacados del año	11
1. Resultados institucionales.....	15
1.1 Logros por área temática	15
1.1.1 Análisis de políticas basado en datos contrastados.....	15
1.1.2 Cualificaciones y sistemas de cualificaciones	19
1.1.3 Gobernanza de la EFP	20
1.1.4 Aprendizaje y enseñanza en la EFP	21
1.1.5 Aseguramiento de la de calidad	21
1.1.6 Empleo y empleabilidad.....	22
1.1.7 Migración y destrezas.....	23
1.1.8 Iniciativa y destrezas empresariales.....	24
1.2 Logros por región geográfica	25
1.2.1 Europa Sudoriental y Turquía (SEET).....	25
1.2.2 Mediterráneo meridional y oriental (SEMED).....	29
1.2.3 Europa Oriental.....	33
1.2.4 Asia Central	36
1.3 Logros por función.....	39
F1: Apoyo a la UE	39
F2: Desarrollo de las capacidades	41
F3: Análisis de políticas.....	41
F4: Divulgación de información y creación de redes	41
2. Gestión de recursos	44
2.1 Resumen de los recursos humanos y financieros	44
2.1.1 Gestión de recursos humanos.....	44
2.1.2 Gestión de los recursos financieros	45
2.2 Evaluación de resultados de auditoría y seguimiento de las recomendaciones de las auditorías	50
3. Evaluación de la eficacia de los sistemas de control interno.....	52
4. Fiabilidad de la gestión.....	56
4.1 Revisión de los elementos que acreditan la fiabilidad	56
4.2 Conclusión general sobre la fiabilidad y las reservas	56
4.3 Declaración de fiabilidad	57

LA ETF EN BREVE

La Fundación Europea de Formación (ETF) es una agencia especializada de la Unión Europea (UE) que tiene como misión ayudar a 30 países asociados a aprovechar el potencial de su capital humano mediante la reforma de los sistemas de educación, formación profesional y mercado de trabajo en el marco de la política de relaciones exteriores de la UE.

La visión de la ETF es convertir la educación y la formación profesional (EFP) en los países asociados en un motor del aprendizaje permanente y del desarrollo sostenible, con una especial orientación a la competitividad y a la cohesión social. El valor añadido de la ETF se deriva de su estatus neutral y sin ánimo de lucro y de su singular especialización en el desarrollo del capital humano y sus vínculos con el empleo. Esa labor comprende la aportación de conocimientos para la adaptación de los distintos enfoques de la UE respecto al desarrollo del capital humano al contexto de los distintos países asociados, y el apoyo al desarrollo de las soluciones formuladas a escala nacional.

A escala de la UE, la ETF coopera con las instituciones europeas, la comunidad empresarial, los agentes sociales y otras organizaciones de la sociedad civil. En el ámbito internacional, la Fundación intercambia información y lecciones aprendidas con los donantes y los organismos internacionales pertinentes. Asimismo, asiste a diversos interlocutores que tienen en común su interés respecto al modo en que la dimensión exterior de las políticas pertinentes de la UE pueden contribuir al desarrollo del capital humano.

La ETF fomenta la difusión del conocimiento y la gestión de políticas, y promueve el realismo en la determinación de prioridades y objetivos, mediante su análisis de políticas, su asesoramiento, y sus actuaciones en el terreno del refuerzo de capacidades. El apoyo prestado por la ETF a la Comisión Europea y al Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE) en materia de programación contribuye a garantizar que los objetivos de la asistencia se fijen con precisión, y que la asistencia en sí se adecúe a las capacidades y prioridades de cada país. La colaboración de la ETF con los países asociados genera un marco para la continuidad y la toma de decisiones informadas en materia de políticas, así como para la aplicación de estas en situaciones inciertas y, en ocasiones, inestables.

RESUMEN DEL AÑO

El entorno dinámico en el que actúa la ETF, caracterizado por la evolución de los contextos de los países asociados y las prioridades de la UE, exige un alto grado de flexibilidad en la actualización y el ajuste continuos de sus actividades, con el fin de alcanzar los resultados previstos en la prestación de apoyo a dichos países. El contexto de 2014 vino marcado en particular por la inestabilidad política en curso en el sudeste del Mediterráneo, y en Europa Oriental a causa de la crisis en Ucrania.

En el marco de las Perspectivas estratégicas a medio plazo 2014-2017 de la ETF, en el Programa de trabajo 2014 de la Fundación se identificaron tres objetivos anuales que subyacen a los resultados orientados a la consecución de impactos a escala de región, área temática y país, contribuyendo así a mejorar el desarrollo de capital humano en los países vecinos. Tales objetivos se conformaron con arreglo al papel de la ETF en la tarea de proyectar la dimensión exterior de las políticas de la Unión en materia de competencias, con el fin de apoyar a la UE como protagonista en la escena mundial.

Los resultados institucionales de la ETF se desglosaron en acciones conforme a sus funciones establecidas en la legislación, a saber, el apoyo a la prestación de asistencia por parte de la UE, la provisión de análisis de políticas, la difusión y el intercambio de información y experiencias, y la contribución al refuerzo de capacidades en los países asociados.

En general, la eficiencia y la eficacia de la ETF en la consecución de sus resultados en 2014 puede estimarse en un 97 % con arreglo a la metodología de PPA, que vincula los recursos a la obtención de resultados en la ejecución de las actividades planificadas.

Además de la consecución de los resultados de 2014, la ETF también culminó otros ocho resultados institucionales de su Programa de trabajo de 2013 postpuestos como resultado de la inestabilidad en su contexto operativo. Estos resultados complementarios representaron un 6 % adicional de trabajo para la ETF en 2014.

En 2014, la Fundación recibió y tramitó 82 solicitudes de asistencia de la Sede principal y las Delegaciones de la UE, frente a las 78 de 2013. Un total de 21 de estas solicitudes fueron adiciones al Programa de trabajo de 2014. Esta demanda creciente de ayuda de la ETF es la confirmación del sólido rendimiento de la Fundación, y del valor de su contribución al papel de la UE como actor global.

Principales indicadores de rendimiento

Para lograr estos objetivos estratégicos, los programas anuales de trabajo establecen objetivos anuales, asociados a indicadores y metas, con el fin de medir la repercusión de las actividades de la ETF. Además, los principales indicadores de rendimiento (PIR) se definen para la ETF en su conjunto, para medir la consecución de sus objetivos institucionales en cinco áreas: gestión financiera, recursos humanos, servicios institucionales, organización y comunicación.

El desempeño de la Fundación en 2014 puede resumirse como altamente eficaz en la obtención de los objetivos anuales, manteniendo a su vez un nivel elevado de eficiencia organizativa. Los cinco PIR más relevantes en lo que atañe a las operaciones y la gestión en 2014 figuran en el cuadro que sigue:

Principal indicador de rendimiento	Evolución	Objetivo	Índice de consecución
Actividad esencial Objetivos estratégicos		Consecución global de las actividades planificadas > 90 %.	94,73 % en 2013 97 % en 2014
Financiación Compromiso presupuestario total (Subvención: T1,2,3)		98 %	99,8 % en 2013 99,9 % en 2014
Recursos humanos Índice de ocupación del cuadro de efectivos		95 % de los puestos ocupados	95 % en 2013 98 % en 2014
Eficiencia Ejecución de los planes de acciones de mejora		90 %	90 % en 2014 ¹
Comunicación Capacidad de los interlocutores reforzada mediante eventos institucionales y regionales.		10 % de incremento anual	10 % de aumento de 2013 a 2014

A efectos del presente informe, el cuadro que sigue indica el rendimiento presupuestario de la ETF.

¹ Nuevo indicador en las PMP 2014-2017

	2014	2013	2012	2011
Presupuesto general de la ETF (contribución de la UE) (en euros)	20 158 053	20 143 500	20 144 530	20 350 000
Comprometido (en euros)	20 137 595	20 098 887	20 126 601	20 287 051
Ejecución presupuestaria total (Com) COM/Presupuesto C1	99,90 %	99,78 %	99,91 %	99,69 %
Tasa (en %) de cancelación de CP (T1 no pagados, 2 C8 + T1 no comprometidos, 2 C1 + T3 C1 CP no pagados)	0,92 %	0,99 %	0,58 %	0,58 %
Tasa (en %) de ejecución (pago total en el año N y prórrogas al N+1), como % de la financiación total de la UE recibida en el año N)	99,55 %	99,73 %	99,94 %	99,76 %
Pagos dentro de plazo	79 %	84 %	72 %	74 %

A continuación figuran datos pormenorizados de los otros fondos gestionados por la ETF.

Fondo Fiduciario Italiano

En 2014 solo se recibieron 341,66 EUR para el Fondo Fiduciario Italiano (como intereses acumulados), lo que elevó el resto del presupuesto a 24 996,88 EUR. Todo ello se comprometió en 2014, y el pago de 3 743,17 EUR se prorrogó a 2015. Es muy probable que el resto de los fondos para el FFI se agoten en 2015.

FRAME

De los 1 400 000 recibidos para el proyecto Frame (un primer plazo de 1 249 800 EUR en 2013 y 150 200 EUR en 2014), la ETF había comprometido ya a finales de 2014 la cantidad de 1 396 260,27 EUR (99,73 %), y había abonado 1 313 106,78 EUR (94,04 %) del importe comprometido. Las actividades se han finalizado, y los pagos por un total de 83 154,49 EUR han de ser ejecutados en 2015.

GEMM

De los 1 547 241 EUR recibidos para el proyecto GEMM (594 721 EUR en 2013 y 952 520 EUR en 2014), la ETF ha comprometido ya el 75,73 %, y ha abonado el 64,57 %, de la cantidad comprometida. Se prevé un último plazo de 402 000 EUR a principios de 2015.

En el anexo 10 figura el desglose presupuestario completo correspondiente a 2014.

Conclusiones principales sobre la eficacia en la gestión de recursos y el control interno

De conformidad con la declaración sobre gobernanza de la Comisión Europea, el personal de la ETF lleva a cabo sus actividades de conformidad con la legislación y la normativa aplicables, trabajando de un modo abierto y transparente con arreglo a los estándares éticos y profesionales más elevados.

Desde 2004, la ETF cuenta con una estructura organizativa y unos sistemas de control interno adecuados para el logro de sus objetivos operativos y de control, teniendo debidamente en cuenta los riesgos asociados al entorno en el que actúa.

La revisión anual del sistema de control interno y del rendimiento organizativo efectuada en 2014 proporcionó a la dirección de la ETF garantías razonables respecto al nivel de cumplimiento de todos los controles internos, al correcto funcionamiento de los sistemas adoptados, y al desempeño de la organización. La revisión puso de relieve las principales virtudes y las posibles

deficiencias de los sistemas empleados, y avaló el establecimiento de un plan de acción para la mejora.

En 2014, la ETF adoptó medidas encaminadas a reforzar la eficiencia de sus sistemas de control interno en el área del liderazgo (ICS 1 Misión y valores; ICS 2 Valores éticos y organizativos; ICS 7 Estructura operativa) y de la gestión de los recursos humanos (ICS 3 Asignación y movilidad de personal; ICS 4 Evaluación y desarrollo del personal), como se refiere en la parte 3 del presente informe.

La ETF utilizó los recursos facilitados por la UE en 2014 para llevar a cabo sus actividades en plazo, en una cantidad y con una calidad adecuadas respecto a los criterios de referencia y los objetivos convenidos.

Además, la Fundación examinó sistemáticamente los resultados e indicadores de control disponibles, así como las observaciones y las recomendaciones formuladas por el Servicio de Auditoría Interna y el Tribunal de Cuentas Europeo. Estos elementos se han evaluado para determinar su repercusión en la confianza de la dirección en la consecución de los objetivos de control (véase la parte 2).

En conclusión, la dirección de la ETF ha obtenido garantías razonables de que, en general, en 2014, la Fundación avanzó en la puesta en funcionamiento de un sistema global de controles internos, en una gestión orientada a la consecución de resultados y al rendimiento, que integra la gestión del riesgo, y en la tarea de garantizar la adopción de un enfoque proporcional respecto al cumplimiento y la eficacia de los procedimientos y sistemas internos.

REPERCUSIÓN Y VALOR AÑADIDO DE LA ETF

El enfoque estratégico de la ETF respecto al fomento del cambio estructural en los países asociados conlleva la provisión de apoyo a lo largo del ciclo de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas. La Fundación actúa a través de intervenciones plurianuales, con arreglo a un planteamiento diferenciado basado en el contexto y las prioridades de cada país, y teniendo en cuenta las acciones de la comunidad de donantes. Esto supone que la repercusión de la ETF se acumulará en el tiempo y diferirá con arreglo al contexto nacional específico. Aunque los resultados inmediatos de la labor de la Fundación pueden determinarse con carácter anual, su valor añadido puede medirse a lo largo de la perspectiva cuatrienal a medio plazo, y la evaluación de su impacto global será posible a la conclusión de la su estrategia del período de 2014 a 2020.

La repercusión, el valor añadido y los resultados del trabajo de la ETF han sido evaluados regularmente por personal específico externo, que han determinado que la actividad de la Fundación ejerce genera un nivel significativo de impacto y valor añadido en ciertas áreas de los países asociados.

En una encuesta de las Delegaciones de la UE realizada por la DG DEVCO en 2014 se señalaba que «en los últimos años, la cooperación entre la DG DEVCO y la ETF en los países de la Vecindad Europea y Asia Central (en los que la EFP, el empleo y la integración de la juventud forman parte de la mayoría de las estrategias nacionales) ha aumentado de manera significativa», y se confirmaba «que la labor de la Fundación es valorada muy positivamente». Los siguientes servicios de la ETF se consideraron especialmente valiosos: «la provisión de indicadores y análisis sectoriales; la elaboración de documentos de programación, y el apoyo a

la Comisión en el diálogo sobre políticas con los interlocutores locales.» En las dos evaluaciones externas:

1. [Evaluation of Qualification activities in ETF partner countries \(Evaluación de actividades de cualificación en ciertos países asociados de la ETF\)](#)
2. [Evaluation of Knowledge Management Innovation in ETF Operations \(Evaluación de la innovación en la gestión del conocimiento en las actividades de la ETF\)](#)

encargadas por la ETF en 2014, se concluyó que los interlocutores de los países asociados perciben a la Fundación como una institución «diferente» de otras organizaciones internacionales y de donantes, y que la ETF ofrece un valor añadido único relacionado con su implicación continua y a largo plazo en dichos países, la provisión de recursos técnicos especializados apropiados y pertinentes, y la asistencia a las autoridades competentes en la coordinación de donantes.

En cuanto a la evaluación de las actividades en materia de cualificaciones, los interlocutores refieren que la labor de la ETF ejerce la mayor repercusión en el refuerzo de la sensibilización respecto a las políticas para el desarrollo de los MNC y la aplicación de los enfoques basados en los resultados del aprendizaje, y una repercusión elevada en la implicación de los interlocutores y en las capacidades de las principales partes interesadas, así como en la reforma del sistema de cualificaciones de la EFP.

En la evaluación de la gestión del conocimiento se señaló que, en general, los socios de la ETF mantienen una opinión² muy positiva de la manera en que la Fundación administra sus diferentes servicios en esta materia, y el valor añadido que éstos generan, al satisfacer diversas necesidades y procurar la consecución de metas personales y de las organizaciones. Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los socios de la ETF (89 %) valora los recursos técnicos especializados como excelentes o buenos, mientras que en torno al 10 % los considera de nivel medio. En general, los socios indican que contribuyen al desarrollo de los recursos técnicos de la Fundación mediante la puesta en común de documentos y conocimientos de distintos modos. En la evaluación también se determinó que la ETF desempeña diferentes papeles, al ejercer como «socio (neutral), desarrollador de conocimientos, distribuidor/intermediario de conocimientos, proveedor de servicios de consultoría, proveedor de formación, desarrollador/iniciador de proyectos, proveedor de asistencia a redes, agente encargado del ejercicio de influencias, y socio en materia de cooperación. Todos estos papeles difieren dependiendo del país de que se trate, dadas sus necesidades y vías de desarrollo específicas.

Una conclusión principal de las dos evaluaciones consistió en que el modo en que actúa la ETF, con arreglo a un enfoque basado en múltiples interlocutores, constituye un factor de éxito fundamental. Así ocurre especialmente en el caso del efecto de la ejecución de un MNC, por ejemplo, ya que los avances logrados están relacionados con la medida en la que todos los interlocutores participan en la iniciativa desde un principio.

² Extracto de Knowledge Management Innovation in ETF Operations – Apartado 1.4.

REFUERZO DE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA

En 2014, en general, la ETF utilizó los recursos facilitados por la UE para el desempeño de sus actividades con arreglo a los plazos establecidos, en las cantidades y con las calidades adecuadas. Los resultados de la gestión de sus recursos humanos y financieros por parte de la Fundación son muy positivos. Dan continuidad a las tendencias igualmente positivas de anteriores ejercicios, ya que se garantizó el aprovechamiento pleno de los fondos puestos a disposición de la ETF, lo que dio lugar a que únicamente el 0,9 % de la subvención total de la UE no se utilizara y sea devuelta a la Comisión Europea en lo que se refiere a las actividades de 2014. Se trata de un resultado excelente, teniendo en cuenta que el umbral que incidiría en las negociaciones sobre el presupuesto se sitúa en el 5 %.

Por otro lado, la ETF emprendió un proceso de reflexión sobre la manera de dotar a la Fundación de mayor eficiencia y capacidad para actuar de un modo más estratégico. Se trataba de reforzar esta capacidad y, al mismo tiempo, elevar la calidad y la eficacia en función de los costes de su prestación. La estrategia empleada consistió en identificar y priorizar las virtudes de la ETF y, a continuación, abordar las áreas específicas susceptibles de mejora. El ejercicio comprendió un análisis funcional llevado a cabo por consultores externos, y el fomento activo de la participación de la dirección y la plantilla en un diálogo sobre estas materias.

El proceso propició la obtención de varias conclusiones respecto al modo en que la Fundación puede organizar mejor sus actividades, y en que su estructura organizativa debe optimizarse para su adecuación al nuevo marco de gestión del rendimiento. En noviembre de 2014, el Director sometió a la aprobación del CA una nueva estructura organizativa que consolida tales cambios.

En enero de 2015 se procedió a la implantación de dicha estructura, y su eficacia en cuanto a las mejoras realizadas en lo que atañe a la eficiencia y la economía de los procesos internos y la ejecución de las actividades de la Fundación se someterá a un estrecho seguimiento a lo largo del período, y se referirá en el Informe anual de actividades de 2015.

ECONOMÍA Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE GASTO Y NO DE GASTO

De conformidad con el Reglamento financiero (artículo 30), el principio de economía prescribe que la Fundación deberá disponer, en el momento oportuno, de los medios necesarios para llevar a cabo sus actividades, en la cantidad y calidad apropiada y al mejor precio. El principio de eficiencia se refiere a la óptima relación entre los medios empleados y los resultados obtenidos.

La ETF se afana de manera continua por respetar tales principios mediante la ejecución de procedimientos internos y prácticas predefinidas. Tales procedimientos garantizan que las actividades se llevan a cabo de manera eficiente (p. ej., los diferentes flujos de trabajo contribuyen a la cooperación eficiente entre la plantilla, las unidades, etc.), y con arreglo al principio de economía (p. ej., las normas sobre contrataciones garantizan que éstas se realicen en condiciones óptimas).

Licitaciones interinstitucionales

Con vistas a optimizar la gestión de las contrataciones y en respuesta al enfoque común, la ETF muestra un mayor interés que en el pasado en incorporarse a las licitaciones interinstitucionales y en su participación en contratos marco interinstitucionales. En 2014, la ETF formó parte de 38 contratos interinstitucionales.

ASPECTOS OPERATIVOS MÁS DESTACADOS DEL AÑO

Además de los objetivos estratégicos establecidos en las PMP 2014-2017 y los objetivos estratégicos anuales resultantes, con sus indicadores y metas, en el presente apartado se aborda el apoyo prestado a los servicios de la Comisión y los principales resultados del rendimiento y la gestión de recursos de la ETF. La consecución de los tres objetivos anuales de 2014 se resume a continuación:

Objetivo estratégico de las PMP 1: refuerzo del análisis de las políticas de EFP basado en datos contrastados.	Objetivo anual 1 de 2014: refuerzo de la capacidad de análisis de las políticas de los países asociados en el ámbito del desarrollo del capital humano a través del Proceso de Turín y en otros ámbitos de las políticas [Ley de pequeñas empresas (Small Business Act – SBA), empleabilidad, marco nacional de cualificaciones (MNC)].	Gasto efectivo en 2014 42 % 8 437 339 EUR
INDICADORES Y METAS	CONSECUCIÓN	
1.1: Nº. de países participantes que realizan autoevaluaciones en los análisis de políticas del Proceso de Turín (70 %)	65 % (100 % en Europa Oriental) 17 de 26	
1.2: proyecto de evaluación de la SBA (en los capítulos de los que la ETF es responsable) completado, y recomendaciones formuladas (100 % en Europa Oriental).	Evaluación de la SBA completada en 4 de los 6 países participantes de Europa Oriental (dos evaluaciones pospuestas a 2015); indicadores y directrices para 2015 - evaluaciones de la SBA completadas en la región preadhesión.	
1.3: número de países asociados participantes en el inventario sobre el MNC (100 % en Europa Oriental).	se cubrió el 100 % de los países asociados que trabajan en los MNC (sin informes de Argelia, Israel, Libia, Siria y Turkmenistán, ya que no se trabajó en este campo en dichos países). 100 % de los países asociados de Europa Oriental.	
1.4: las solicitudes de la CE relativas a los análisis del empleo, completadas (100 %).	Todos los países de SEET y SEMED, y todos los de Europa Oriental (excepto Bielorrusia y Georgia) - 91 % de los análisis del empleo completados; mejoras de políticas personalizadas y/o conceptos de programas basados en peticiones específicas de la CE y el SEAE.	

Objetivo estratégico de las PMP 2: modernización de los sistemas de EFP desde la perspectiva del aprendizaje permanente	Objetivo anual 2 de 2014: apoyo a los países asociados en la modernización de sus sistemas de EFP desde la perspectiva del aprendizaje permanente, incluidas la gobernanza a múltiples niveles y la garantía de la calidad.	Gasto efectivo en 2014 30 % 6 100 477 EUR
INDICADORES Y METAS	CONSECUCCIÓN	
2.1: desarrollo de una gobernanza a múltiples escalas en el área de la EFP en los países asociados.	se identificaron siete ejemplos de buenas prácticas en asociaciones locales en materia de destrezas y empleo mediante la iniciativa de comunidades empresariales, y se analizaron. Conferencia internacional para la puesta en común de experiencias y resultados con 30 países asociados. Siete países asociados recibieron asistencia en materia de gobernanza.	
2.2: adaptación de políticas y herramientas de aseguramiento de la calidad de la EFP en la UE al contexto de los países asociados.	El estudio de los mecanismos de aseguramiento de la calidad en nueve países dio lugar a la elaboración de fichas nacionales.	
2.3: % de resultados concretos previstos en proyectos pertinentes realizados; en concreto, manuales, herramientas, notas informativas, etc. (90 %).	se obtuvo el 94 % del total de resultados concretos previstos.	
2.4: respaldo de políticas en materia de EFP a escala regional en Marruecos, Túnez y Ucrania.	En Marruecos se llevó a cabo y se debatió con los interlocutores nacionales una evaluación funcional de la Dirección Nacional de EFP y de dos Direcciones Regionales. En Medenine (Túnez) y en Dniepopetrovsk (Ucrania), los interlocutores del proyecto avanzaron en la identificación de destrezas a escala regional ³ .	
2.5: Refuerzo de la creación de redes y la puesta en común de conocimientos entre distintos interlocutores en una conferencia institucional (70 % de opiniones positivas recibidas).	Conferencia «Making Better Qualifications in ETF Partner Countries» (Mejora de las cualificaciones en los países asociados de la ETF), abril de 2014; 130 participantes de 51 países (84 % de opiniones positivas recibidas).	
2.6: el 95 % de las actividades de desarrollo de las políticas de AC culminadas con arreglo a lo previsto, en particular en Bielorrusia, Tayikistán y Bosnia y Herzegovina, así como en SEMED a través del GEMM (90 %).	100 % completado. En Tayikistán, se llevaron a cabo actividades de divulgación y refuerzo de capacidades respecto a las autoevaluaciones de centros docentes; en Bosnia y Herzegovina, se realizó una evaluación del AC de la EFP a escala del sistema; Bielorrusia y los países de SEMED recibieron asistencia para formular políticas de aseguramiento de la calidad de la EFP a través de GEMM.	

³ En Ucrania, las actividades relacionadas con las políticas de escala regional se aplazaron debido a la situación política.

Objetivo estratégico de las PMP 3: mejora de la pertinencia de la EFP para el mercado de trabajo y la cohesión económica y social.	Objetivo anual 3: mejora de la pertinencia de la EFP a través de enfoques innovadores.	Gasto efectivo en 2014 28 % 5 599 780 EUR
INDICADORES Y METAS	CONSECUCIÓN	
3.1: % de actividades de los proyectos culminadas en el área del desarrollo de cualificaciones (90 %).	Estudio sobre los mecanismos jurídicos e institucionales, actualización de los capítulos nacionales del inventario del MNC, y aportaciones técnicas a las actividades nacionales en el proyecto regional de SEMED, así como en el 70 % de los países de SEET y en las regiones del IEV.	
3.2: % de las actividades de los proyectos culminadas en el área de la asistencia al aprendizaje en el trabajo (90 %).	Difusión de la práctica y las políticas de aprendizaje en el trabajo (AT) en siete países de Europa Oriental, y de buenas prácticas en dicha materia en SEET - conferencia internacional (70 % completado).	
3.3: % de las actividades de los proyectos culminadas en el área del desarrollo y la utilización de información del mercado de trabajo para la formulación de políticas (90 %).	Culminación de los estudios sobre SETF, destrezas y economía informal, y de las guías metodológicas sobre adecuación y previsión, aplicadas en Ucrania y compartidas con diversos países de la Asociación Oriental. Apoyo metodológico a los estudios de seguimiento en Armenia y Kirguistán, y análisis de las necesidades en relación con las destrezas a escala regional en Marruecos (completado al 100 %).	
3.4: % de participación de diversos interlocutores en las actividades de los proyectos de la ETF pertinentes (95 %).	En el 100 % de los proyectos de la ETF intervienen múltiples interlocutores.	
3.5: Notas conceptuales elaboradas para tres áreas temáticas (100 %).	Notas conceptuales publicadas en las tres áreas que siguen: iniciativa empresarial de las mujeres, «sector skills councils» (consejos de destrezas sectoriales), y migración y destrezas (completado al 100 %).	
3.6: % de resultados concretos de proyectos pertinentes completados; a saber, buenas prácticas, publicaciones de referencia, manuales de formación del profesorado, y difundidos entre múltiples interlocutores en los países asociados (90 %).	Se ha obtenido el 92 % del total de resultados concretos de los proyectos.	
3.7: % de satisfacción de las peticiones de la UE (80 %).	En 2014 no se efectuó ninguna encuesta de satisfacción dirigida a las Delegaciones de la UE; se llevará a cabo en 2015.	

En el cuadro que sigue se refiere el rendimiento global de la ETF en relación con los PIR establecidos en el Programa de trabajo de 2014.

ÁMBITO DEL PIR INDICADOR Y META 2014	CONSECUCCIÓN GENERAL
GESTIÓN FINANCIERA	
Compromiso presupuestario total (Subvención: T1, 2, 3) objetivo > 98 %	99,90 %
Ejecución presupuestaria total (pagado/comprometido del presupuesto administrativo T1, 2) - objetivo > 80 %.	93,64 %
Ejecución presupuestaria total (pagado/crédito de pago del presupuesto operativo T3) - objetivo > 98 %.	98,54 %
Consumo de prórrogas (presupuesto administrativo T1, 2) - objetivo > 85 %.	89,51 %
Pagos efectuados en el plazo pertinente - objetivo 80 %.	79 %
GESTIÓN DE RRHH	
Promedio de días de formación por miembro del personal - objetivo: 8 días. Índice de ocupación de puestos - objetivo > 95 %.	Promedio de días/personal: 7,34 (% de personal > 8 días: 39,23 % 98 % de los puestos ocupados
SERVICIOS INSTITUCIONALES	
Disponibilidad de sistemas informáticos esenciales (11 sistemas informáticos medidos) - objetivo > 99 %.	99,04 %
Reducción anual del coste de construcción/m2 - objetivo > 1 % (tras la corrección correspondiente a la inflación y los costes de la energía).	Reducción del 12,73 %
ORGANIZACIÓN	
Eficacia: consecución global de las actividades planificadas (resultados concretos) - objetivo > 90 %.	97 %
Eficiencia: Ratio ETC administrativo/operativo - objetivo < 30 %.	22 %
Implicación del personal (sobre la base de una encuesta semestral a la plantilla) - objetivo > 70 %.	72 % en 2013
Ejecución de las acciones de mejora previstas - objetivo > 95 %.	90 %
COMUNICACIÓN - PROMEDIO > 10 % AUMENTO ANUAL DE LOS OBJETIVOS RELATIVOS A LOS INDICADORES	
Nº de personas a las que acceden los canales de medios digitales.	141 660 (135 146) = +16,3 %
Nº de suscripciones a canales de medios digitales.	10 177 (9 030) = +12,7 %
Nº de descargas de publicaciones de la ETF.	262 976 (234 948) = 11,93 %
Nº de publicaciones de la ETF distribuidas.	41 publicaciones impresas y en línea
Nº de artículos y blogs de noticias publicados.	Nº de artículos y entradas en hilos: 281(230)
Nº de citas de la ETF en medios externos.	75 (45) = +66,67 %
Optimización del motor de búsqueda (p. ej., referidos de Google).	4.391 (4.286) = +2,45%
Nº de referidos de otros sitios web.	58.129 (46.308) = +25,53%
Nº de personas que participan en los eventos institucionales y regionales de la ETF y tasa de participación (participantes/invitados).	65 eventos institucionales/regionales - 1 185 participantes, con una tasa de participación del 95 %.

1. RESULTADOS INSTITUCIONALES

La ETF trabaja para promover las prioridades de las políticas de la UE como actor global. En este sentido, sus actividades se sitúan a medio camino entre las políticas internas de desarrollo del capital humano de la UE, y sus políticas e instrumentos exteriores, y en especial, el Instrumento de Ayuda Preadhesión, el Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación y el Instrumento de Cooperación al Desarrollo.

En el apartado que sigue se presentan los logros de la ETF conforme a las tres dimensiones definidas en sus Perspectivas a Medio Plazo 2014-2017, a saber, las áreas de políticas temáticas, los resultados en cada región y país asociado, y las funciones esenciales.

1.1 Logros por área temática

1.1.1 Análisis de políticas basado en datos contrastados

La labor de la ETF respecto al análisis de los sistemas de EFP basados en datos contrastados se centra en la ejecución del Proceso de Turín, la introducción de criterios de referencia comparativa, y la evaluación de impacto ex ante, así como en el refuerzo de capacidades en los países asociados.

El Proceso de Turín

A comienzos de año, la ETF puso en marcha el Proceso de Turín 2014. Se trata de la tercera ronda de un proceso progresivo encaminado a facilitar la formulación efectiva de políticas en los países asociados. La primera ronda, en 2010, se diseñó para promover la sensibilización respecto a los principios del análisis de políticas global, participativo, impulsado por los países y basado en datos contrastados. La segunda ronda, en 2012, persiguió la generación de un análisis de políticas global sobre los retos en materia de desarrollo del capital humano que afrontan los países asociados, e identificó diversas recomendaciones de mejora específicas de los distintos países. Con la tercera ronda, en 2014, se procuró el seguimiento de los avances en los distintos países en cuanto a la aplicación de las recomendaciones, y se introdujo el concepto de la evaluación comparativa de políticas y la puesta en marcha de una evaluación de impacto ex ante. Se ha previsto que la ronda de 2016 redunde en el apoyo a los países para desarrollar su capacidad de autoevaluación del progreso de las políticas.

El Proceso de Turín siguió proporcionando a los países un sólido marco para el análisis de las políticas de EFP y la determinación de las principales dificultades. Al mismo tiempo, se diseñó como herramienta de aprendizaje capaz de ayudar a los países a reforzar su capacidad para el análisis de políticas y, en particular, de promover el temario de actuaciones en materia de EFP mediante una ejecución eficiente.

La preparación de la tercera ronda comenzó en el verano de 2013, tras las recomendaciones de la conferencia del Proceso de Turín de mayo de ese mismo año y una posterior revisión del marco analítico. Su puesta en marcha se inició en el segundo semestre de 2013.

Esta tercera ronda siguió ofreciendo a los países un marco analítico global que comprende cinco ámbitos esenciales de la política de EFP: visión, eficiencia económica y social externa, calidad y eficiencia interna, y gobernanza. En este sentido, el enfoque más amplio respecto a la política de desarrollo de capital humano adoptado en el marco del Proceso de Turín complementa la prioridad específica otorgada a la eficiencia interna en el ejercicio de Copenhague/Brujas de la UE.

El Proceso de Turín siguió siendo un proceso participativo que da lugar a un análisis basado en datos contrastados de las políticas de EFP en los países asociados, y que constituye una referencia para las políticas nacionales, así como para la programación de la UE/ETF y los donantes.

Aunque el enfoque global se mantuvo, la ronda de 2014 introdujo varias mejoras esenciales:

- aplicación de las metodologías relativas al ciclo de políticas para ayudar a los países a pasar de la identificación de problemas en las políticas, al seguimiento de éstas y a la determinación de soluciones;
- refuerzo de la prioridad otorgada al seguimiento de los avances respecto a la base de partida de 2012;
- formulación de medidas dirigidas a abordar los déficit estructurales de las políticas identificados;
- apertura de la posibilidad de la evaluación comparativa (en particular, para aquellos países interesados en realizar tal ejercicio respecto a la UE y entre sí);
- fomento de la calidad y la disponibilidad de datos contrastados para fundamentar el análisis de las políticas;
- aumento de la responsabilidad de los países respecto al proceso, y ampliación de la participación activa de las partes interesadas pertinentes del sector privado, los interlocutores sociales y la sociedad civil;
- análisis de la capacidad de los distintos interlocutores para la formulación de políticas a una escala sistémica.

Los 17 países que llevaron a cabo autoevaluaciones en 2014 fueron Albania, Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Bosnia y Herzegovina, Georgia, Israel, Kazajstán, Kosovo, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Moldavia, Montenegro, Palestina, Rusia, Serbia, Turquía y Ucrania, de un total de 26 países participantes (Argelia, Islandia, Siria y Turkmenistán no participaron).

Evaluación del impacto ex ante

La ETF desarrolló PRIME⁴ con el fin de garantizar una mayor capacidad en los países asociados para identificar y analizar las opciones de la formulación de políticas antes de adoptar decisiones al respecto. De este modo, las decisiones estarían más informadas y darían lugar a resultados predecibles.

PRIME se basa en las metodologías y los principios de las evaluaciones de impacto ex ante llevadas a cabo por la Comisión Europea. En el enfoque de PRIME se considera la flexibilidad, de manera que las opciones y las elecciones de política se diferencian con arreglo a las necesidades y el contexto del país asociado.

PRIME parte de los problemas concretos identificados en el análisis del Proceso de Turín. A continuación investiga de manera sistemática las distintas opciones de políticas para abordar los problemas. Un objetivo complementario de PRIME consiste en reforzar la capacidad de las instituciones nacionales para la evaluación de impacto ex ante.

Jordania, Montenegro y Ucrania participaron en PRIME en 2014.

A petición de las autoridades de Jordania, PRIME se centra en el refuerzo de la participación de la mujer en el mercado laboral a través de la educación y la formación. En la fase de 2014 se analizaron los factores que contribuyen a la escasa cuota de mujeres en el mercado de trabajo, a pesar de la

⁴ Projecting Reform **IM** pact in Vocational **E**ducation and Training (Proyección del impacto de las reformas en la educación y la formación profesional).

considerable inversión a largo plazo, y se determinaron tres opciones para la acción en materia de políticas. En 2015 se realizará una evaluación comparativa y se adoptará una decisión definitiva respecto a las opciones.

En Ucrania, PRIME apoya la racionalización de las escuelas de formación profesional impulsada por la nueva Ley de enseñanza superior. La metodología de PRIME ha ayudado a los interlocutores nacionales a analizar la posible repercusión de la ley en la red de escuelas, y a determinar las opciones para su aplicación. Estas tareas continuarán en 2015 mediante acciones encaminadas al refuerzo del consenso en materia de objetivos, riesgos y criterios de evaluación de las distintas opciones.

En Montenegro, la metodología PRIME se adaptó para una evaluación participativa *ex post* de la contribución de los resultados específicos a corto plazo de Brujas (Asociaciones para la creatividad y la innovación, uso efectivo, innovador y de calidad garantizada de la tecnología por parte de todos los proveedores de EFP, fomento de la iniciativa empresarial, aumento de la participación de los grupos de baja cualificación y otros en situación de riesgo en la educación y la formación, utilización de las TIC para maximizar el acceso a la formación y promover el aprendizaje activo, empleo de los sistemas de seguimiento existentes para facilitar la participación de los grupos en situación de riesgo en la EFP) al desarrollo de las reformas de las políticas nacionales. Los resultados concretos del análisis se debatieron y validaron a escala nacional.

Informes sobre el proceso de Copenhague y la política de Brujas

La ETF apoya la intervención activa de los países candidatos (la Antigua República Yugoslava de Macedonia, Montenegro, Serbia y Turquía)⁵ en el proceso de Brujas-Copenhague, facilitando y coordinando su participación en el proceso de elaboración de informes sobre la política de EFP de Brujas de 2014. Sobre la base de sus respuestas al cuestionario de Brujas y de las entrevistas con sus Directores Generales de Formación Profesional, la ETF llevó a cabo un análisis transnacional que constituyó un capítulo aparte en el informe sobre la política de EFP de 2014 titulado «Stronger VET for better lives» (Una EFP consolidada para una vida mejor), producido por Cedefop.

Los principales resultados del análisis de la ETF fueron los que siguen:

- el Comunicado de Brujas sirvió de inspiración para las reformas nacionales en los países candidatos;
- los objetivos estratégicos y los resultados específicos a corto plazo de Brujas se han transpuesto a los documentos de política y a las legislaciones nacionales, pero su aplicación ha sido lenta;
- el progreso de los países candidatos hacia la consecución de la mayoría de los resultados previstos a corto plazo ha sido modesto, y existe un amplio margen de mejora.

El análisis puso de relieve que los países candidatos han priorizado los objetivos estratégicos y los resultados concretos de Brujas con arreglo a sus agendas nacionales de actuación, atribuyéndoles diversos grados de importancia. Para descubrir y examinar esta compleja interacción entre las prioridades de las reformas nacionales de la EFP y sus esfuerzos en la consecución de los objetivos de Brujas, la ETF puso en marcha un análisis de políticas *ex post* en Montenegro. Sus primeros resultados revelan que el país ha sido relativamente rápido y eficaz en la transposición de los objetivos estratégicos y los resultados a corto plazo de Brujas a los documentos de política y la legislación nacionales. Sin embargo, la ejecución de los marcos jurídicos y de políticas no ha sido tan ágil. Es coherente con estas observaciones la conclusión de que, del menú de opciones de políticas relativas a un determinado

⁵ Albania se convirtió en país candidato en enero de 2015 y, por tanto, no participó.

resultado a corto plazo, Montenegro ha utilizado los incentivos (directos o indirectos) como último recurso, prefiriendo con mucho las obligaciones legales y las sanciones en caso necesario.

En 2014, paralelamente a la asistencia prestada en el área de los informes sobre EFP conforme al Comunicado de Brujas, la ETF organizó actividades de apoyo encaminadas a impulsar la participación activa de los miembros de los países candidatos designados para integrar el Comité Consultivo de Formación Profesional (CCFP) y de los Directores Generales de Formación Profesional (DGFP). La ayuda de la ETF se produjo no solo como reconocimiento de la creciente importancia estratégica de las reuniones del CCFP y de los DGFP para la formulación de políticas de EFP en la UE y su relevancia estratégica para los países candidatos, sino también como respuesta a la preocupación por que la participación de los países candidatos en tales reuniones no resulte óptima, en parte a causa del apoyo limitado prestado por los encargados de la formulación de las políticas. La ETF organizó dos reuniones preparatorias con el fin de facultar a los países candidatos para participar activamente en los foros del CCFP y los DGFP. La primera reunión preparatoria (celebrada en mayo en Turín) promovió el conocimiento de los países candidatos acerca del Proceso de Copenhague, el Comunicado de Brujas y el papel del CCFP y los DGFP, y la capacidad para adoptar el método abierto de cooperación con arreglo al cuál, el Consejo Europeo y el Parlamento llegan a acuerdos respecto a objetivos estratégicos amplios y los Estados miembros y los países participantes transponen las directrices en políticas nacionales y regionales. La segunda reunión preparatoria con los países candidatos tuvo lugar en Tirana el 5 de octubre, y en ella se debatió la propuesta de nuevos resultados a corto plazo con arreglo al Comunicado de Brujas para 2015-2017. Las reuniones consolidaron las capacidades de los países candidatos para participar con éxito en los foros del CCFP y los DGFP, y brindaron oportunidades para el diálogo y el intercambio de experiencias a escala regional.

Empleabilidad en la Unión por el Mediterráneo (UpM)

En 2014 continuaron los análisis nacionales sobre las políticas de mercado laboral activas (PMLA) para la juventud, en los que se basaron los debates sobre políticas en los distintos países. El informe transnacional constituyó una contribución clave al Policy Leaders Forum (Foro de Líderes de Políticas) y a otros debates regionales sobre políticas, como el «Med 4 Jobs» de la UpM y la sesión plenaria del CESE EuroMed.

Evaluación de la Ley de la pequeña empresa

Los resultados del análisis de la LPE llevado a cabo en 2014 se han utilizado adecuadamente a escala nacional y en diversos foros regionales en el Mediterráneo meridional y oriental. Se presentaron en la reunión ministerial de la UpM sobre cooperación industrial, la Asamblea sobre la PYME de la UE, la semana empresarial de la UpM y en una reunión de difusión interna de la UE organizada por la DG Empresa. Las conclusiones nacionales se han utilizado para fundamentar los debates sobre políticas nacionales. Por otra parte, siempre que un país (p. ej., Argelia) ha manifestado interés, se ha diseñado una actividad específica de refuerzo de capacidades en colaboración con la DG NEAR y en el marco de su proyecto.

En 2012, la ETF llevó a cabo la primera evaluación de la LPE en Europa Oriental, junto con la Comisión Europea, la OCDE y el BERD. Los indicadores y la metodología de evaluación de políticas se revisó con los coordinadores de la LPE de la AO en julio, y se amplió el conjunto de indicadores. La segunda ronda de evaluación de la LPE comenzó en octubre, con misiones de investigación a los países de Europa Oriental. El primer laboratorio sobre iniciativa empresarial de la mujer se organizó en el marco de la Plataforma 2 de la AO. Los encargados de la formulación de políticas y las emprendedoras intercambiaron políticas y prácticas innovadoras para el fomento de la iniciativa empresarial de las mujeres.

Los días 27 y 28 de noviembre tuvo lugar el primer laboratorio sobre iniciativa empresarial de la mujer. Dio lugar a varias solicitudes cooperación futura de organizaciones internacionales y nacionales. Se presentaron los términos de referencia de un estudio de viabilidad, financiado igualmente por la Plataforma 2, sobre el análisis y la ordenación de las políticas y ejemplos de buenas prácticas de fomento de la iniciativa empresarial de la mujer. El estudio está previsto para el comienzo de la primavera de 2015.

Refuerzo de capacidades para la formulación de políticas en los países asociados

En diciembre de 2013, la ETF adoptó una política específica de regulación de su enfoque respecto al refuerzo de capacidades como una de sus funciones principales. En la política se definió un enfoque global basado en el desarrollo de tres niveles de capacidad: ampliación de la capacidad global **a escala de sistema o de país** para la formulación de políticas autogestionada; refuerzo de las capacidades de las **instituciones interlocutoras** para desempeñar su papel específico en el proceso de formulación de políticas; y las competencias, destrezas y conocimientos de **personas y redes**. Mediante la integración de la política de refuerzo de capacidades con las fases de madurez de las políticas de la ETF, la Fundación puede adaptar su provisión en este ámbito a las necesidades específicas y la evolución de cada país.

1.1.2 Cualificaciones y sistemas de cualificaciones

En 2014, el apoyo de la ETF a los países asociados para el desarrollo de sus marcos de cualificación se centró en la provisión de asistencia técnica y en materia de políticas a determinados países asociados, y en garantizar un diálogo transnacional sobre políticas y el aprendizaje *inter pares* mediante las actividades dirigidas a varios países y la Plataforma de Cualificaciones en línea. Un resultado clave de esta labor fue la rápida adaptación de los MNC al MEC, particularmente en los países candidatos. Entre los resultados concretos obtenidos en 2014 se cuenta la redefinición de los tipos de cualificación en Kosovo; el establecimiento de referencias al MEC en Montenegro; el desarrollo de metodologías para la disposición de cualificaciones en el MNC de la Antigua República Yugoslava de Macedonia; el desarrollo de mecanismos de gobernanza para garantizar la calidad y la sostenibilidad del MNC en Marruecos; y el apoyo a Ucrania, Moldavia, Azerbaiyán, Serbia y Albania en la formulación de planes rectores y estrategias de ejecución para sus respectivos MNC. En Bosnia y Herzegovina, se emprendió un compendio de buenas prácticas respecto a los elementos necesarios para desarrollar el marco de cualificaciones del país.

Todos los avances en la reforma de las cualificaciones fueron objeto de seguimiento y de análisis mediante diversos estudios y la actualización de los capítulos nacionales en el Inventario global de MNC, que sigue la evolución de estos marcos en 24 países asociados donde la reforma de los sistemas de cualificaciones constituyen una prioridad. A finales del ejercicio, comenzaron los trabajos relativos a un nuevo estudio sobre el papel de las instituciones y la legislación en los sistemas de cualificaciones, cuya publicación está prevista para la primavera de 2015.

Mediante la participación en el Grupo Consultivo de la ETF, la Fundación recabó información de inteligencia sobre el progreso en la ejecución del MEC, y la difundió entre los países asociados, en particular, en Europa Sudoriental y Turquía, con el fin de contribuir a la adaptación de sus respectivos MNC al MEC. Los países candidatos recibieron especialmente ayuda en la preparación para la adecuación al MEC de sus respectivos MNC. Se asesoró a Montenegro sobre el contenido y la presentación de su informe oficial acerca de tal adaptación, que fue aceptado formalmente por el Grupo Consultivo en noviembre. Comenzaron asimismo los trabajos preparatorios para dicha adecuación en el caso de Turquía y la Antigua República Yugoslava de Macedonia, que se proponen abordar la

adecuación en 2015-2016. Kosovo recibió asesoramiento técnico para la comparación de su MNC con el MEC.

La cooperación con el Cedefop comprendió la elaboración de una encuesta sobre prácticas de validación en los países candidatos, que orientará las intervenciones de la ETF en apoyo de sus MNC en 2015.

1.1.3 Gobernanza de la EFP

En 2014, la ETF siguió apoyando la gobernanza a múltiples niveles de la educación y la formación profesional en los países asociados, mediante iniciativas regionales y de ámbito nacional. A escala regional, se realizaron aportaciones temáticas a los proyectos GEMM (Gobernanza para la Empleabilidad en el Mediterráneo) y FRAME (Frame Skills for the Future, Destrezas marco para el futuro) en el Mediterráneo meridional y oriental y en Europa Sudoriental y Turquía. Esta labor comprendió el uso de una metodología a múltiples niveles para la ordenación y la evaluación de la gobernanza en la EFP (tanto inicial, como continua), y para la determinación de las acciones en el ámbito de la gobernanza encaminadas a la mejora de la eficacia y la eficiencia de la EFP. Asimismo, los recursos temáticos especializados se utilizaron en la región de Europa Oriental y Asia Central para establecer y desarrollar consejos de destrezas sectoriales capaces de fomentar la participación de los interlocutores sociales en el ciclo de políticas de EFP.

En el ámbito nacional, se desplegaron recursos técnicos especializados para apoyar las acciones nacionales encaminadas a establecer, potenciar y desarrollar instituciones nacionales, regionales y sectoriales, y propiciar la descentralización y el desarrollo de las capacidades locales. En 2014, se proporcionaron recursos técnicos en materia de gobernanza a Azerbaiyán, Bielorrusia, Georgia, Kirguistán, Marruecos, Palestina y Túnez.

La experiencia de la ETF en la gestión territorial de destrezas se empleó en la publicación de un informe de políticas al respecto, mientras que otras herramientas como los documentos de posición sobre la gobernanza a múltiples niveles y sobre cooperación social se actualizaron para su uso interno.

En 2013, dado que la gobernanza territorial ha cobrado impulso como resultado del análisis del Proceso de Turín y la demanda de los países asociados, la ETF emprendió la iniciativa de las Comunidades Empresariales, concebida para la identificación de asociaciones de ámbito local en materia de destrezas en los países asociados. En 2014, dicha iniciativa completó su primera ronda, en la que siete comunidades de Argelia, Bielorrusia, Israel, Jordania, Líbano, Moldavia y Serbia recibieron el premio «Comunidades Empresariales». Se trata de ejemplos de soluciones de base local para abordar diversas cuestiones relacionadas con las destrezas y promover la educación y la formación, la creación de empleo y el emprendimiento. Los resultados de la iniciativa se presentaron y debatieron en una conferencia sobre «Gobernanza a múltiples niveles en la EFP: comunidades empresariales y el papel de las asociaciones locales» celebrada en Turín los días 19 y 20 de noviembre de 2014. La iniciativa cuenta con el apoyo de un Consejo Consultivo compuesto por representantes del Comité de las Regiones, el CESE, Eurochambers, órganos regionales de los países asociados (Unión por el Mediterráneo y Consejo de Cooperación Regional de Europa Sudoriental), y coordinadores de la LPE (Ley de la pequeña empresa) de los países asociados. En 2015 se pondrá en marcha una segunda convocatoria para efectuar una nueva selección. Da fe de la repercusión de esta iniciativa en el fomento del diálogo y la creación de redes para el cambio las opiniones al respecto recabadas de los miembros de las comunidades en [Argelia](#) y [Jordania](#).

La ETF culminó asimismo una metodología de estimación de costes de opciones de política en el ámbito de la educación y la formación profesional, integrando la gobernanza participativa de múltiples niveles en el área de la financiación de la EFP. Esta tarea debe contribuir a dotar a la iniciativa de evaluación de impacto ex ante de PRIME de los medios para la evaluación del efecto económico de las medidas de

política previstas. Se elaboró un documento de posición sobre financiación, que constituirá la base para una acción especial de refuerzo de capacidades en 2015.

1.1.4 Aprendizaje y enseñanza en la EFP

En 2014, la ETF desarrolló un enfoque metodológico respecto al aprendizaje en el puesto de trabajo en los países asociados. Asimismo, se publicó un manual sobre esta modalidad de aprendizaje, y se presentó un evento organizado por la Alianza Europea para la Formación de Aprendices los días 10 y 11 de noviembre en Turín, en el que participaron representantes de la patronal, directores de escuelas de formación profesional y responsables de la formulación de políticas de ocho países (Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Georgia, Kazajstán, Moldavia, Rusia y Ucrania). En el evento se abordó el asunto fundamental de cómo motivar a las empresas para que intervengan en la provisión de aprendizaje en el puesto de trabajo.

Las recomendaciones constituyen la base de la asistencia personalizada en Israel y Palestina, y el desarrollo de un proyecto plurianual sobre aprendizaje en el puesto de trabajo dirigido a Europa Oriental y Kazajstán que debe comenzar en 2015. Se organizó un seminario sobre políticas con el fin de divulgar buenas prácticas en este terreno. La ETF siguió participando en los grupos de trabajo temáticos de EFP de la DG EAC, priorizando la formación de aprendices y el aprendizaje digital/en línea, y asegurándose de que los últimos avances de la UE se incorporen a la labor de la Fundación en los países asociados. El proyecto de la ETF sobre aprendizaje en el puesto de trabajo para la región de Europa Oriental (2015-2017) se servirá del marco de directrices sobre políticas desarrollado por el grupo de trabajo temático de EFP para asistir a las pequeñas y medianas empresas que ofrecen formación de aprendices y el aprendizaje referido.

Un proyecto regional trienal para formadores y profesores de formación profesional se diseñó para los países de Europa Sudoriental y Turquía. Comenzará en 2015 y se centrará en su perfeccionamiento profesional permanente (PPP). Se analizará el lado de la oferta y el de la demanda, se establecerá una red para la capacitación y se promoverán iniciativas locales encaminadas a mejorar la calidad y la orientación a la demanda del PPP en la región.

En el ámbito de la orientación profesional, la ETF asistió a Armenia en la formulación y la ejecución de su política mediante la formación y las visitas de seguimiento a centros de orientación en escuelas de formación profesional, y el asesoramiento respecto a la estrategia del Centro Metodológico para la Orientación Profesional 2016-2020. También proporcionó asistencia personalizada a Egipto, y presentó recomendaciones sobre políticas en Serbia, en la Conferencia Nacional sobre Orientación Profesional, los días 6 y 7 de octubre.

1.1.5 Aseguramiento de la de calidad

En 2014, la ETF utilizó un enfoque metodológico, desarrollado internamente, para recabar información sobre el aseguramiento de la calidad en la EFP en los países asociados. El instrumento, con el que se pretende ordenar las bases y llevar un seguimiento de los avances, constituirá un anexo al documento de posición interno de la ETF sobre aseguramiento de la calidad (2015). Se llevó a cabo un ejercicio inicial de análisis en Argelia, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Libia, Palestina, Marruecos y Túnez, que dio lugar a un conjunto de borradores de fichas informativas sobre el aseguramiento de calidad en dichos países. La elaboración de informes y el análisis en materia de aseguramiento de calidad en la EFP, desde la perspectiva de la gobernanza, y la extracción de conclusiones sobre virtudes y deficiencias regionales en este ámbito, fundamentan la fase final del proyecto GEMM. En la ETF se impartió un seminario internacional sobre aseguramiento de la calidad en la EFP, con el fin de informar el desarrollo del documento de posición interno con el que se pretende reforzar los servicios de asistencia para los países asociados en este campo. En el sitio web de la Fundación se publicó una colección de artículos

sobre el aseguramiento de la calidad en la EFP, en los que se aborda: la mejora de la calidad de la EFP; la ejecución del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la EFP (EQARF); el enfoque de la calidad en la EFP en Europa Sudoriental y Turquía; y el aseguramiento de la calidad en la EFP: la experiencia de Montenegro. El aseguramiento de la calidad para una EFP integradora constituyó un tema fundamental en la reunión del proyecto del Consejo de Europa denominado «Apoyo regional para una educación integradora» en Europa Sudoriental, celebrada en la ETF, y en la conferencia del Cedefop sobre «el papel de la EFP en la reducción del abandono temprano de la educación y la formación».

Las presentaciones de la Fundación en estos eventos se centraron en la necesidad de que las escuelas de EFP mejoren la calidad y el atractivo de su prestación, y contribuyan a la integración futura de sus alumnos facilitando con mayor eficacia su progresión hacia la actividad laboral y el aprendizaje en el futuro. La ETF contribuyó al desarrollo en curso del EQARF/EQAVET, y el refuerzo del indicador del aseguramiento de la calidad denominado «Mecanismos de identificación de las necesidades de formación en el mercado laboral» fue una de tales aportaciones. Recabar, analizar y utilizar debidamente una información fiable y fundada del mercado laboral son tareas vitales para la calidad y la pertinencia de la EFP. Este indicador se aborda en el proyecto piloto apoyado por la Fundación (2014-2015) en el sur de Israel, en el contexto del fortalecimiento de los vínculos entre varias escuelas y empresas a escala local.

1.1.6 Empleo y empleabilidad

El 2014 fue un año importante para la labor de la ETF en el empleo, con varias cuestiones de las que se ha considerado que requieren más atención con arreglo a las necesidades y los retos de los distintos países. La situación urgente del empleo juvenil, los SETF, y el papel de las destrezas en la economía informal exige un análisis y la formulación de recomendaciones. Estos tres temas se añaden al trabajo realizado en las metodologías de previsión y adecuación, que dio lugar a la culminación de seis guías metodológicas en 2014. Los análisis y documentos de trabajo preparados en 2014 fundamentarán la labor operativa en materia de empleo en 2015-2016. La ETF elaboró un documento de trabajo sobre Políticas de mercado laboral activas (PMLA), haciendo hincapié en la juventud y proponiendo recomendaciones sobre la mejora del diseño, la ejecución y el seguimiento de tales políticas. Las conclusiones principales del documento se presentaron en la sesión de formación organizada por la DG DEVCO en junio en Bruselas sobre empleo, y educación y formación profesional en la cooperación para el desarrollo europea. El documento también se utilizó como base para los debates con diversos interlocutores con ocasión del Seminario transversal de FRAME organizado en Turquía en septiembre. Los resultados de un estudio general regional de las PMLA en el Mediterráneo meridional y oriental, haciendo hincapié en ejemplos concretos de buenas prácticas centrados en la juventud, se debatieron en un foro de políticas de alto nivel de la ETF con los ministros de educación y trabajo de los países árabes mediterráneos celebrado en noviembre en Turín. En el ámbito de la adecuación y la previsión de destrezas, la ETF, junto con el Cedefop y la OIT, finalizó un compendio de seis guías metodológicas que reúnen las experiencias y las buenas prácticas internacionales actuales relativas a los enfoques más comunes utilizados en dicho ámbito en diferentes contextos económicos y nacionales. Las guías metodológicas se emplearon como material de consulta en una sesión de formación conjunta de la ETF, el Cedefop y la OIT sobre previsión y adecuación dirigida a funcionarios de países en transición y en desarrollo y celebrada en octubre en Turín. Las guías también se utilizarán en el proyecto sobre adecuación de destrezas en Europa Oriental (Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Georgia, Moldavia y Ucrania), con el que se pretende mejorar los enfoques de previsión y adecuación de destrezas en la región mediante el intercambio de experiencias y el aprendizaje entre iguales a través de una red de expertos en esta materia. La primera reunión de la red de expertos tuvo lugar en junio en Turín.

La ETF continuó asistiendo a Turquía y Georgia en el desarrollo de sistemas de información sobre el mercado laboral, a Ucrania en el desarrollo y la puesta a prueba de un modelo de previsión de destrezas, y a Kirguistán, en la puesta en marcha de un estudio de seguimiento por parte de escuelas piloto de formación profesional. En Europa Sudoriental y Turquía, la ETF emprendió la formulación de un cuestionario centrado en la previsión y la adecuación de destrezas. Esta labor forma parte de una iniciativa conjunta de la OCDE, la ETF, el Cedefop y la OIT para identificar estrategias efectivas en los distintos países para transformar la información sobre necesidades de capacitación en actuaciones basada en políticas. Los resultados fundamentarán la actuación de las autoridades nacionales, las partes interesadas y la comunidad internacional, promoviendo el aprendizaje mutuo y el intercambio de buenas prácticas. Con esta acción se pretende abordar aspectos como la información sobre la previsión de destrezas, las asociaciones para ampliar el conocimiento sobre las necesidades de destrezas y la capacidad de respuesta de la provisión de educación y formación, las lagunas de los datos acreditativos disponibles, y las estrategias para su corrección.

1.1.7 Migración y destrezas

El equipo de migración realizó aportaciones a la UE en el contexto del diálogo sobre movilidad con Bielorrusia y el Líbano, y de la cooperación con terceros países en el campo de la migración de trabajadores. El equipo participó además en actividades relacionadas con la Asociación de Movilidad con Marruecos, y llevó a cabo presentaciones en las reuniones organizadas en Italia (p. ej., Seminario de la OIM sobre integración de los migrantes antes de la partida, EUROMED Migración III, Revisión y camino a seguir) y en los países asociados (p. ej., trabajo para un estudio de seguimiento en Kirguistán y Palestina, y presentación de los conceptos de los SETF en Palestina).

La ETF puso en marcha un proyecto para la elaboración de un inventario de medidas de política y buenas prácticas en materia de destrezas y empleo para asistir a migrantes y repatriados (MISMES), que entró en su segunda fase en 2014. Se emprendieron cinco estudios de caso nacionales, concretamente sobre Armenia, Georgia, Moldavia, Marruecos y Túnez. Las versiones definitivas de los estudios de caso nacionales de MISMES correspondientes a Armenia, Georgia y Moldavia, y el informe de políticas de MISMES, se publicarán a principios de 2015, mientras que los estudios de caso de Marruecos y Túnez les seguirán más adelante en el ejercicio. Los resultados de MISMES ayudarán a los países asociados a aplicar las medidas de política basadas en datos contrastados y las buenas prácticas para una mejor integración en el mercado laboral y utilización de las destrezas de los migrantes y los repatriados.

Además, la ETF contribuyó a la elaboración del Acuerdo de la Asociación de Movilidad de la UE y Jordania (firmado el 9 de octubre), y a la Asociación de Movilidad de la UE y Marruecos, además de a los proyectos para su aplicación. Se entabló un diálogo sobre movilidad y migración entre la UE y Bielorrusia, al que la ETF, a petición de la DG HOME, aportó sus observaciones y otras contribuciones al proyecto de Declaración de la Asociación de Movilidad. En marzo de 2015, se pidió asimismo a la ETF que se incorporara a la misión de un equipo de expertos de la UE relativa a las negociaciones sobre el diálogo en materia de movilidad y migración entre la UE y Líbano, que se puso en marcha el 10 de diciembre. La contribución de la ETF a estas asociaciones de movilidad se incluyó en las actividades de la Fundación sobre las dimensiones de la migración relacionadas con las destrezas, y el reconocimiento y la validación de destrezas y cualificaciones.

Se invitó a la ETF a Euromed Migración III, Revisión y camino a seguir, una conferencia de alto nivel sobre el fomento de un enfoque positivo de la migración en el Mediterráneo, impartida el 19 de diciembre en Roma, y en la que la Fundación se refirió a la importancia de la EFP en la contribución a la adquisición de destrezas por los migrantes, facilitando su integración y repatriación, y al papel de la ETF en este proceso.

1.1.8 Iniciativa y destrezas empresariales

En 2014, el equipo de empresa de la ETF centro su actuación en tres áreas: a) el apoyo mediante políticas al aprendizaje empresarial permanente, y a las destrezas para pequeñas y medianas empresas (PYME); b) la evolución de las buenas prácticas; y c) garantizar que el apoyo de la ETF a sus países refleja los avances más recientes en las políticas de la UE.

Conseguir que los países asociados de la Fundación adecúen los pilares de la política de capital humano a la Ley de las pequeñas empresas (LPE) para Europa forma parte del impulso de la ETF para asistir a los países en la consecución de economías más competitivas y un empleo sostenible. Los indicadores de política y las herramientas de evaluación de la ETF permiten a los países asociados determinar los avances en la consecución de los objetivos de las políticas en materia de aprendizaje empresarial y destrezas de las PYME en las tres regiones: Europa Sudoriental y Turquía, Europa Oriental, y el Mediterráneo meridional y oriental. En 2014, la ETF actualizó su paquete de indicadores con el fin de reflejar las últimas recomendaciones en materia de políticas de la UE. En colaboración con el Centro para el Aprendizaje Empresarial de Europa Sudoriental (una organización asociada regional de la ETF), emprendió la primera de las cuatro fases de refuerzo de capacidades de los responsables de la formulación de políticas para las tareas de seguimiento y mejora relacionadas con la LPE. Esta red de políticas crea nuevas oportunidades para cada país, mientras que una medida de movilidad regional permitirá a los encargados de formular las políticas revisar éstas y apoyar las estructuras de países asociados que se sirven del método abierto de coordinación. El objetivo de una participación regional más consolidada y de la formación de los responsables de la formulación de políticas es promover la asunción de responsabilidades y el compromiso de los países con las directrices de la UE en materia de políticas, reforzando a la vez la cooperación entre países en la región.

En segundo lugar, se puso en marcha una campaña de evaluación de la LPE en Europa Oriental. En la evaluación, diversos grupos compuestos por responsable de la formulación de políticas (educación, formación, empleo, economía), proveedores de formación, organizaciones empresariales y colectivos de la sociedad civil revisaron de manera crítica las políticas nacionales, e identificaron retos y oportunidades para el desarrollo de sistemas de políticas y ayudas para el aprendizaje empresarial y la adquisición de destrezas relacionadas con las PYME. Un informe de este ejercicio se publicará y difundirá en 2015. El apoyo a la región comprendió además la creación de una red de alto perfil (promotores de políticas y encargados de su formulación, así como proveedores de formación) y un laboratorio de políticas de puesta en marcha de iniciativas, concebidos para fomentar el emprendimiento de las mujeres como parte integral de la política económica nacional en todos los países. Las series relativas a la red y el laboratorio de promoción de la iniciativa empresarial de la mujer continuarán formando parte de la labor de la ETF en 2015.

En 2015, la Fundación completó una serie de pruebas sobre el terreno de herramientas de aseguramiento de la calidad para proveedores de formación, dividida en tres partes. El resultado del proyecto es un cuadro de puntuación de buenas prácticas basado en criterios rigurosos, una metodología de revisión entre iguales y diversas herramientas de apoyo, entre las que figura una plataforma en línea en la que los proveedores de formación podrán someter su práctica docente al examen de colegas independientes. Tres áreas de formación específicas comprobadas sobre el terreno en el período de 2012 a 2014 seguirán constituyendo una prioridad en 2015-2017: a) formación para la iniciativa empresarial de los jóvenes; b) formación para la iniciativa empresarial de las mujeres; y c) formación para la internacionalización de las PYME.

Para garantizar que los mensajes más actualizados en materia de políticas se transmiten a sus países asociados, la ETF colaboró con los servicios de educación de la Comisión y con grupos de expertos de los Estados miembros en tres ámbitos: aprendizaje empresarial, mecanismos de promoción de la

iniciativa empresarial en centros docentes, e indicadores del aprendizaje empresarial. La ETF ha utilizado las cuestiones fundamentales de estos tres ámbitos para optimizar su apoyo en materia de políticas a los países asociados.

1.2 Logros por región geográfica

En este apartado se hace hincapié en algunos ejemplos de actividades llevadas a cabo en las cuatro regiones.

1.2.1 Europa Sudoriental y Turquía (SEET)

En el contexto de la Agenda de Ampliación 2013-2014, y las estrategias Europa 2020 y SEE 2020, la ETF asiste a los países de Europa Sudoriental y Turquía con el fin de lograr que sus sistemas de EFP se adecúen a sus necesidades socioeconómicas, y de desempeñar un papel activo en el refuerzo de la cooperación europea en materia de educación y formación profesional.

FRAME: Skills for the future (Destrezas para el futuro)

La iniciativa FRAME, puesta en marcha en 2013 y financiada con cargo a la dotación del IAP-MB, se ejecutó con éxito en la región de la ampliación en 2014. Por vez primera, FRAME adaptó la metodología de previsión al sector de la educación y la formación en SEET, y la combinó con tareas de refuerzo de capacidades y seguimiento. FRAME aplicó sus cuatro componentes (previsión, revisión de mecanismos institucionales, seguimiento y cooperación regional) en todos los países de la región en 2014.

La iniciativa FRAME ha elaborado un paquete de instrumentos metodológicos para el desarrollo y la puesta en práctica de diversos conceptos relacionados con las destrezas, y ha reforzado la capacidad de los agentes nacionales para utilizar tales instrumentos e incorporarlos a sus prácticas de formulación de políticas. Se incluye en estas tareas la elaboración de una guía metodológica de previsión, una guía para la revisión de mecanismos institucionales y diversas directrices de seguimiento, que se han traducido a las respectivas lenguas locales de la región y se encuentran disponibles en el sitio web de la ETF. La ETF organizó además actividades de aprendizaje entre iguales sobre previsión en Malta en mayo, y sobre seguimiento en Rumanía en octubre, además de dos reuniones técnicas regionales también sobre seguimiento.

Se desarrollaron las destrezas de «Visiones para 2020» en todos los países, y se elaboraron los informes de «Destrezas 2020» para Albania, Bosnia y Herzegovina, Kosovo, la Antigua República Yugoslava de Macedonia, Montenegro, Serbia y Turquía, que pueden consultarse en el sitio web de la Fundación. La iniciativa Frame evaluó los mecanismos institucionales de ejecución y seguimiento de las políticas de desarrollo de RRHH, y reforzó la capacidad para el seguimiento de la eficacia de las políticas, incluido un conjunto de indicadores y objetivos para cada país. En un informe regional (impreso y disponible en el sitio web de la ETF) se ofrece una visión general de los resultados en todos los países, comparando experiencias e ideas y las posibilidades para las acciones de seguimiento.

Con el fin de celebrar la conclusión de FRAME en diciembre de 2014, la ETF organizó una conferencia de alto nivel para reflexionar sobre los resultados obtenidos y su contribución a la mejora de la EFP y los sistemas de desarrollo de los recursos humanos en la región. La conferencia, celebrada el 6 de octubre en Tirana bajo los auspicios de Edi Rama, Primer Ministro de Albania, reunió a ocho ministros y viceministros de educación y empleo y a altos funcionarios de otros ministerios pertinentes, instituciones de la UE, organismos internacionales y regional e interlocutores sociales.

Los ministros de Europa Sudoriental subrayaron la importancia de FRAME y su valor añadido en la optimización de políticas y los enfoques para garantizar una mejora de las prioridades y la coherencia en una perspectiva de futuro. Al mismo tiempo, los participantes aludieron a los retos que restan en la

mayoría de los países: falta de coordinación entre las diferentes instituciones y organizaciones a cargo del desarrollo de los RRHH, ausencia de datos de calidad suficiente, y dificultad en la asignación de fondos suficientes. Varios ponentes reflexionaron sobre la necesidad de reforzar la capacidad nacional para gestionar y aplicar las políticas, incluido el Ministro de Educación de Serbia, que propuso el establecimiento de un observatorio regional para la adecuación y la previsión de destrezas en la región. Los funcionarios de la Comisión Europea subrayaron la importancia de continuar con las reformas y de perfeccionar las políticas en el marco de la nueva gobernanza económica. La relevancia de los profesores y formadores fue destacada por varios países y respaldada por los funcionarios de la CE. Los participantes debatieron asimismo el papel de los interlocutores sociales, y el modo de animarles a participar de manera más activa en el proceso de reforma. Convinieron en que el valor añadido de FRAME consiste en la introducción de un enfoque participativo, sistemático y de futuro respecto a las necesidades nacionales de destrezas, con un amplio debate y validación de los resultados por un nutrido grupo de partes interesadas.

País	2014 Resultados	Logros
Albania	Proyecto de estudio de viabilidad para una nueva estructura de provisión (centros de EFP multinacionales) en un entorno de asociación regional. Inicio de la sistematización de cualificaciones.	La ronda del Proceso de Turín de 2014 se incorporó a un amplio proceso participativo de nueve meses emprendido por el Gobierno albanés para analizar la EFP y establecer prioridades en el marco de FRAME, y dio lugar a la Estrategia y el Plan de acción nacionales de empleo y destrezas 2014-2020, avalados por el Gobierno. El informe de los Centros de EFP multifuncionales y el estudio de base sobre escuelas de EFP se llevaron a cabo con el apoyo de la Fundación, y sus resultados fundamentarán la optimización de la red de proveedores de EFP en Albania, como parte de la reforma sistémica en curso en el país. La ETF aportó sus conocimientos técnicos especializados para un análisis de antecedentes y un documento conceptual de cara a la elaboración de un nuevo marco legislativo de la EF, y a un análisis del lado de la demanda que se incorporarán al MCA (a escala nacional: revisión de todas las necesidades económicas y de destrezas y elaboración de una lista nacional de ocupaciones revisada; a escala regional: propuesta de cualificaciones que deben ofrecerse en cada región).
Bosnia y Herzegovina	Se divulga información sobre las herramientas y políticas de la UE entre los responsables de las formulación de políticas y se elabora una versión preliminar del plan de ejecución. Se elabora un documento sobre políticas para el desarrollo y la aplicación del MBC.	Un hito relevante en la preparación de la iniciativa Destrezas 2020 de FRAME fue el establecimiento de un grupo de trabajo interministerial, al que se le otorgó el mandato de redactar el documento estratégico titulado «Visión de las destrezas en 2020: Bosnia y Herzegovina». En 2014 se organizaron varios seminarios con arreglo al enfoque de previsión, en los que participaron diversos interlocutores de todo el país y se debatieron distintos borradores. A la conclusión del ejercicio, la preparación de la versión definitiva seguía aún en curso. Bosnia y Herzegovina participó en la ronda del Proceso de Turín de 2014, y se elaboró un informe nacional como documento de evaluación dirigido por la ETF. El análisis de referencia sobre la calidad de la EFP en Bosnia y Herzegovina concluyó con un informe en el que se refiere la necesidad de que se desarrolle y ejecute con urgencia una política sólida y exhaustiva de AC de la EFP en el país. Se avanzó en la elaboración de un catálogo de buenas prácticas en el campo de las cualificaciones en Bosnia y Herzegovina (estará listo en el primer trimestre de 2015).
Antigua República Yugoslava de Macedonia	Concepto de la educación no formal ajustado al MNC.	La «Visión de las destrezas» de FRAME confirmó los objetivos de amplio alcance establecidos en la estrategia de EFP 2013-2020, en el Plan nacional de acción para el empleo juvenil 2012-2015, y en la Estrategia de innovación 2020. Inspira asimismo la puesta en marcha de tareas de reflexión respecto a la renovación de la Estrategia de educación después de 2015. Con su atención por las prioridades esenciales, los documentos de FRAME fueron considerados por las partes interesadas y la Delegación de la UE como referencias pertinentes para el Documento de estrategia indicativo (IPA II) y la puesta en marcha de la programación para la educación, el empleo y la política social. La ETF asistió al país en la preparación de las primeras versiones del Informe de adaptación al MEC, y en la elaboración de un Inventario de cualificaciones, además de en la elaboración de un proyecto de informe conceptual sobre el aprendizaje no formal y en la impartición de un seminario de formación sobre validación del aprendizaje no formal e informal. El informe conceptual sobre aprendizaje no formal y el proyecto de plan de acción se sometieron a una segunda ronda de análisis pormenorizados en el cuarto trimestre, y se culminarán en 2015.

País	2014 Resultados	Logros
Kosovo	<p>Actualización de la Revisión anual de la reforma del sector de la EFP.</p> <p>Mayor capacidad para establecer y hacer un seguimiento de los elementos significativos y de referencia pertinentes en el ámbito de la EFP en el contexto del fomento del aprendizaje permanente, el empleo y la inclusión social.</p>	<p>Como parte del proyecto FRAME, los interlocutores en Kosovo trabajaron activamente en el desarrollo de una visión nacional en materia de destrezas para 2020, y en una hoja de ruta con áreas prioritarias y acciones específicas para materializar tal visión. Las medidas identificadas en la hoja de ruta de la «Visión de las destrezas 2020» de FRAME para Kosovo se han utilizado como base para elaborar el pilar relativo al desarrollo del capital humano en la Estrategia nacional de desarrollo. La Visión de las destrezas 2020 de FRAME se ha enviado al Gobierno para su aprobación. La ETF mantuvo su apoyo a la ejecución de la Estrategia sectorial de empleo y bienestar social (2014-2020), mediante la provisión de recursos técnicos especializados para el desarrollo de un sistema de seguimiento. Además, asistió a la Autoridad Nacional de Cualificación en el proceso de consultas sobre la naturaleza y el uso de los tipos de cualificaciones (se elaboró un informe sobre los tipos de cualificación en el MNC de Kosovo, con una propuesta para la gestión de las diferencias entre cualificaciones). El informe del Proceso de Turín de 2014 se implementó como ejercicio de autoevaluación.</p>
Montenegro	<p>Proyecto de documento de política sobre incorporación de la formación del profesorado de EFP en activo y hoja de ruta.</p>	<p>En 2014, el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social utilizó los resultados de «Destrezas 2020» de FRAME para optimizar el ajuste de los planes del IPA II. El diálogo sobre el ESRP (Programa de empleo y reforma social) en Montenegro reflejará e incorporará las conclusiones de «Destrezas 2020» de FRAME. Se desarrolló una Estrategia para el aprendizaje empresarial permanente 2014-2018 con el apoyo de la ETF. La Oficina para el Desarrollo de los Servicios de Educación y el Centro de EFP formularon conjuntamente mecanismos para la ejecución práctica y el seguimiento del desarrollo profesional continuo en los centros docentes del profesorado de EFP, como resultado de la mejora de la colaboración entre las dos instituciones, facilitada por la ETF. En diciembre se presentó a la Fundación un informe de autoevaluación del Proceso de Turín 2014, para su revisión entre iguales. Se llevó a cabo un análisis <i>ex post</i> conforme a los objetivos estratégicos 5 y 6 de Brujas (fomento de la innovación, la creatividad y la iniciativa empresarial, y utilización de las TIC; realización de una EFP inicial (EFPI) y continua (EFPC) integradora con el apoyo de la ETF.</p>
Serbia	<p>El desarrollo del MNC vincula la EFP con la educación superior y contempla la intervención de las partes interesadas de los ámbitos educativo y laboral.</p>	<p>El informe sobre la «Visión de las destrezas 2020» de Serbia se completó y ha sido utilizado por los ministerios de educación y de trabajo para fundamentar su planificación estratégica. La «Visión de las destrezas 2020» también contribuye a la labor relativa al sector social en la Oficina Serbia de Integración Europea (NIPAC, por sus siglas en serbio). La ETF ayudó a las partes interesadas en Serbia a revisar la experiencia piloto con cuatro consejos de capacitación sectoriales, y definió una vía de futuro para el desarrollo de una estructura sostenible de asistencia a tales consejos en los próximos años. La Fundación siguió apoyando el desarrollo de un MNC global en el país. El informe serbio del Proceso de Turín 2014 (elaborado como autoevaluación) se presentó a la ETF en noviembre para su revisión <i>inter pares</i>.</p>
Turquía	<p>El sector privado se integra en el desarrollo y la ejecución del MTC. Se establecen sinergias con programas relacionados de la UE.</p>	<p>La ETF y los interlocutores nacionales trabajaron en las tareas de planificación a largo plazo, seguimiento y evaluación de los avances financiadas por la UE. El informe de «Destrezas 2020» de Turquía se distribuyó a más de 600 interlocutores principales, y se utilizó para la programación del IPA II en los sectores de la educación, el empleo y la inclusión social. Se proporcionaron recursos técnicos especializados para atender diversas cuestiones, y la autoevaluación del Proceso de Turín 2014 se presentó a la ETF en noviembre.</p>

1.2.2 Mediterráneo meridional y oriental (SEMED)

Cualificaciones para el Mediterráneo

En 2014, a escala regional, se obtuvieron excelentes avances en la culminación de herramientas y metodologías, como los nuevos perfiles comunes, la metodología de desarrollo, los suplementos de certificados, los informes nacionales, y las directrices para la revisión *inter pares*. El proyecto formuló además una estrategia encaminada a establecer vínculos más estrechos con los desarrollos nacionales en materia de cualificaciones. El Comité Estratégico validó el plan de acción para 2015, así como la inclusión de Argelia como socio del proyecto. Los representantes de los países asociados pidieron a la ETF el refuerzo de los vínculos con la movilidad, y de la participación de los Estados miembros (en particular, Italia y España) en el proyecto.

Gobernanza para la empleabilidad en el Mediterráneo: GEMM

El de 2014 fue el segundo año de este proyecto, que se centra en la mejora de la gobernanza de los sistemas de EFP en todos los países de la región (Argelia, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Libia, Marruecos, Palestina y Túnez). Procura la implicación de diversos agentes a escala nacional y subnacional mediante el fomento de la cooperación entre la Administración, los sindicatos, los representantes de la patronal y la sociedad civil. Con el proyecto se pretende maximizar la capacidad institucional y promover la asunción de responsabilidades entre las distintas partes interesadas respecto a las reformas de la EFP en curso. Se ha constituido un Comité Nacional en cada país, dedicado al seguimiento y el apoyo a la ejecución de las actividades de GEMM.

En 2014, sobre la base de un modelo conceptual de gobernanza a múltiples niveles desarrollado por la ETF, un estudio nacional y un análisis de la gobernanza de la EFP se llevaron a cabo en todos los países, otorgando prioridad a la planificación, la financiación y el aseguramiento de la calidad. Sobre la base de los informes nacionales publicados en el sitio web de la ETF, se completó un informe transnacional que se publicará a principios de 2015. En este documento se ofrece una visión global de la gobernanza de la EFP en lo que atañe a su conformación institucional, las funciones y papeles de las distintas partes interesadas, y los políticas y sistemas de formación continua.

En 2014, las actividades de refuerzo de capacidades de las partes interesadas (autoridades en materia de EFP y empleo, interlocutores sociales y representantes de la sociedad civil) a escala local, nacional y transnacional, continuaron a través de eventos transnacionales (una conferencia regional en Bruselas, una visita de estudio a Rumanía), y a escala nacional mediante el trabajo en curso en los proyectos piloto. Las actividades de refuerzo de capacidades se llevaron a cabo con arreglo a la metodología de la ETF, que se centra en la participación, la creación de relaciones y la responsabilidad compartida por diferentes partes interesadas. Todas las actividades de los proyectos emprendidas para contribuir al fomento de la capacidad se basaron en una evaluación de las necesidades existentes.

Todos los proyectos piloto se identificaron y pusieron en marcha en 2014, con la excepción de Egipto, para el que el acuerdo de participación en GEMM solo se alcanzó a finales de dicho año. Algunos proyectos piloto, como los desarrollados en Marruecos y Jordania, se encuentran en una fase muy avanzada. Las actividades en Libia se suspendieron dada la situación de seguridad existente.

En el ámbito de la comunicación, el proyecto ha desarrollado una estrategia respaldada por un plan de acción y numerosas herramientas (comunidad de proyectos, sitio web de GEMM, etc.), y en 2014, publicó boletines periódicos, notas web y artículos en los que se abordan los diversos eventos y resultados a corto plazo de los proyectos.

País	2014 Resultados	Logros
Argelia	Mediante la participación en iniciativas regionales y el Proceso de Turín (p. ej., el proyecto regional GEMM), y en actividades institucionales, los interlocutores de Argelia pueden conocer los modelos y las prácticas de la UE y los países asociados en el terreno de la gobernanza a múltiples escalas y el análisis de políticas en el ámbito de la EFP.	El ejemplo argelino de desarrollo local de la asociación El Arghoub en Laghouat para la preservación de las técnicas agrarias locales de las viejas a las nuevas generaciones se seleccionó como parte de las iniciativas de la ETF de «Comunidades empresariales». La divulgación de los resultados de la evaluación de la LPE también se garantizará en 2015. En noviembre de 2014, Argelia fue aceptada oficialmente como país socio del proyecto regional «Cualificaciones para el Mediterráneo».
Egipto	Se establecen contactos y redes clave, y se conservan en un entorno político cambiante. Se facilita un proceso participativo en el análisis del contexto de las políticas de EFPT, de los retos y las opciones políticas (a través del Proceso de Turín). Participación de Egipto en la EFPT y en debates sobre políticas con otros países de la región y otros ámbitos.	La ETF completó el informe del Proceso de Turín con un análisis fundamentado y compartido con todas las partes interesadas en diciembre. La Delegación de la UE confirmó la petición dirigida a la ETF para que ésta preste asesoramiento técnico respecto a los documentos del proyecto EFP III que serán revisados por un equipo de expertos externo.
Israel	Mediante la participación en iniciativas regionales y el Proceso de Turín (p. ej., el proyecto regional GEMM), y en actividades institucionales, los interlocutores israelíes pueden conocer los modelos y las prácticas de la UE y los países asociados en el terreno de la gobernanza a múltiples escalas y el análisis de políticas en el ámbito de la EFP.	La labor analítica de la ETF (Proceso de Turín, estudio de las PMLA, estudio sobre integración social) es compartió en la conferencia de alto nivel de la OCDE-BIBB sobre «destrezas más allá de las escuelas». La Fundación siguió facilitando el intercambio con donantes bilaterales, y en concreto, con Austria, respecto a un intercambio en materia de aprendizaje en el puesto de trabajo. La ETF apoyó el diálogo nacional sobre las cuestiones relacionadas con el MNC, organizando un seminario de un día de duración en sus instalaciones.
Jordania	Los interlocutores jordanos identifican y evalúan las opciones de política para la ejecución eficaz de la reforma de la EFPT, con la ayuda de la ETF a través de la ejecución del Proceso de Turín (modalidad de evaluación de efectos <i>ex ante</i>). Se potencian las capacidades nacionales para un análisis eficaz de políticas.	En cuanto al proyecto PRIME, se entregó el documento temático y las opciones de formulación de políticas propuestas se validaron. También se debatieron las acciones pormenorizadas de cada opción. En 2015, el proyecto entrará en su segunda fase, con la estimación de los costes de las opciones. Como apoyo a la UE, la ETF organizó un seminario de alto nivel sobre marcos de cualificación, con el fin de facilitar el diálogo sobre políticas en Jordania vinculado a la ayuda presupuestaria de la UE al sector de la EFPT y el empleo. La ETF comentó los criterios de referencia comparativa y los TdR del nuevo programa de apoyo a políticas sectoriales, y realizó aportaciones al respecto. Contribuyó asimismo al refuerzo de la negociación sobre la Asociación de Movilidad en Jordania.

País	2014 Resultados	Logros
Líbano	<p>Se finalizan los planes de estudio y los manuales, y se ponen a disposición de todos los centros piloto.</p> <p>El plan de estudios revisado se imparte en al menos el 80 %de todos los centros piloto seleccionados.</p> <p>Los resultados del seguimiento y la evaluación de los centros piloto se divulgan, y se tienen en cuenta las lecciones extraídas para concluir la estrategia de integración de la formación del espíritu empresarial en todos los centros de de EFPT de nivel secundario.</p> <p>Redacción de una ley sobre el MNC libanés.</p> <p>Elaboración de procesos y procedimientos de cotejo con determinadas referencias.</p> <p>Se prepara y acuerda un plan para la divulgación del MNC libanés.</p>	<p>En el proyecto de aprendizaje empresarial, se llevó a cabo un inventario de iniciativas de aprendizaje no formal, y se ha emprendido el desarrollo de un plan de acción para la integración del emprendimiento como competencia en la educación. El caso de INJAZ de aprendizaje empresarial se seleccionó en el marco de la iniciativa de la ETF sobre «Comunidades empresariales». La ETF sigue participando en la determinación de una nueva intervención de la Unión Europea en el campo de la EFP y el empleo.</p>
Libia	<p>Se constituye un grupo compuesto por varias partes interesadas.</p> <p>El grupo recibe formación y apoyo respecto a los elementos principales del proceso.</p>	<p>Las actividades en Libia se suspendieron, a consecuencia de la situación de seguridad y la inestabilidad política. Libia sigue participando en actividades transnacionales en el marco del proyecto GEMM y en eventos institucionales.</p>
Marruecos	<p>Aprobación de un plan global de ejecución.</p> <p>Constitución de una entidad encargada de la gobernanza.</p> <p>Análisis de la oferta de EFP y de las necesidades de destrezas profesionales a escala regional, realizado.</p> <p>Tarea de refuerzo de capacidades para la regionalización de la EFP en el departamento de DFP, completada.</p> <p>Acciones de refuerzo de capacidades de agentes locales, completadas.</p>	<p>En lo que atañe al proyecto del MNC, la ETF entregó una hoja de ruta, así como un manual de reglas internas para la Comisión Nacional que debe encargarse del MNC en Marruecos. Un cambio de competencias en el seno del Ministerio puede dar lugar a una interrupción de actividades en las próximas fases.</p> <p>En Tánger-Tetuán, el análisis funcional de la Dirección Central de EFP en el Ministerio de Educación y Enseñanza Superior y las dos direcciones regionales de EFP (Casablanca y Tánger) ha concluido. Todos estos resultados concretos se analizarán a comienzos de 2015 en una conferencia organizada con el objetivo de ofrecer aportaciones y perspectivas respecto a la regionalización de la EFP, el sistema de información sobre destrezas y empleo a escala regional, y el modo en que dicho sistema puede articularse con el observatorio nacional.</p> <p>Por último, la Delegación de la UE confirmó su petición de cara a 2015 dirigida a la ETF, para que esta le preste asesoramiento técnico sobre las aportaciones realizadas por el equipo de expertos externo que trabaja en el diseño de la nueva intervención de la UE en la EFP.</p>
Palestina	<p>El comité director de proyectos aprueba un plan de acción para la puesta en marcha de la iniciativa plurianual.</p> <p>Se determinan el sector económico y el territorio local específico objeto del proyecto.</p> <p>Se identifican y analizan las cualificaciones establecidas como objetivo del proyecto.</p>	<p>En cuanto al proyecto de cualificaciones, la ETF, en cooperación con GIZ, apoyó al Centro Khadoorie de Competencias en el desarrollo de cualificaciones basadas en competencias en el sector del diseño de moda, mediante el refuerzo de capacidades de los profesores, para que estos puedan emplear la nueva pedagogía basada en las competencias. Por otra parte, el Centro Khadoorie de Competencias y varios empleadores locales de la provincia de Tulkarem han comenzado a trabajar en una metodología para desarrollar cualificaciones de formación profesional continua (FPC) basada en las competencias, con arreglo a módulos individuales de las cualificaciones iniciales recién desarrolladas.</p>

País	2014 Resultados	Logros
Túnez	<p>Se debaten con la Administración las recomendaciones basadas en datos contrastados para el desarrollo de un enfoque estratégico respecto a la gobernanza regional de la EFP y al empleo.</p> <p>En la provincia de Medenine, se establece la coordinación de las partes interesadas a escala regional, y deviene operativa para abordar las cuestiones regionales de EFP y empleabilidad.</p> <p>Una serie de fichas técnicas relativas a ciertas actividades de estructuración para la materialización de la gobernanza regional se distribuyen a todas las regiones y a los distintos interlocutores nacionales, como aportación a un enfoque nacional de la gobernanza regional.</p> <p>Una visita de estudio en la que participan interlocutores regionales y nacionales sirve como iniciativa preliminar y de fomento de la confianza para procurar la implicación de diversos interlocutores en el proceso de reforma.</p> <p>Se designa un equipo técnico nacional para formular las recomendaciones de la revisión y proponer una hoja de ruta para el desarrollo de la estrategia.</p> <p>Se determinan los pilares fundamentales de la estrategia.</p> <p>Se presta apoyo técnico de manera periódica al equipo mediante seminarios y tutorías a distancia.</p>	<p>La ETF completó la identificación de la nueva intervención de la UE en apoyo al desarrollo del sector privado, la EFP y el empleo. La Fundación ha participado y contribuido a varias reuniones de la Asociación de Movilidad sobre cuestiones vinculadas a la dimensión de la migración relacionada con las destrezas.</p> <p>En Medenine, el proyecto de apoyo a la regionalización de la EFP culminó las acciones innovadoras (con el curso denominado «etre professionelle»), y el plan de capitalización para divulgar las lecciones aprendidas y diversas herramientas se convino con el Ministerio de EFP y empleo. Se produjeron las tres primeras fichas informativas, de las quince previstas, para resumir experiencias y lecciones, y se impartió un seminario nacional para compartir las herramientas aplicadas a los estudios de seguimiento y los análisis de necesidades de destrezas.</p>

1.2.3 Europa Oriental

Apoyo a la Asociación Oriental

La ETF ha prestado su apoyo a las plataformas de la UE 2 y 4 de la Asociación Oriental. En el marco de la plataforma 2, que promueve la integración y la convergencia económicas con la UE, la ETF organizó un proyecto sobre adecuación de destrezas, con el fin de compartir políticas y buenas prácticas entre los países de la AO. En junio, se estableció la red «Make it Match» para la previsión y la adecuación de destrezas. En la primera reunión de la red se hizo hincapié en la importancia de mejorar la coordinación entre partes interesadas y en la creación de un órgano coordinador para la previsión de destrezas a escala nacional.

La ETF ha seguido apoyando a las Delegaciones de la UE en ARM (estudio de viabilidad seguido de la identificación de proyectos para la EFP y la agricultura); AZE (ideas para la intervención en el proyecto de la UE sobre empleo y en el proyecto de seguimiento de la EFP); BEL (aportaciones dirigidas a los expertos de AT para preparar un PAPS); GEO (seguimiento de PAPS); MOL (aportaciones dirigidas a los expertos de AT para preparar un PAPS); y UKR (propuesta sobre el componente del capital humano para el programa de desarrollo del sector privado financiado por la UE).

País	2014 Resultados	Logros
Armenia	Doce escuelas piloto desarrollan métodos modernos de orientación profesional, utilizando al efecto estudios de seguimiento y otros datos contrastados. Revisión de la política de GC con arreglo a las recomendaciones de los proyectos y la práctica.	La ETF elaboró un informe y una ficha de proyecto para la Delegación de la UE sobre la EFP en la agricultura, para la programación futura. Los interlocutores nacionales debatieron la situación existente y los obstáculos al desarrollo del aprendizaje en el puesto de trabajo. Los empleadores quieren que la Administración les proporcione incentivos. Doce escuelas de formación profesional se sometieron a seguimiento para determinar su práctica en cuanto a orientación profesional, y los coordinadores han desarrollado sus capacidades en seminarios de EFP con el fin de otorgar una mayor prioridad a las necesidades existentes en el mercado laboral. El Proceso de Turín fue preparado y validado por los interlocutores nacionales. La integración de las reformas piloto, el desarrollo del MNC armenio, los consejos de capacitación sectoriales y la cooperación entre educación y empresa se identificaron como retos fundamentales.
Azerbaiyán	Aumento de la calidad de la ayuda de la UE a la provisión de EFP en las regiones. Algunos comités sectoriales se encuentran operativos, y se basan en el concepto convenido de los mismos. Las principales funciones institucionales para la aplicación de los MNC están claras.	Se contribuyó con recursos técnicos especializados a la identificación de proyectos de la asistencia de la UE en el sector de la EFP y en el área del empleo (previsión de destrezas, cooperación social y normas profesionales) para los próximos programas anuales de la UE. Azerbaiyán preparó su autoevaluación del Proceso de Turín, e incluyó un informe sobre la consecución de los hitos de referencia de la UE. Esto confirma la prioridad otorgada por las nuevas reformas de la EFP a la calidad, frente a la cantidad. Se desarrolló un documento conceptual para facilitar el establecimiento de tres consejos de destrezas sectoriales piloto, y se debatió dicho documento con las principales partes interesadas en octubre. La ETF ha asesorado asimismo a los ministerios de Trabajo y Educación respecto a los actos legislativos que permiten ejecutar la metodología relativa a las normas profesionales, las cualificación y la implementación institucional.
Bielorrusia	Estrategia en materia de calidad y aseguramiento de la calidad en desarrollo.	La ETF colaboró de manera sustancial con la Delegación de la UE en un nuevo proyecto sobre EFP, y con los expertos técnicos que elaboraron los términos de referencia del proyecto. Asimismo, facilitó el debate sobre la aclaración de los papeles de los socios nacionales en el desarrollo del MNC. El proyecto de informe de autoevaluación del Proceso de Turín también orientará los debates sobre la hoja de ruta para la introducción del aseguramiento de la calidad en la EFP. Bielorrusia ha convenido en la creación de dos consejos sectoriales sobre administración pública y TIC. El concepto y los objetivos de los consejos se revisaron tras un seminario de la ETF, y ésta apoyó la participación de los empleadores en dichos consejos.
Georgia	El concepto de sistema de información sobre el mercado laboral (ML) y de políticas de ML activas, acordado con los interlocutores locales; y el MNC, reconsiderado.	Los interlocutores nacionales validaron la autoevaluación del Proceso de Turín. La mejora de la cooperación social, una revisión del MNC y el refuerzo de la movilidad en el sistema educativo fueron identificados como prioridades. En septiembre se presentó al gobierno un proyecto de documento conceptual de la ETF respecto al establecimiento de un sistema de información del mercado laboral, y los interlocutores locales recibieron formación sobre recursos y metodologías relacionados con dicha información. La ETF formuló diversas recomendaciones sobre el desarrollo de políticas para la mejora y la extensión de la formación a desempleados. Asimismo, facilitó un debate para la puesta en común de conocimientos entre las asociaciones patronales de Georgia y Ucrania, lo que suscitó un enorme interés en los consejos de destrezas sectoriales impulsados por empleadores.
Moldavia	El concepto de resultados del aprendizaje, convenido con los interlocutores locales. Cuatro consejos sectoriales debatieron sobre la financiación de la adquisición de destrezas y la financiación compartida en su sector.	La gestión del Proceso de Turín se encargó al Instituto de Ciencia de la Educación (ICE) - Centro Republicano para el Desarrollo de la EFP. El proyecto de informe fue validado en noviembre por los principales interlocutores nacionales. Los interlocutores sociales desempeñaron un papel activo en los debates sobre el proyecto de estrategia de aprendizaje permanente finalizado en septiembre. Se elaboró la versión definitiva de «El progreso hacia el MNC moldavo», y se formuló el formato de cualificaciones profesionales (expedientes de cualificaciones) junto con el grupo de trabajo del MNC. El proyecto de la UE facilitará su aplicación. Se llevó a cabo un nuevo análisis de necesidades de destrezas en el sector de la construcción.

País	2014 Resultados	Logros
Rusia	Los interlocutores rusos, más conscientes de los planteamientos de la UE respecto a la adecuación de las competencias.	El Ministerio de Educación asumió un papel de liderazgo en un amplio diálogo entre partes interesadas sobre el Proceso de Turín. El proyecto de informe fue validado el 26 de noviembre, en la conferencia internacional sobre aprendizaje permanente y educación de adultos del ministerio. El Ministerio de Educación decidió utilizar la metodología del Proceso de Turín para su seguimiento de la evolución de la EFP y la elaboración de informes de las regiones. El Ayuntamiento de Moscú elaboró su informe desde una perspectiva regional. La región de San Petersburgo expresó asimismo su interés en participar en el Proceso de Turín de 2016. Un seminario sobre el sistema europeo de créditos para la EFP promovió la sensibilización respecto a la importancia de adoptar los resultados del aprendizaje y las unidades de crédito en la EFP rusa.
Ucrania	Puesta a prueba de un análisis de destrezas a escala regional. Una estructura/institución/autoridad coordinadora, identificada como encargada de las cualificaciones nacionales y el aseguramiento de la calidad.	Cinco regiones ucranianas (Vinnytsia, Kiev, Khmelnytsky, Dnipopetrovsk y Sumy) elaboraron un informe del Proceso de Turín, que se consideró al llevar a cabo el informe nacional validado en octubre. La fase de identificación de problemas concluyó, y se definió la orientación global de las opciones de formulación de políticas. La Federación de Empleadores estableció el Instituto de Cualificaciones Profesionales, con el fin de orientar el desarrollo de las normas y cualificaciones profesionales. El Ministerio de Economía recibió asistencia para desarrollar una metodología nacional de previsión de destrezas. En diciembre tuvo lugar una conferencia sobre los aspectos institucionales del aseguramiento de la calidad en la enseñanza superior y la EFP, organizada conjuntamente con el Consejo de Europa, The British Council, la Federación de Empleadores y la Administración. Se debatieron diversas hipótesis y opciones para abordar el AC.

1.2.4 Asia Central

En los cinco países de Asia Central, la ETF asiste a la Comisión Europea en la ejecución de la Iniciativa sobre Educación de dicha región, y procura sinergias en el fomento de la cooperación regional, el diálogo nacional y regional sobre políticas y un enfoque compartido respecto al aprendizaje de políticas. Las actividades de la ETF se centran en tres áreas fundamentales: gobernanza de la EFP, atractivo y calidad de la EFP y cooperación entre educación y empresa.

Desarrollo escolar

Mejorar la gestión escolar y apoyar la participación activa de gestores de centros docentes en el desarrollo de la formación profesional constituyen la prioridad del proyecto regional de la ETF en Asia Central. El proyecto promueve el diálogo sobre políticas respecto a la mejora de las condiciones para el desarrollo escolar; fomenta los módulos de refuerzo de capacidades de directores de centros y formadores; y crea redes de centros de formación profesional en Kazajstán, Kirguistán y Tayikistán, que se extenderán a Uzbekistán y Turkmenistán.

Los resultados de la fase dos del proyecto se presentaron en septiembre, en la Conferencia de Divulgación en Dushanbe. El diálogo regional sobre políticas ha propiciado una mejor comprensión de las políticas y las prácticas de los ministerios en la dirección y el seguimiento de las escuelas de EFP, y del modo en que los directores de estos centros pueden emprender iniciativas en el marco de sus mandatos de toma de decisiones. El diálogo se centró en el aseguramiento de la calidad, y en la cooperación entre educación y empresa. Los participantes convinieron en avanzar en el diálogo, mediante la utilización de técnicas de simulación de políticas dirigidas a problemas específicos.

Los resultados del proyecto fueron los que siguen: i) los directores de institutos y escuelas de formación del profesorado propusieron ejemplos respecto al modo en que utilizan el Manual del Profesorado en su entorno; ii) se establecieron catorce comunidades de práctica (CdP) de escuelas de EFP en los tres países en la fase dos del proyecto. Las CdP presentaron los éxitos en la implicación de los interlocutores sociales y los mecanismos de formación práctica en las escuelas, así como las mejoras en las metodologías docentes y la formación de profesores y formadores. El beneficio más importante de las CdP es el intercambio de experiencias y opiniones entre escuelas. La creación de vínculos entre la labor de las CdP y la formulación de políticas y los encargados de esta tarea se considera un elemento clave para promover el uso del instrumento de tales Comunidades; iii) el Centro Republicano de Metodología Científica (RNMC) de Kirguistán ha comenzado a utilizar varias herramientas que propuso la ETF para la mejora de la provisión de formación en activo en 2013-2014.

País	2014 Resultados	Logros
Kazajstán	<p>Un estudio sobre educación y empresa ha permitido ahondar en el conocimiento de los éxitos y los fracasos de la cooperación para el aprendizaje en el puesto de trabajo.</p> <p>Se ha reforzado la cooperación entre centros docentes y empresas.</p>	<p>Se desarrolló un estudio sobre la cooperación entre escuelas y empresas con los interlocutores nacionales y regionales kazajos. El estudio y su metodología se enriquecieron con un estudio de seguimiento sobre la experiencia de titulados de EFP en su transición de las aulas al puesto de trabajo. La recogida y el análisis de datos en las tres regiones kazajas finalizaron en buena medida, y el informe correspondiente está previsto para marzo de 2015. En él se hace hincapié en la generación de datos contrastados para la práctica, y en las percepciones de las relaciones entre escuelas y empresas a escala regional y local. Kazajstán elaboró sus primeras versiones de informes del Proceso de Turín, inicialmente a modo de autoevaluación.</p>
Kirguistán	<p>Las políticas de empleo y EFP utilizan los datos contrastados derivados de los estudios de seguimiento, las encuestas a empleadores y TRP.</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades nacionales y de los proveedores para llevar a cabo estudios de seguimiento y encuestas dirigidas a empleadores.</p> <p>La metodología de los estudios de seguimiento, integrada en las estrategias de desarrollo de los centros de enseñanza.</p>	<p>La metodología del estudio de seguimiento se adaptó tras la puesta a prueba inicial en cinco escuelas de formación profesional y, posteriormente, en 16 de estos centros en Bishkek y el sur del país. El Banco Asiático de Desarrollo y el G20/OIT convinieron en utilizar la metodología de integración en la EFP inicial y secundaria a través de sus nuevos proyectos. En una conferencia celebrada en octubre, el Ministerio de Educación y la Agencia de EFP adoptaron la metodología y pusieron en marcha el proceso de incorporación. Seis consejos de destrezas sectoriales inician su actividad y analizan su mandato. Seis miembros aprendieron de los consejos de destrezas sectoriales en Europa Oriental en la conferencia final de divulgación de FPC en Chisinau en octubre. Los interlocutores nacionales validaron el proyecto de informe del Proceso de Turín el 30 de septiembre. Los sistemas de información del mercado laboral, la previsión, el diálogo social y los consejos de destrezas sectoriales, y el desarrollo del MNC se consideran retos fundamentales.</p>
Tayikistán	<p>Los mecanismos de aseguramiento de la calidad existentes se revisaron, y se formuló una estrategia en materia de calidad.</p>	<p>Los interlocutores nacionales validaron la autoevaluación del Proceso de Turín a finales de septiembre. La calidad y su aseguramiento, la cooperación de la educación y la empresa, y el desarrollo profesional de los gestores de escuelas de EFP, profesores y formadores constituyen los tres retos principales. Los interlocutores en tres regiones compartieron experiencias en el seguimiento de la calidad de la EFP en los centros docentes y a escala local. Se aprobó la ficha de proyecto de la UE sobre apoyo a la educación de calidad, con un notable componente de formación del profesorado. La ETF formuló diversos comentarios sobre la ficha.</p>
Turkmenistán	<p>Los responsables de la formulación de políticas y los directores de centros de EFP han debatido la evolución de la EFP, como contribución a la nueva intervención de la UE articulada en proyectos.</p>	<p>La comunidad de directores de escuelas participantes en el proyecto de la UE compartieron sus experiencias acerca de la introducción de los planes de estudios de reciente desarrollo, y los retos de la dirección de escuelas de EFP. Convinieron asimismo en una lista de prioridades para avanzar en el refuerzo de capacidades. El segundo seminario en Turkmenistán para directores de escuelas tuvo que aplazarse a enero debido a la coincidencia con la reunión de la CAEP (Plataforma de Educación de Asia Central) en Bishkek. Se facilitó información al nuevo experto técnico de la UE, encargado de preparar el nuevo proyecto de EFP y educación general de la UE, y a la Delegación de la UE y a DEVCO para el Comité Conjunto de la UE y Turkmenistán.</p>

País	2014 Resultados	Logros
Uzbekistán	Empresas, responsables de la formulación de políticas y directores de escuelas de EFP han establecido objetivos comunes para el refuerzo de la cooperación.	Dichos responsables y los representantes de las escuelas de formación profesional y la patronal debatieron los avances en la cooperación entre educación y empresa en dos mesas redondas. Los Ministerios de Educación y de Trabajo convinieron en las líneas generales del desarrollo de un marco nacional de cualificaciones. La ETF elaboró el informe del Proceso de Turín. Las principales recomendaciones se avalaron en el seminario de validación. La necesidad de una cooperación interinstitucional más sólida, la adecuación de la oferta y la demanda de destrezas, y el aumento de la implicación del sector privado en la EFP se identificaron como prioridades fundamentales. La ETF asesoró a la Delegación de la UE sobre un proyecto de la Unión relativo a la EFP en áreas rurales, y sobre el refuerzo de la participación del sector privado, en especial de las PYME, en la EFP.

1.3 Logros por función

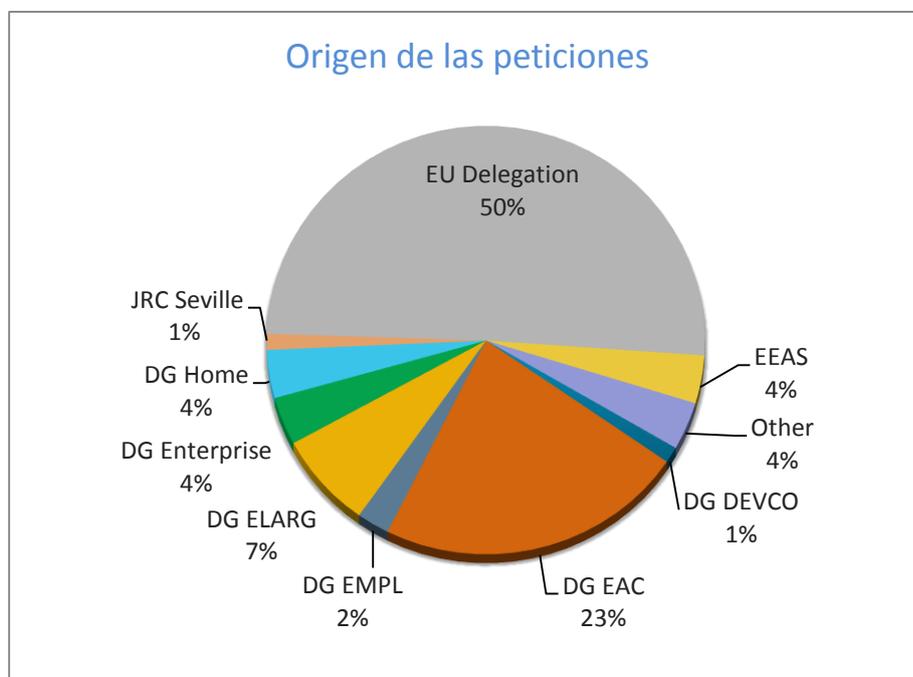
La ETF desempeña asimismo cuatro funciones: F1 - apoyo a la UE; F2 - creación de capacidades; F3 - análisis de políticas; y F4 - divulgación de información y creación de redes.

F1: Apoyo a la UE

En 2014, la ETF siguió prestando apoyo a la Comisión Europea en respuesta a las peticiones *ad hoc* de los servicios de la CE y la delegaciones de la UE en los países asociados. Las peticiones son de dos tipos: las que atañen al ciclo de programación, es decir, identificación y formulación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación (76 %), y las que se refieren al contenido y la revisión de políticas, es decir, análisis temáticos o de países, o comentarios sobre instrumentos de la UE (24 %). Los tipos de peticiones son similares a los de ejercicios anteriores, aunque el número de las relacionadas con el seguimiento y la evaluación se duplicó de cuatro en 2013, a ocho en 2014.

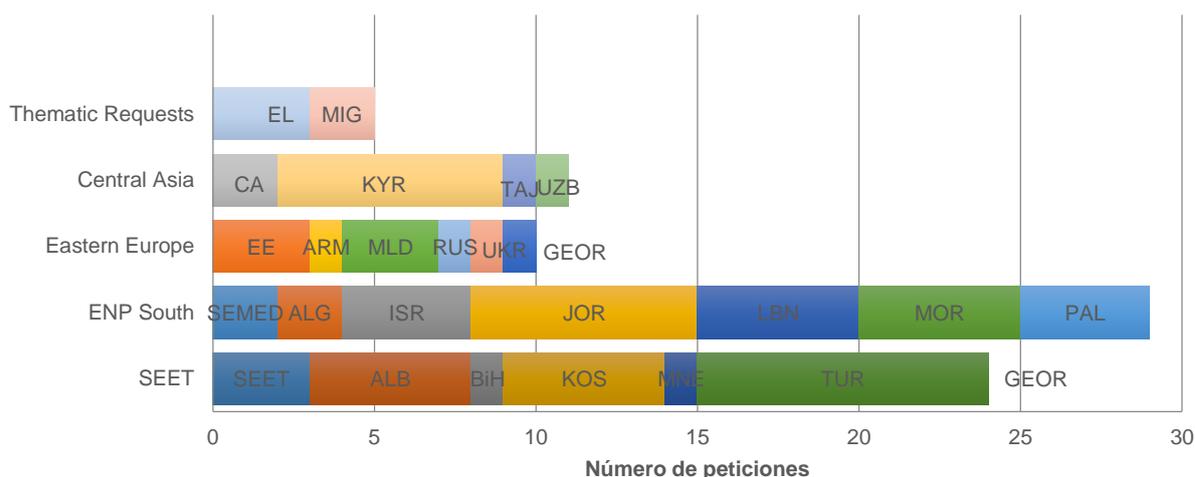
La ETF recibió 82 peticiones en 2014, ligeramente por encima de las 78 recibidas en 2013.

El número más alto de solicitudes de servicios a la ETF procede de las Delegaciones de la UE (63 %) y la DG EAC (18 %), seguidas de la DG ELARG (6 %), DG DEVCO, DG EMPL (5 %) y DG HOME (3 %).



EN	ES
Source of requests	Origen de las peticiones
EU Delegation 50%	Delegación de la UE 50 %
JRC Seville 1%	JRC Sevilla 1 %
DG Home 4%	DG Home 4 %
DG Enterprise 4%	DG Empresas 4 %
DG ELARG 7%	DG ELARG 7 %
DG EMPL 2%	DG EMPL 2 %
DG EAC 23%	DG EAC 23 %
DG DEVCO 1%	DG DEVCO 1 %
Other 4%	Otros 4 %
EEAS 4%	SEAE 4 %

Peticiones por país/región



EN	ES
Requests by country/region	Peticiones por país/región
Thematic Requests	Peticiones temáticas
Central Asia	Asia Central
Eastern Europe	Europa Oriental
ENP South	PEV Sur
SEET	Europa Sudoriental y Turquía (SEET)
Number of requests	Número de peticiones

La mayoría de las peticiones tienen que ver con programas y proyectos de asistencia exterior de la UE en los países asociados (79 % frente al 63 % en 2013). En torno al 42 % de las peticiones las formularon países del Mediterráneo meridional y oriental, mientras que un 34 % las realizaron países de Europa Oriental y Turquía, un 17 % de Europa Oriental, y un 7 % de Asia Central.

Cooperación con las instituciones de la UE

En 2014, la ETF realizó numerosas consultas a distintos agentes clave en Bruselas, entre ellos: DG EAC, DG ELARG, DG DEVCO, DG EMPL, DG ENTR y DG HOME, así como al SEAE para ajustar los objetivos y las actividades a las orientaciones y prioridades estratégicas de la Comisión Europea y otros agentes europeos clave.

La ETF contribuyó con regularidad a los debates e informes preparados por los miembros o los comités del Parlamento Europeo. Facilitó asimismo conocimientos especializados técnicos y los datos pertinentes que le fueron solicitados sobre sus actividades, conocimientos especializados y logros.

Se reforzó la cooperación con otros organismos de la UE, en especial el Cedefop y Eurofound, a través del intercambio de experiencias, la participación en actos, los seminarios de intercambio de conocimientos organizados dos veces al año y la promoción de la sinergia y la complementariedad de las actividades a través de programas de trabajo anuales conjuntos. Los logros debido a la cooperación con el Cedefop se presentan en el anexo.

En el marco de la promoción de la gobernanza en múltiples niveles del desarrollo de capital humano en el contexto de la política de vecindad de la EU, la ETF reforzó sus vínculos con el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones y sus estructuras ARLEM y CORLEAP.

F2: Desarrollo de las capacidades

Sobre la base de la experiencia adquirida en ejercicios anteriores y con el fin de consolidar la labor realizada, la ETF ha adoptado un método que comprende el refuerzo de capacidades a lo largo del ciclo de formulación de políticas, dando lugar a un impacto transformador en los países asociados. Esta opción diferencia y dota de singularidad a la ETF entre otras instituciones similares.

En 2014, la metodología de refuerzo de capacidades de la Fundación se utilizó en todas sus actividades, como la evaluación de necesidades de capacitación y la definición de programas en el marco de GEMM, la culminación de la metodología de revisión de capacidades de FRAME, y la red de la Asociación Oriental en materia de adaptación de destrezas. En 2014, la ETF elaboró un conjunto de directrices e instrumentos para fortalecer las capacidades de formulación de políticas mediante el Proceso de Turín.

Asimismo, produjo un *kit* de herramientas para asistir a los países asociados en el diseño y la ejecución de ejercicios de capacitación, y para medir los avances alcanzados en este terreno a lo largo del tiempo: [«Capacidad para el desarrollo de capital humano: el papel de la EFP»](#).

La ETF siguió cooperando con otros interlocutores de la UE e internacionales en el desarrollo y la difusión de metodologías, herramientas e instrumentos de capacitación. Se invitó a la Fundación a presentar la metodología y las lecciones aprendidas a través de la Red de aprendizaje para el desarrollo de capacidades, una serie de seminarios web facilitados por la DG DEVCO, así como en una sesión especial del programa anual de formación sobre capacitación, en junio de 2014. La ETF compartió además su enfoque del refuerzo de capacidades con otros profesionales en el marco del programa del CIF-OIT sobre formación del profesorado en noviembre de 2014.

F3: Análisis de políticas

Esta función se aborda en el apartado 1.1.1, en el análisis de políticas basado en datos contrastados.

F4: Divulgación de información y creación de redes

La ETF realizó una serie de actividades de comunicación, desde actos y visitas a publicaciones y promoción en canales digitales. Como resultado, la Agencia recabó apoyo para su misión, difundió la información pertinente, y contribuyó a los debates internacionales sobre el desarrollo del capital humano en los países asociados y la UE.

La comunicación presencial en diversos eventos, en los que intervinieron más de 1.200 participantes, facilitó la capacitación de los socios de la ETF, y brindó oportunidades para el aprendizaje de políticas y la creación de redes. Entre tales eventos figuraron reuniones de pequeña escala para unos pocos expertos, y eventos a gran escala, como la conferencia internacional sobre cualificaciones, la conferencia de alto nivel de FRAME en Tirana, el Foro de Líderes de la Formulación de Políticas en el Mediterráneo Meridional y Oriental, y la reunión de Comunidades Empresariales en Turín, así como otros actos para conmemorar el 20º aniversario de la ETF.

El conocimiento teórico y práctico especializado de la Fundación se difundió a través de unas 53 publicaciones y documentos en diversos formatos. Se escribieron, publicaron y distribuyeron tres números de la revista Live&Learn, con una tirada media de 5.800 ejemplares. Además, se produjeron varias notas informativas, prospectos y folletos a lo largo del ejercicio. En una publicación especial con ocasión del 20º aniversario de la Fundación se hizo hincapié en el impacto de ésta a través de historias de éxito de países asociados actuales o en el pasado, y de otras organizaciones y personas con las que ha colaborado la ETF.

La ETF se comunicó de forma activa a través de las redes sociales. El sitio web recibió 802.200 visitas a lo largo del año. El perfil de la ETF en Facebook registró un aumento del 50 % en el número de seguidores, que llegaron casi a 9 000 «me gusta». Las actualizaciones en Twitter permitieron informar en

directo sobre las conferencias de la ETF, así como difundir información sobre la ETF y sus conocimientos técnicos especializados entre 2 500 destinatarios.

La ETF amplió significativamente su producción de vídeo, con el fin de facilitar el acceso a sus conocimientos teóricos y prácticos especializados a sus interlocutores. Se elaboraron más de 20 vídeos informativos breves. Se reprodujeron 8 650 veces en el canal de YouTube de la ETF, además de en otros medios sociales.

La labor de comunicación de la ETF ha sido reconocida por los principales órganos internacionales del sector: la Global Alliance World PR Network (premio COMM Prix) y la International Association of Business Communicators (galardones Gold Quill).

Las actividades de difusión y creación de redes se llevan a cabo tanto a escala nacional, como transnacional. El trabajo de la ETF en los distintos países se presenta en el apartado 1.2, mientras que las cuestiones transnacionales se abordan a continuación.

Cooperación con los Estados miembros de la UE

De conformidad con su mandato, la *ETF* «*difunde información y estimula la creación de redes y los intercambios de experiencia y buenas prácticas entre la UE y los países asociados, así como entre estos países, en torno al desarrollo de los recursos humanos*».

En este contexto, la Fundación y varias organizaciones de Estados miembros de la UE pertinentes organizaron en 2014 diversas actividades conjuntas a escala nacional y regional. A continuación figuran varios ejemplos de estas actividades:

- Seminario conjunto de la ETF y AFD sobre «Empleabilidad de los jóvenes en Líbano: el papel de la educación y la formación profesional y la iniciativa empresarial», 22 y 23 de septiembre de 2014, Beirut.
- Conferencia conjunta de la ETF y el British Council sobre aseguramiento de la calidad y las instituciones en el sistema de cualificaciones, 12 de diciembre de 2014, Ucrania.

Asimismo, en 2014 se utilizaron importantes herramientas como el **aprendizaje *inter pares*** y las **visitas de estudio**, desarrolladas en varios Estados miembros de la UE como:

- Francia: aprendizaje *inter pares* en materia de gobernanza, para los interlocutores tunecinos.
- Italia: actividad de aprendizaje *inter pares* sobre empleo, para los interlocutores turcos.
- Rumanía, actividad de aprendizaje *inter pares* en el marco del proyecto FRAME sobre formulación de políticas basadas en datos contrastados, para los interlocutores de Europa Sudoriental y Turquía.
- Austria: actividad de aprendizaje *inter pares* sobre aprendizaje en el puesto de trabajo y formación de profesores, para interlocutores israelíes.
- Países Bajos y Rumanía: visitas de estudio de GEMM sobre aseguramiento de la calidad.

En 2014, con el fin de coordinar esfuerzos y garantizar la sinergia de los enfoques, la ETF congregó a diversos agentes de los Estados miembros de la UE y organizaciones internacionales en la cuarta reunión de donantes activos en el ámbito de la educación y la formación profesional en el Mediterráneo meridional y oriental. El evento se organizó en Turín los días 20 y 21 de octubre de 2014, y se centró en el aprendizaje basado en el puesto de trabajo. Los debates se estructuraron en torno a cinco sesiones en las que se abordaron las políticas e iniciativas en el aprendizaje en el puesto de trabajo, la mejora de la calidad de dicho aprendizaje, la mejora del acceso a la formación de aprendices y las prácticas

profesionales, el papel de los profesores y formadores, y la mejora del equilibrio entre el aprendizaje en los centros docentes, y el que se realiza en el puesto de trabajo en el caso de la EFPT.

El 18 de octubre, la ETF y GIZ organizaron un seminario conjunto en Bonn, con el apoyo de BMZ, con el fin de debatir el nivel de cooperación en 2014, haciendo hincapié en los ejemplos de Kosovo*, Palestina, Egipto y Túnez. Ambas organizaciones confirmaron el valor añadido de la cooperación en lo que atañe al apoyo coherente prestado a las políticas y a los mensajes sobre éstas transmitidos a los países asociados, y a la complementariedad explícita en las prioridades operativas y las funciones institucionales. Ambas instituciones expresaron su firme deseo de continuar fortaleciendo la cooperación.

Cooperación con organismos internacionales

En 2014, se llevó a cabo una intensa cooperación con los organismos internacionales y los bancos de desarrollo, tanto a escala nacional, como regional, y en diversas áreas temáticas.

La ETF siguió invirtiendo en las actividades del grupo de trabajo interinstitucional sobre EFP, y organizó una de las reuniones anuales en Turín, el 18 de noviembre de 2014, en la que se debatieron los resultados y el avance de los trabajos emprendidos en los subgrupos sobre indicadores y las competencias ecológicas, y se analizó una posible cooperación respecto al aprendizaje basado en el puesto de trabajo. A finales de 2014 se presentó la Base de datos de indicadores mundiales de las destrezas para el empleo (WISE, por sus siglas en inglés), tras una petición formulada por el Grupo de Trabajo de Desarrollo (GTD) del G20 para que las organizaciones internacionales pertinentes desarrollaran una base de datos de indicadores comparables relativos a las destrezas para el empleo y la productividad en los países de renta baja (PRB). Se trata de un proyecto conjunto de la OCDE, la ETF, la OIT, la UNESCO y el Banco Mundial, que se sirve de sus respectivas bases de datos que cubren el período de 1990 hasta la actualidad para 214 países y 64 indicadores.

La ETF, el BERD y el BEI siguieron colaborando en cuestiones relacionadas con la formación del espíritu empresarial. Se promovió la cooperación con el Consejo de Europa, el Consejo Regional de Cooperación para Europa Sudoriental, la Unión para el Mediterráneo, la Unión por el Mediterráneo, SEECEL, ERI SEE y otros organismos como el Grupo Europeo para la Administración Pública (EGPA), la Fundación Anna Lindh y la Red de investigación, revisión y asesoramiento en relación con las políticas de educación y formación (NORRAG, por sus siglas en inglés), a través de la puesta en común de conocimientos especializados y experiencias en relación con el desarrollo del capital humano. En el anexo 5 se presenta una descripción detallada.

2. GESTIÓN DE RECURSOS

En este apartado se evalúa la eficacia de los procesos de control y gestión de recursos de la ETF, y tal evaluación constituye un requisito previo para la Declaración de Fiabilidad de la Directora.

La gestión de recursos en la ETF se aborda en el contexto más amplio del marco de gestión del rendimiento (MGR) de la Fundación. Este marco global garantiza que la ETF gestione su rendimiento de manera coherente, con arreglo a las prioridades establecidas en la fase de planificación y aplicadas escalonadamente en toda la institución (véase el anexo 1). El MGR integra los procesos de gestión y control en un único sistema, con las consiguientes ventajas en cuanto a la obtención de resultados de calidad. El MGR permite a la ETF verificar la eficiencia y la eficacia de la organización mediante el análisis de recursos, costes y procedimientos basado en datos contrastados

2.1 Resumen de los recursos humanos y financieros

En 2014, en general, la ETF utilizó los recursos facilitados por la UE para el desempeño de sus actividades con arreglo a los plazos establecidos, en las cantidades y con las calidades adecuadas. Los resultados de la gestión de sus recursos humanos y financieros por parte de la Fundación son muy positivos.

2.1.1 Gestión de recursos humanos

La ETF reconoce que los recursos humanos son su principal activo en el desempeño de su misión y en el cumplimiento de los objetivos del programa de trabajo. Una buena gestión de los recursos humanos entraña una mejora continua de las políticas y los procedimientos de planificación, selección de personal, aprendizaje y desarrollo, gestión del rendimiento y despliegue del personal.

Las cifras siguientes demuestran la eficacia de la gestión de los recursos humanos que realizó la ETF en 2014:

- El 31 de diciembre de 2014, dos puestos se encontraban vacantes respecto al cuadro de efectivos de 94 puestos de dicho ejercicio, pero ninguno en comparación con el cuadro de efectivos de 2015, que se redujo a 92.
- Durante el ejercicio, la ETF administró cinco ingresos y cinco salidas, nueve períodos de prueba y 16 renovaciones de contrato, cinco procedimientos de selección, en los que se presentaron 700 solicitudes y se realizaron 21 entrevistas, 14 miembros provisionales de la plantilla, un experto nacional en formación profesional, y 95 actividades de aprendizaje y desarrollo.

Por otra parte, la ETF se afana por garantizar la satisfacción del personal con el fin de reforzar su compromiso y eficiencia, y a tal efecto se sirve de la mejora periódica de las condiciones y las relaciones laborales, y las actividades de aprendizaje y desarrollo, incluido el desarrollo de la gestión de personal.

En particular, en 2014, la ETF:

- elaboró una guía de aprendizaje y desarrollo, para hacer mayor hincapié en la calidad y el desarrollo a más largo plazo;
- puso en marcha un ejercicio para recabar opiniones de referencia de ámbito general, con fines de desarrollo, y dirigido a directivos. A partir de 2015, se pondrán en marcha acciones de aprendizaje y desarrollo específicas (de escala individual o colectiva);
- emprendió un ejercicio de evaluación del riesgo de estrés relacionado con el trabajo, cuyas recomendaciones se llevarán a la práctica desde 2015; y

- revisó sus políticas de teletrabajo⁶ y de tiempo de trabajo⁷.

Mejoras de la eficiencia

Desde la aprobación de la refundición de su mandato en 2008, la ETF se ha afanado por reducir el número de miembros de su plantilla en funciones administrativas centrales y, al mismo tiempo, en maximizar la cifra de expertos que despliega, elevando la dotación de personal de su departamento de operaciones en un 15 % (de 64 en 2008, a 76 en 2014).

Esta tendencia positiva se ve amenazada si resulta necesario reducir la plantilla en un 10 % en el período de 2013 a 2018, en lugar del 5 % aplicable a todas las instituciones y otros órganos de la UE con arreglo al MFP. El mayor índice de rotación entre los expertos de funciones esenciales en comparación con otros miembros del personal significa que la mayoría de los recortes de plantilla se producirán en esta categoría, reduciendo la eficiencia de la ETF en términos del ratio entre personal administrativo y operativo.

En 2014, la Fundación continuó con su esfuerzo por mejorar su modelo operativo mediante la revisión del modo de dotar de un carácter más estratégico y eficiente a la ejecución de sus actividades fundamentales. Sobre la base de un análisis funcional emprendido en 2013 y un amplio proceso de consulta con la plantilla y la dirección, se adoptó la decisión de abordar una completa reorganización del área de operaciones, fusionando tres departamentos en uno y trasladando más de 50 proyectos nacionales, regionales y temáticos a siete proyectos temáticos estratégicos. Además, las unidades financiera y de contrataciones departamentales se han concentrado en el marco de la administración central, lo que debería reforzar las sinergias. La reorganización tuvo efecto el 1 de enero de 2015.

En 2014, de conformidad con el artículo 38, punto 1, letra c) de su Reglamento financiero, la ETF llevó a cabo un ejercicio de control personal acorde con el de la Comisión (véase el anexo 2). Los resultados del ejercicio ponen de relieve que, en lo que atañe al uso eficiente de recursos humanos, la ETF supera a la Comisión Europea.⁸ A 15 de diciembre de 2014, la ETF dedicaba el 22,0 % de su personal estatutario a actividades administrativas y de coordinación, frente al 24,0 % en la Comisión Europea. Incluidos los proveedores de servicios, el personal provisional y los alumnos en prácticas, tales porcentajes se elevaban al 24,3 % en la ETF, y al 26,5 % en la Comisión. La ETF dedicaba el 61,7 % de su personal estatutario a actividades operativas, frente al 54,5 % en la Comisión. Incluidos todos los recursos humanos, las proporciones eran del 60,2 % en el caso de la ETF, y del 53,5 % en el de la Comisión. El resto de la plantilla en las dos organizaciones se clasificaba en la categoría neutral, con arreglo a la metodología de selección de personal.

2.1.2 Gestión de los recursos financieros

Gestión del presupuesto

En 2014, la ETF recibió una contribución de la UE de 20 143 500 EUR. El Consejo de Administración convino en añadir, por primera vez, y con arreglo al Reglamento financiero de reciente aprobación, los intereses devengados, por un importe de 14 552,88 EUR.

En 2014, la ETF también recibió 952 520 EUR como segundo plazo para el proyecto GEMM, 150 200 EUR como último plazo para el proyecto FRAME, y 315 EUR de intereses acumulados del Fondo Fiduciario del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia (ITF).

En consecuencia, el importe recibido por la Fundación en 2014 ascendió a 21 261 087,55 EUR.

⁶ ETF/12/DEC/033, número 2 -2014

⁷ ETF/14/DEC/004.

⁸ Conforme a las últimas cifras disponibles del informe sobre RRHH de la Comisión de 2014.

En 2014, además de tal importe, la ETF recuperó 124 924,46 EUR como ingresos asignados internos, derivados de la recuperación de gastos realizados en 2014 o ejercicios anteriores, lo que elevó los ingresos de la Fundación a 21 386 012,01 EUR.

Comisión de la UE en 2014

Del total de 20 158 053 EUR, la ETF ha comprometido el 99,90 %, manteniendo el historial positivo de ejercicios anteriores (99,78 % en 2013; 99,91 % en 2012), y demostrando cómo la Fundación ha seguido optimizando su ejecución presupuestaria, como subrayó el Parlamento Europeo en su última resolución de aprobación de la gestión⁹. Los indicadores igualmente favorables correspondientes a los pagos administrativos y operativos (93,64 % y 98,54 %) dan idea de que los esfuerzos dedicados a la planificación han alcanzado sus objetivos.

En 2014, indicando el efecto de los procesos de planificación y seguimiento, y el cumplimiento continuo de las recomendaciones recibidas del Tribunal de Cuentas, la ETF efectuó 8 transferencias presupuestarias (11 en 2013 y 2012) Del presupuesto total, un 7,1 % se reasignó a líneas presupuestarias diferentes (5,9 % en 2013 y 6,4 % en 2012). Se ha logrado un rendimiento positivo en el cumplimiento de los plazos límite de pago, con una tasa del 79 % de los pagos realizados en plazo que, aunque ligeramente inferior a la de 2013, sigue siendo representativa de las mejoras efectuadas desde 2011 (el informe de la ETF sobre el cumplimiento de los plazos límite de pago y la suspensión de tales plazos figura en el anexo 10).

Indicadores de rendimiento institucional de gestión financiera (PT 2014)

	2014	2013	2012	2011
Presupuesto general de la ETF (contribución de la UE) (en euros)	20 158 053	20 143 500	20 144 530	20 350 000
Comprometido (en euros)	20 137 595	20 098 887	20 126 601	20 287 051
Ejecución presupuestaria total (Com) COM/Presupuesto C1	99,90 %	99,78 %	99,91 %	99,69 %
Tasa (en %) de cancelación de CP (T1 no pagados, 2 C8 + T1 no comprometidos, 2 C1 + T3 C1 CP no pagados)	0,92 %	0,99 %	0,58 %	0,58 %
Tasa (en %) de ejecución (pago total en el año N y prórrogas al N+1), como % de la financiación total de la UE recibida en el año N)	99,55 %	99,73 %	99,94 %	99,76 %
Tasa de pago de prórrogas (Presupuesto administrativo, títulos 1 y 2)	89,51 %	84,16 %	81,08 %	89,64 %
Pagos efectuados en el plazo pertinente	79 %	84 %	72 %	74 %

Todos los PIR de gestión financiera son acordes con los objetivos predefinidos en el programa de trabajo de 2014. La evaluación de tales medidas de rendimiento proporciona una garantía razonable respecto al desempeño y la eficacia en función de los costes de la ETF, y a que la Fundación utilizó los recursos facilitados por la UE en el ejercicio de sus actividades, de conformidad con el principio de buena gestión financiera. A continuación figuran más datos pormenorizados por categoría de indicadores.

Prórrogas y RAL 2014-2015

En general, las prórrogas (títulos 1 y 2) se han elevado del 5,4 % en 2013-2014, al 6,4 % en 2014-2015, cerca del nivel de 2012-2013. Por otro lado, el descenso de los RAL del 34,0 % al 32,4 % indica que la ETF mantiene un rumbo firme en cuanto al mantenimiento de sus pagos operativos de un modo más acorde con el ciclo anual.

	2014	2013	2012	2011
--	------	------	------	------

⁹ Parlamento Europeo - Comité de Control Presupuestario - Informe de aprobación de la ejecución del presupuesto de la Fundación Europea de Formación para el ejercicio financiero de 2013 (2014/2104 (DEC)).

Global de prórrogas+RAL en N+1	13,14 %	14,30 %	14,00 %	13,10 %
Prórrogas en N+1 - T1	1,5 %	2,2 %	2,5 %	1,6 %
Prórrogas en N+1 - T2	36,2 %	28,6 %	36,1 %	23,3 %
Total de prórrogas (T1y T2)	6,4 %	5,4 %	6,3 %	3,9 %
Prórrogas en N+1 - T3	32,4 %	34,0 %	35,0 %	33,1 %

En 2014, en general, el 86,8 % del importe total comprometido de 20 158 053 EUR se ha abonado. Considerando el 0,1 % indicado para la liberación a final del ejercicio, el 13,1 % restante se abonará en 2015. De este importe, el 4,2 % corresponde a actividades ya ejecutadas en 2014, pero no abonadas aún, el 7,5 % a actividades comprometidas en 2014, pero de ejecución prevista en 2015, y únicamente el 1,4 % corresponde a actividades que se han aplazado a 2015.

		Subvención de 2014	Pagada en 2014	Pendiente de pago en 2015	de las cuales:		
					ejecutadas en 2014 pendientes de pago	A ejecutar en 2015	
						planificadas	demoradas
		A	B	C=D+E+F	D	E	F
Admin. (Prórrogas)	T1	12 809 103	98,4 %	1,5 %	1,4 %	0,1 %	0,0 %
	T2	2 090 253	63,8 %	36,2 %	6,4 %	29,8 %	0,0 %
	T1+T2	14 899 356	93,6 %	6,4 %	2,1 %	4,2 %	0,0 %
Operativo (RAL)	T3	5 258 697	67,5 %	32,4 %	9,9 %	16,9 %	5,3 %
ETF en conjunto		20 158 053	86,8 %	13,1 %	4,2 %	7,5 %	1,4 %

En el título 1, la prórroga de 183 350,40 EUR (1,5 % del presupuesto del título 1) representa un importante descenso respecto al 2,2 % del pasado ejercicio (umbral de atención del 10 %) y está vinculado fundamentalmente a:

- formación: 66 371 EUR (36 % de la prórroga del título 1)
- misiones administrativas: 53 285 EUR (29 %)
- servicios provisionales de asistencia y recepción: 32 253 EUR (18 %).

En el título 2, la prórroga de 756 768,29 EUR (36,2 % del presupuesto del título 2 de 2014) representa un aumento respecto al 28,6 % del pasado ejercicio, ambos por encima del umbral de atención del 20 %, y está vinculado fundamentalmente a:

- adquisición de mobiliario: 373 045 EUR (49 % de la prórroga del título 2)
- desarrollo de software: 113 587 EUR (15 % de la prórroga del título 2)
- adquisición de hardware: 92 743 EUR (12 % de la prórroga del título 2)
- el pago a la UE de sistemas informáticos: 49 176 EUR (6 % de la prórroga del título 2).

La prórroga relativamente elevada en las partidas de mobiliario y equipos informáticos del título 2 está relacionada con la decisión de la ETF de asignar el excedente derivado del factor de ponderación

reducido identificado a finales de 2014 para sustituir el mobiliario y los equipos informáticos, que no se habían actualizado en 20 años.

Esto resulta más visible en la descripción cualitativa de los créditos prorrogados y la distribución de los RAL anterior, en la que se destaca que se ha previsto abonar el 29,8 % de la prórroga administrativa del título 2 en 2015.

En el Título 3, los compromisos pendientes (RAL, reste à liquider) disminuyeron tanto en porcentaje (del 34 % en 2013 al 32,4 % en 2014) como en valor absoluto (de 1,8 millones EUR en 2013 a 1,7 millones EUR en 2014).

Esto significa que el 67,5 % de los créditos operativos se abonaron en el ejercicio y el 32,4 % restante está vinculado en su mayoría a la ejecución normal de los proyectos operativos (el 9,9 % corresponde a las actividades realizadas en 2014, pero aún pendientes de pago en 2015; el 16,9 % corresponde a las actividades de ejecución prevista en 2015 sin demoras registradas, y el 5,3 %, a actividades aplazadas debido fundamentalmente a la situación geopolítica de los países asociados y/o la disponibilidad de los interlocutores).

Importe devuelto al presupuesto de la UE (liquidación del ejercicio presupuestario)

Como resultado global, la cantidad que debe reembolsarse al presupuesto de la UE es de 188 193 EUR, lo que representa menos del 0,9 % del total de la contribución de la UE, y sigue siendo acorde con las pequeñas cantidades que la ETF ha devuelto en los últimos ejercicios (199 463 EUR en 2013 y 125 366 EUR en 2012). Se trata de un resultado excelente, teniendo en cuenta que el umbral que incidiría en las negociaciones sobre el presupuesto se sitúa en el 5 %.

	2014	2013	2012	2011
Total a reembolsar:	188 193	199 463	125 366	117 196
% de la subvención:	0,9 %	1,0 %	0,6 %	0,6 %
T1 CA no comprometido	13 714	22 653	7 411	4 851
T2 CA no comprometido	374	21 254	373	28 944
T1 C8 no abonado	45 045	83 030	59 565	26 631
T2 C8 no abonado	40 084	61 843	45 892	40 357
T3 CP no abonado	86 294	9 656	4 395	16 413
Otras cancelaciones	2 682	1 026	7 730	

El pago de gastos administrativos prorrogados de 2013 (títulos 1 y 2) ascendió al 89,5 %, lo que supone una mejora respecto a logros anteriores (84,2 % en 2013, y 81,1 % en 2012). Esto dio lugar a un importe significativamente reducido de créditos cancelados para gastos administrativos en comparación con ejercicios anteriores, indicando una estimación más apropiada de los gastos restantes al final del ejercicio (T1y2 C8 impagado).

El importe relativamente elevado de cancelaciones de créditos de pago (CP) en el título 3 tiene que ver con la demora de las facturas que se preveía recibir a final de año (título 3 CP no abonado).

Otros fondos

Fondo Fiduciario Italiano

En 2014 solo se recibieron 341,66 EUR para el Fondo Fiduciario Italiano (como intereses acumulados), lo que elevó el resto del presupuesto a 24 996,88 EUR. Todo ello se comprometió en 2014, y el pago de

3 743,17 EUR se prorrogó a 2015. Es muy probable que el resto de los fondos para el FFI se agoten en 2015.

FRAME

De los 1 400 000 EUR recibidos para el proyecto FRAME (un primer plazo de 1 249 800 EUR en 2013 y 150 200 EUR en 2014), la ETF había comprometido ya a finales de 2014 la cantidad de 1 396 260,27 EUR (99,73 %), y había abonado 1 313 106,78 EUR (94,04 %) del importe comprometido. Las actividades se han finalizado, y los pagos por un total de 83 154,49 EUR han de ser ejecutados en 2015.

GEMM

De los 1 547 241 EUR recibidos para el proyecto GEMM (594 721 EUR en 2013 y 952 520 EUR en 2014), la ETF ha comprometido ya el 75,73 %, y ha abonado el 64,57 %, de la cantidad comprometida. Se prevé un último plazo de 402 000 EUR a principios de 2015.

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

En 2014, las facultades de ejecución presupuestaria fueron delegadas por el Ordenador a través de una Decisión¹⁰ del Director, que asignó las diferentes áreas presupuestarias, incluidas las líneas presupuestarias concretas, a los ordenadores delegados y subdelegados (O(S)D). Con arreglo a las normas y procedimientos relativos al mecanismo de sustitución y la presencia de gestores en las instalaciones¹¹ de la ETF, introduce un segundo nivel de reserva para los ordenadores subdelegados a fin de reducir el número de transacciones que debe aprobar la Directora y de garantizar que las transacciones las realiza el ordenador disponible con mayor conocimiento sobre la cuestión.

La decisión se completa con los correspondientes 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.

Para reforzar el proceso de fiabilidad en cascada, en un anexo a cada declaración de fiabilidad firmado por un O(S)D, este está obligado 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 de 2014 se recoge en el anexo 6.

Gestión de contrataciones

En 2014, se pusieron en marcha 28 procedimientos de contratación (29 en 2013) que, en su mayoría, dieron lugar a la firma de un contrato (86 %), y se habían planificado inicialmente en el plan anual de contratación (83 %). En total, la ETF emitió y suscribió 26 contratos nuevos en 2014. A finales de diciembre de 2014, la Fundación gestionaba 95 contratos en vigor, y era parte en 38 contratos interinstitucionales.

Desde principios de 2014, la ETF ha liderado un grupo de trabajo compuesto por varias agencias y dedicado a las contrataciones interinstitucionales y entre diversas agencias, en respuesta al enfoque común. Su objetivo es optimizar el proceso en su conjunto, y maximizar el uso de la contratación conjunta por parte de las agencias mediante el establecimiento de dos procedimientos:

- uno sobre las licitaciones interinstitucionales que deben seguir los servicios de la Comisión;
- uno sobre las licitaciones entre varias agencias que deben seguir estas entidades.

¹⁰ ETF/12/DEC/002 versión 3

¹¹ ETF/12/DEC/003

El primer procedimiento lo ha adoptado la Comisión y se ha publicado en Budgweb, y el segundo ha sido respaldado recientemente por la red de agencias.

Prevención y detección del fraude

La ETF ha desarrollado su estrategia contra el fraude conforme a lo previsto en la estrategia general de lucha contra el fraude de la Comisión¹². El objetivo de la estrategia de la ETF es evaluar las medidas contra el fraude existentes que promueven su prevención y detección en la Fundación, e identificar las áreas residuales de intervención necesarias para consolidar el marco de lucha contra el fraude de la ETF. Este enfoque global contribuye al desarrollo y la aplicación de una cultura contraria al fraude en la organización. La estrategia se ha formulado teniendo debidamente en cuenta los principios de proporcionalidad y eficacia con arreglo a los costes de los controles. En principio, los controles encaminados a prevenir y detectar el fraude no se diferencian de los concebidos para garantizar la legalidad y la regularidad de las transacciones. Un plan de acción para el refuerzo del marco de lucha contra el fraude de la ETF se habrá implementado plenamente a finales de 2015. Durante el ejercicio de referencia no se comunicó ningún caso a la OLAF.

Protección de datos

El ejercicio de 2014 constituyó, en el área de la protección de datos, un año de mantenimiento. El 100 % de cumplimiento logrado para las notificaciones expedidas con arreglo al artículo 25 del Reglamento 45/2001 se ha mantenido. Todas las notificaciones se han revisado y, en su caso, se han actualizado.

2.2 Evaluación de resultados de auditoría y seguimiento de las recomendaciones de las auditorías

En este apartado se refieren y evalúan las observaciones y conclusiones comunicadas por los auditores que pueden ejercer un efecto sustancial en la consecución de los objetivos de control internos y, por tanto, en la fiabilidad, junto con las medidas de gestión adoptadas en respuesta a las recomendaciones de las auditorías. La ETF se somete al examen de auditores independientes internos y externos: su auditoría interna la efectúa el servicio de auditoría interna (SAI) de la Comisión y el Tribunal de Cuentas Europeo (TCE).

La ETF nunca ha recibido recomendaciones críticas por parte de los órganos de control. El ejercicio de 2014 no constituyó una excepción, por lo que no se formularon recomendaciones críticas.

Tribunal de Cuentas Europeo

Las segundas visitas del Tribunal de Cuentas Europeo a la ETF en relación con el ejercicio financiero de 2013 tuvieron lugar del 7 al 11 de abril de 2014. En su informe final sobre el ejercicio financiero 2013, el Tribunal emitió un dictamen positivo respecto a la fiabilidad de las cuentas de la Fundación y sobre la legalidad y regularidad de las transacciones correspondientes a las mismas. El Tribunal formuló una observación respecto a las cuentas de la ETF en un único banco con una calificación crediticia baja. Para abordar la cuestión en 2014, la Fundación participó en un procedimiento de contratación conjunta de servicios bancarios iniciado por la Comisión Europea, que concluirá a principios de 2015.

La primera auditoría del ejercicio financiero de 2014 tuvo lugar del 20 al 24 de octubre de dicho año, y la llevó a cabo el Tribunal de Cuentas (TCE). A partir de esta auditoría financiera, se aplicarán nuevas disposiciones respecto a la auditoría anual de las agencias conforme al artículo 208 del nuevo RF en relación con el artículo 107 del nuevo RFM para agencias y, por tanto, la segunda auditoría de la contabilidad de la ETF del ejercicio que concluyó el 31.12.2014 la finalizarán auditores privados en la primera mitad de marzo de 2015. Se contrató a la empresa auditora conforme al contrato marco

¹² COM(2011) 376 24.06.2011 ETF/14/DEC/012

interinstitucional de competencia para auditorías y controles, sobre la base de las especificaciones técnicas convenidas por el Tribunal de Cuentas y la DG BUDG.

A 31 de diciembre de 2014, no existían acciones pendientes derivadas de auditorías del TCE.

Auditorías del SAI

El SAI no llevó a cabo ninguna auditoría en 2014. Durante el ejercicio, la ETF abordó la «recomendación de gran relevancia» pendiente relativa a la designación formal de los comités de selección en procesos de contratación, que databa de la auditoría del SAI en 2013. Se facilitaron al SAI los datos acreditativos para su revisión anual de 2014.

Resultados del programa de auditorías *ex post* de la ETF para 2014

En 2014, además de la auditoría realizada por los órganos institucionales, la ETF encargó dos intervenciones de auditoría *ex post*, con arreglo a los contratos marco interinstitucionales de la DG Presupuesto para auditorías ¹³. contratos marco con empresas de auditoría externas. Las dos intervenciones y las correspondientes conclusiones se exponen a continuación:

3. Auditoría *ex post* financiera y de rendimiento de «Destrezas para el futuro: apoyo al fomento de una visión estratégica global del desarrollo de RRHH en los países candidatos y los países candidatos potenciales (FRAME)».

El informe definitivo sobre la auditoría financiera *ex post* concluye con el siguiente dictamen sin reservas:

- «Los gastos incluidos en el listado de transacciones, que reflejan los gastos del Proyecto en los que se incurrió entre el 9 de mayo de 2013 y el 26 de enero de 2015, se han documentado y autorizado debidamente; y
- los fondos del proyecto recibidos por la ETF se han utilizado para atender los fines previstos en el ámbito del Proyecto, de conformidad con el marco regulador de la Fundación y los principios de buena gestión financiera».

La conclusión general de la auditoría de rendimiento es que «la ETF ha utilizado eficazmente los fondos recibidos para obtener los resultados previstos del proyecto FRAME con arreglo a los principios de economía, eficiencia y eficacia». En particular, los auditores «consideran que, en estas dos áreas de la contratación y la gestión de contratos, la ETF ha actuado de un modo que probablemente contribuye a la optimización de la economía y la rentabilidad de los recursos del Proyecto y, por tanto, tales prácticas deben generalizarse en la medida de lo posible en todos los demás proyectos de la Fundación».

4. Auditoría *ex post* financiera y de rendimiento de Gobernanza para la empleabilidad en el Mediterráneo (GEMM). La intervención concluirá en el primer semestre de 2015.

De conformidad con lo anterior, los resultados positivos de las auditorías llevadas a cabo en 2014 confirman las tendencias favorables de tales resultados en los últimos 6 años en la ETF, y constituyen indicadores inequívocos de un rendimiento de la Fundación que respalda la fiabilidad de la dirección en cuanto a la consecución de los objetivos de control interno¹⁴.

¹³ BUDG/11/PO/03 y BUDG/10/PO/01.

¹⁴ Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones; fiabilidad de los informes; salvaguarda de los activos y la información; prevención, detección, corrección y seguimiento de fraudes e irregularidades; y gestión adecuada de los riesgos relativos a la legalidad y la regularidad de las transacciones subyacentes, teniendo en cuenta el carácter plurianual de los programas, así como la naturaleza de los pagos (artículo 30, RF).

3. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Desde 2004, y con arreglo a los requisitos del Reglamento financiero, la ETF ha adoptado un marco de normas de control interno (NCI), y ha logrado avances significativos hacia la consecución del cumplimiento pleno de los requisitos de dicho marco. En 2009, el Consejo de Dirección de la ETF adoptó las 16 normas revisadas para una gestión eficaz. Las NCI de la ETF se basan en las buenas prácticas internacionales, se han concebido para garantizar la consecución de los objetivos operativos y de las distintas políticas, y abarcan el proceso de gestión en su conjunto, desde la definición de los objetivos, a la obtención de los resultados.

La ETF ha establecido una estructura organizativa y unos sistemas de control interno adecuados para el logro de sus objetivos operativos y de control, de conformidad con las normas pertinentes y teniendo debidamente en cuenta los riesgos asociados al entorno en el que actúa.

El marco de normas de control interno de la Fundación proporciona estándares de calidad en materia de eficiencia y eficacia de las operaciones, y garantiza la asunción de responsabilidades. La gestión del rendimiento de la ETF en un tratamiento efectivo del riesgo y en controles internos que ayudan a la organización a emprender acciones correctivas conformes con los estándares definidos.

En el apartado que sigue figura una evaluación de cada uno de los elementos encaminados a contribuir a la evaluación global de la eficacia del sistema de control interno de la Fundación, además de los procesos y sistemas de control descritos en el apartado 2 respecto a la gestión de recursos. Tales elementos son:

Resultados del ejercicio de control *ex post* interno de las transacciones

Desde 2011, la ETF aplica controles *ex post* a las transacciones financieras, mediante un método de muestreo basado en los riesgos de los compromisos y pagos.

A principios de 2015, tal ejercicio lo llevaron a cabo auditores externos con el fin de revisar y mejorar la metodología de la Fundación, y de proporcionar garantías razonables de la legalidad y la regularidad de sus transacciones financieras en 2014. En el dictamen de la auditoría, el resultado de los controles *ex post* de 2014 confirma que:

- Los gastos incluidos en el listado de transacciones de pago mencionado anteriormente, que refleja los gastos en los que se incurrió entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014, a través de un flujo de trabajo ligero para transacciones de riesgo bajo, se han documentado y autorizado debidamente;
- los fondos se desembolsaron con arreglo al marco regulador de la ETF y los principios de buena gestión financiera; y
- la ETF ha establecido y garantizado, en todos sus aspectos relevantes, el funcionamiento de un sistema de control efectivo y eficiente de los compromisos presupuestarios de nivel 2 respecto al nivel 1.

Resultados del proceso de gestión de riesgos

El proceso de gestión de riesgos en 2014 se integró ampliamente en las actividades de la Fundación, en diversos niveles que contribuyen al ciclo de mejora de las operaciones y el rendimiento general de la ETF, como sigue:

1. a escala de proyectos/actividades: los riesgos observados durante la ejecución de los proyectos y actividades de la ETF se comunicaron y fueron objeto de seguimiento mediante el sistema informático al efecto de cuadro de control;
2. a escala operativa: los registros de riesgos de departamentos y unidades se actualizaron en dos ocasiones durante el año, y se incorporaron a la «macro» autoevaluación anual de riesgos efectuada por la dirección durante el proceso de planificación; y
3. a escala macroinstitucional, la autoevaluación anual de riesgos de gestión dio lugar al establecimiento de un registro de riesgos de la ETF de 2015 durante la planificación del Programa de trabajo de dicho año. Estos ejercicios comprendieron la revisión de la situación del Registro de riesgos de 2014 y el plan de acción asociado (anexo 13).

El enfoque anterior respecto a la gestión del riesgo en la ETF permite aplicar un control exhaustivo y coherente sobre los riesgos que pueden repercutir en la consecución de los objetivos de la institución a escala estratégica, organizativa y operativa.

Debido a la inestabilidad actual en algunos países asociados a la Fundación, reviste gran importancia abordar el seguimiento de la situación específica en tales países con un riesgo vinculado. La ETF ha de estar preparada en caso de que el nivel de riesgo percibido varíe en un determinado país.

En general, el ejercicio de gestión del riesgo de 2014 pone de relieve que el perfil de riesgo de la organización es medio/bajo. Hasta la fecha, la ETF no ha identificado ningún riesgo crucial o de nivel elevado.

Análisis de excepciones registradas y/o deficiencias del control

El funcionamiento de los sistemas de control interno se ha sometido a un estrecho seguimiento a lo largo del ejercicio mediante el registro sistemático de excepciones y deficiencias del control interno. Las causas que subyacen a tales excepciones y deficiencias se han analizado, y se han adoptado controles de atenuación correctores y alternativos en los casos necesarios.

La ETF cuenta con un procedimiento para el registro de excepciones desde 2005. Su objetivo general consiste en el establecimiento de medidas adecuadas para garantizar que el Director de la Fundación y la dirección registren cualquier circunstancia excepcional o significativa relativa a la omisión de los controles, a deficiencias de los controles internos, o a desviaciones con respecto al marco reglamentario de la ETF establecido.

En 2014 se registraron nueve excepciones. El valor financiero total de las excepciones registradas asciende a 109 819,14 EUR, lo que representa el 0,5 % del presupuesto ejecutado total de 20 158 053 EUR (en 2013 se registraron cinco excepciones con un valor financiero equivalente al 0,6 % del presupuesto total de ese año). De conformidad con los procedimientos y las políticas¹⁵ pertinentes de la ETF, la totalidad de las nueve excepciones y casos de incumplimiento registrados se encuentran por debajo del valor de importancia relativa de 50 000 EUR que exigiría su comunicación precisa, y del criterio de importancia relativa del 2 % del presupuesto total que daría lugar a que la excepción, la deficiencia de control o el incumplimiento fueran objeto de una reserva (véase el apartado 4).

A lo largo de 2014 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. Existe otro indicador de rendimiento que pone de relieve un cumplimiento adecuado y una gestión prudente de los recursos de la ETF en 2014.

¹⁵ ETF/11/DEC/001 y ETF/09/DEC/018 número 2 (anexo 4) Política de la ETF sobre criterios de importancia relativa.

Evolución de la gestión de los procesos

La gestión de procesos¹⁶ es una parte integrada en el Marco de gestión del rendimiento (MGR) y el sistema de control. Desde 2007, la ETF documenta sus procesos y procedimientos principales, y los revisa y mejora periódicamente para garantizar un despliegue efectivo, eficiente desde el punto de vista de los costes y coherente de sus procesos fundamentales, dando lugar a mejores resultados.

Los procesos esenciales de la ETF (los que resultan fundamentales para el éxito de la organización) se clasifican como sigue:

1. procesos de gestión: aquellos que rigen el funcionamiento de la Fundación;
2. procesos básicos: los que constituyen las actividades fundamentales de la ETF;
3. procesos auxiliares: los que se realizan en apoyo de los procesos operativos y de gestión anteriores.

En concreto, a finales de 2014, figuraban en inventario 58 procesos y procedimientos. Muchos de los procesos sometidos a revisión o finalización son objeto de cambios para adaptarlos a los resultados finales de las iniciativas de la ETF en 2014 encaminadas a organizar operaciones y actividades en proyectos estratégicos, y a las modificaciones organizativas que se decidieron a la conclusión de dicho ejercicio.

Gestión del Plan de mejora del rendimiento de la ETF

El Plan de mejora del rendimiento (PMR) es un plan de acción de optimización institucional y consolidado que engloba todas las recomendaciones derivadas de las auditorías institucionales como las efectuadas por el Tribunal de Cuentas y el Servicio de Auditoría Interna, y de otras auditorías *ex post*, evaluaciones de gestión del riesgo, autoevaluaciones y revisiones de eficacia de los controles internos de gestión y el rendimiento organizativo, y cualquier otra evaluación interna organizada por la ETF. El PMR se somete a una gestión y un seguimiento centralizados, y los informes al respecto se remiten a la dirección de la Fundación cada trimestre. Las acciones de mejora en 2014 se concentraron en la culminación de las acciones derivadas de las auditorías *ex post* de 2013 en el ámbito de la gestión de proyectos, las mejoras del cuadro de control, y los procesos de gestión de misiones y expertos. No se refirieron demoras significativas en 2014 en la ejecución de las acciones de mejora convenidas: el 90 % de las acciones incluidas en el PMR de 2014 se habían culminado a finales de año; el 10 % de las acciones se han pospuesto a 2015 para adecuarlas a la reorganización interna de este ejercicio. Este resultado constituye un indicador esencial de la eficiencia y el cumplimiento organizativos de la ETF.

Resultados de la revisión documental del sistema de control interno

La revisión documental anual llevada a cabo por el personal del Coordinador de Control Interno proporcionó una visión global de gran utilidad respecto a la situación actual del sistema de control de la ETF. Confirmó el esfuerzo de la organización por garantizar el cumplimiento de los requisitos de las NCI, y las continuas mejoras encaminadas a elevar la eficacia y la eficiencia del sistema de control interno.

Resultados de la autoevaluación de la gestión

De conformidad con su MGR, inspirado en el marco común de evaluación (MCE)¹⁷, el ejercicio de autoevaluación de la gestión en 2014 se llevó a cabo aplicando la herramienta de autoevaluación del MCE y teniendo en cuenta los resultados de los elementos antes descritos del sistema de control de la ETF (análisis de las excepciones registradas y/o de las deficiencias de control, y del proceso de gestión

¹⁶ ETF/13/DEC/005 - Política de gestión de procesos de la ETF

¹⁷ MCE 2013: Mejora de la organización pública mediante la autoevaluación.

del riesgo, los resultados de las auditorías de 2014, y de la situación del Plan de mejora de la ETF, los resultados de los controles *ex post* de transacciones y el ejercicio documental de revisión de las NCI). El MCE de 2013 y su herramienta de autoevaluación revisten especial interés para el MGR de la ETF, ya que en el modelo del MCE se considera a la organización desde perspectivas diferentes y, al mismo tiempo, se sigue un enfoque global respecto al análisis del rendimiento de la institución. Todas las normas de control interno de la ETF se consideran en los criterios del MCE.

Los resultados globales de la autoevaluación de la gestión de 2014 ponen de relieve importantes avances en comparación con los resultados de 2013, sobre todo en aquellas áreas y NCI que se priorizaron en la autoevaluación de este último ejercicio citado. Son los siguientes: Liderazgo (NCI 1 Misión y valores; NCI 2 Valores éticos y organizativos; NCI 7 Estructura operativa) y Gestión de recursos humanos (NCI 3 Asignación y movilidad de personal; NCI 4 Evaluación y desarrollo del personal): el proceso reciente de dotar a la ETF de un carácter más estratégico, iniciado por la dirección en diciembre de 2013 y continuado en 2014, según se esboza en el apartado 2.1, es considerado por la Dirección de la Fundación a la largo de toda la evaluación como el proceso de gestión más importante efectuado en 2014, encaminado a maximizar la utilización de los recursos humanos y financieros mediante el refuerzo de la eficiencia y la eficacia y, de este modo, a repercutir en la mayoría de los criterios del MCE y las NCI. La dirección de la ETF confía en que la nueva organización y, en particular, el enfoque del Proyecto estratégico, reduzcan la fragmentación y den lugar a equipos más consolidados con una distribución más clara de funciones y responsabilidades.

También en el ámbito de los resultados el ejercicio muestra una evaluación positiva. Por ejemplo, en el área de los beneficiarios de la ETF, la evaluación positiva se basa en los resultados positivos y continuos que ponen de relieve las evaluaciones, el seguimiento de los proyectos y las encuestas que se realizan periódicamente para determinar el nivel de satisfacción de los beneficiarios directos de la labor de la Fundación.

Los resultados indican en general que el rendimiento de la organización lo impulsa el ciclo de mejoras denominado «Plan Do Check Act» (PDCA, planificar, hacer, comprobar, actuar)²⁹ y, por tanto, que la ETF ha adoptado, a diferentes escalas de la organización, instrumentos adecuados para gestionar su rendimiento a través de la calidad.

En cuanto al estado general del sistema de control interno, en general, la ETF cumple los tres criterios de evaluación relativos a la eficacia, a saber (a) el personal cuenta con los conocimientos y las destrezas requeridos, (b) los sistemas y procedimientos se diseñan y ejecutan para gestión los principales riesgos con eficacia y (c) no existen casos de controles ineficaces que hayan expuesto a la ETF a sus riesgos esenciales.

Potenciar aún más la eficacia de los mecanismos de control existentes, entre otras medidas, teniendo en cuenta todas las deficiencias en el control comunicadas y las excepciones registradas, constituye una iniciativa en curso conforme con el principio de mejora continua de los procedimientos de gestión. En el anexo 11 figuran los resultados detallados de la autoevaluación.

En conclusión, en 2014, la revisión anual del sistema de control interno y del rendimiento organizativo proporcionó a la dirección de la ETF garantías razonables respecto al nivel de cumplimiento de todos los controles internos, al correcto funcionamiento de los sistemas adoptados, y al desempeño de la organización.

La revisión puso de relieve las principales virtudes y las posibles deficiencias de los sistemas empleados, y avaló el establecimiento de un plan de acción para la mejora.

4. FIABILIDAD DE LA GESTIÓN

En este apartado se revisa la evaluación de los elementos consignados en las partes 2 y 3, y se extraen conclusiones que avalan la declaración de fiabilidad y, en concreto, si ésta debería formularse con reservas.

4.1 Revisión de los elementos que acreditan la fiabilidad

La información consignada en las partes 1 y 2 se deriva de los resultados del seguimiento de la gestión y de los auditores contenidos en los informes referidos. Estos informes se derivan a su vez de un análisis sistemático de los datos acreditativos disponibles. Este enfoque proporciona garantías suficientes respecto a la exhaustividad y la fiabilidad de la información consignada y de los resultados en un examen completo del presupuesto delegado a la ETF.

La declaración de fiabilidad del Ordenador de la ETF recogida en el Informe anual de actividades 2013 no contenía reserva alguna.

4.2 Conclusión general sobre la fiabilidad y las 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 2014.**

4.3 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 de actividades de 2014 presenta una imagen fiel y veraz¹⁸.
- 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 y la autoevaluación de la gestión del sistema de control interno y el rendimiento de la organización;
- los resultados del ejercicio interno *ex post* de control de las transacciones;
- los avances y el seguimiento de las actividades de gestión del riesgo;
- los resultados y el seguimiento de las auditorías y controles *ex post*;
- los resultados de las evaluaciones *ex post* y de las medidas 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.....

¹⁸ Fiel y veraz en este contexto aluden a una imagen fiable, completa y correcta de la situación de la institución.

