

## **PERSPECTIVAS DE LA ETF A MEDIO PLAZO**

**2010-2013**



# ÍNDICE

<b>1. CONTEXTO</b>	<b>5</b>
1.1 Introducción	5
1.2 El mandato de la ETF	5
1.3 Contexto político	7
<b>2. VISIÓN Y OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
2.1 Visión para 2013	11
2.2 Objetivos estratégicos	11
2.3 Objetivos específicos	11
2.4 Temas principales	12
2.5 Funciones	13
2.6 Principios de actuación de la ETF	14
<b>3. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS</b>	<b>15</b>
3.1 Prioridades transregionales	15
3.2 Prioridades para la región de preadhesión	15
3.3 Región de Vecindad	17
3.4 Asia central	18
3.5 Otros países	20
3.6 Desarrollo de conocimientos especializados	20
3.7 El trabajo con otras instituciones	23
<b>4. COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	<b>23</b>
<b>5. RECURSOS, GEBERNANZA Y GESTIÓN</b>	<b>24</b>
5.1 Recursos	25
5.2 Gobernanza	27
5.3 Gestión	28
5.4 Gestión de recursos humanos	30
5.5 Gestión financiera	30
5.6 Tecnologías de la información y la comunicación y gestión de las instalaciones	30
5.7 Colaboración con instituciones y agencias en asuntos administrativos	31



# 1. CONTEXTO

## 1.1 Introducción

La Fundación Europea de Formación (ETF) es una agencia especializada de la Unión Europea que tiene como misión ayudar a los países en transición y en desarrollo a utilizar el potencial de sus recursos humanos mediante la reforma de la educación, la formación profesional y el mercado de trabajo en el contexto de la política de relaciones exteriores de la UE.

La Fundación ofrece servicios a una serie de interlocutores que comparten su interés por la contribución que la ayuda exterior de la UE puede hacer al desarrollo del capital humano. Apoya, asimismo, la dimensión exterior de las políticas internas de la UE<sup>1</sup>.

Entre sus interlocutores están instituciones europeas como la Comisión Europea, el Parlamento Europeo, el Consejo Europeo y la Presidencia, el Comité Económico y Social Europeo, el Comité de las Regiones, otros organismos europeos relacionados y Delegaciones de la CE. Las organizaciones europeas de agentes sociales, como las Eurocámaras, la Confederación de Empresas Europeas, la CES (Confederación Europea de Sindicatos) y la UEAPME (Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa) son también importantes interlocutores.

Sus interlocutores políticos en los países asociados son los organismos públicos, la comunidad empresarial, los agentes sociales y otras organizaciones de la sociedad civil. La ETF coopera asimismo con destacadas organizaciones y donantes internacionales para intercambiar información y experiencias aprendidas en el campo de la ayuda.

En el período abarcado por estas perspectivas a medio plazo (2010-2013), la crisis económica y financiera ha hecho que la ayuda de la ETF a los países asociados sea más necesaria que nunca, tanto para las iniciativas a corto plazo, como para otras a más largo plazo. La Fundación contribuirá al desarrollo de la educación y la formación desde la perspectiva del aprendizaje permanente para ayudar a la recuperación económica y minimizar las consecuencias sociales de la crisis mediante el desarrollo de las capacidades necesarias para promover la productividad y el empleo, así como el refuerzo de la cohesión social a través de la participación ciudadana.

## 1.2 El mandato de la ETF

El Reglamento refundido de la ETF, aprobado en diciembre de 2008, establece que la Agencia debe contribuir, en el contexto de las políticas de relaciones exteriores de la Unión Europea, a mejorar el desarrollo del capital humano, definido éste como el trabajo que contribuya al desarrollo, a lo largo de la vida de las personas, de sus capacidades y competencias, a través de la mejora de los sistemas de educación y formación profesional.

Para lograr dicho objetivo, la Fundación podrá proporcionar ayuda a los países asociados en los ámbitos siguientes:

- facilitar la adaptación a los cambios industriales, en particular mediante la formación y el reciclaje profesional;
- mejorar la formación profesional inicial y permanente para facilitar la integración y la reintegración profesionales en el mercado laboral;
- facilitar el acceso a la formación profesional y alentar la movilidad de los instructores y formadores y especialmente los jóvenes;
- estimular la cooperación en materia de formación entre centros de enseñanza y empresas;
- desarrollar el intercambio de información y experiencias sobre temas comunes a los sistemas de enseñanza de los Estados miembros;

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, actuaciones en el ámbito del desarrollo del capital humano que refuercen la coherencia, la eficacia y la visibilidad de la UE: Europa en el Mundo COM (2006) 287 final.

- aumentar la adaptabilidad de los trabajadores, especialmente mediante una mayor participación en la educación y en la formación desde una perspectiva de aprendizaje a lo largo de toda la vida; y,
- diseñar, introducir y ejecutar reformas de los sistemas de formación y enseñanza, a fin de potenciar la empleabilidad y responder a las necesidades reales del mercado de trabajo.

Para alcanzar su objetivo, la ETF tendrá las siguientes funciones, definidas en su mandato:

- proporcionar información, análisis estratégicos y asesoramiento sobre aspectos del desarrollo del capital humano en los países asociados;
- fomentar el conocimiento y el análisis de las competencias que necesiten los mercados laborales nacionales y locales;
- prestar apoyo a los actores pertinentes de los países asociados a fin de generar capacidad para el desarrollo del capital humano;
- facilitar el intercambio de información y experiencia entre donantes que participen en la reforma del desarrollo del capital humano en los países asociados;
- colaborar en la prestación de asistencia comunitaria a los países asociados en el ámbito del desarrollo del capital humano;
- difundir información y estimular 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;
- contribuir, a solicitud de la Comisión, al análisis de la efectividad general de la asistencia para la formación a los países asociados; y
- emprender cualquier otra tarea que acuerden el Consejo de Dirección y la Comisión, dentro del marco general del Reglamento.

El Reglamento refundido sigue la misma dirección tomada por la Unión Europea desde el año 2000<sup>2</sup> al situar la educación y la formación profesional en el contexto del aprendizaje permanente y adoptar un enfoque global de la educación y la formación que abarca el desarrollo del capital humano basado en los distintos sectores de la educación y sus vínculos con el mercado de trabajo.

Sitúa también las actividades de la ETF en el marco político de la ayuda exterior contenido en el Instrumento de Preadhesión (IPA), el Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación (IEVA) y el Instrumento de Cooperación al Desarrollo (ICD). Estos instrumentos hacen un mayor hincapié en la necesidad de apoyar a los países asociados en la definición y aplicación de estrategias que reflejen las prioridades políticas nacionales.

El Reglamento refundido introduce además un elemento de flexibilidad en el ámbito geográfico de la ETF, para que la Comisión pueda utilizar a los expertos de la Agencia fuera de los 30 países a los que presta ayuda actualmente<sup>3</sup>. En el futuro, en respuesta a propuestas concretas y con la aprobación del Consejo de Dirección de la ETF, se podrán incluir otros países<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Véase el informe de situación conjunto de 2008 del Consejo y de la Comisión sobre la ejecución del programa de trabajo «Educación y Formación 2010» «Facilitar el aprendizaje permanente para fomentar el conocimiento, la creatividad y la innovación», Informe del Consejo, 5723/08, Bruselas, 31 de enero de 2008.

<sup>3</sup> Artículo 1, letra c), del Reglamento de la ETF (versión refundida): otros países (además de los beneficiarios del IPA y el IEVA) designados mediante una decisión del Consejo de Dirección basada en una propuesta respaldada por los dos tercios de sus miembros y un dictamen de la Comisión, cubiertos por un instrumento comunitario o un acuerdo internacional que incluya un elemento de desarrollo del capital humano y en la medida en que lo permita la disponibilidad de recursos.

<sup>4</sup> La ampliación de las actividades geográficas de la ETF más allá de los países contemplados en su objetivo actual (artículo 1, letras a) y b), del Reglamento refundido) no se realizará en ningún caso a expensas de la disponibilidad de los respectivos créditos del Título 4 (subvención con cargo al presupuesto general de la Unión Europea en el Título 4, partidas presupuestarias 15-02-27-01/02). Tales actividades deberán financiarse con otras subvenciones pagadas por los servicios de la Comisión que las soliciten.

## 1.3 Contexto político

### 1.3.1 Contexto político de la UE

Desde el año 2000, tras la adopción de la Estrategia de Lisboa para convertir la Unión Europea en la economía basada en el conocimiento más dinámica y competitiva del mundo, se han producido avances significativos en las políticas de educación y formación profesional de la UE. Como resultado del proceso de Copenhague, los Estados miembros, junto con la Comisión Europea, han creado toda una serie de herramientas, elementos de referencia y principios relacionados con los sistemas de educación y formación profesional y sus reformas. Estas herramientas y mensajes reflejan una cooperación más estrecha entre los Estados miembros, una perspectiva europea más clara en la educación y la formación profesional y contribuyen a que el mercado interior se desarrolle y a que el aprendizaje permanente se haga realidad en el contexto europeo.

En lo que respecta a la cooperación europea reforzada en materia de educación y formación profesional propuesta en el Consejo de Barcelona de 2002, la Comunicación de la Comisión sobre un marco estratégico actualizado para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación refuerza el proceso al centrar su atención en cuatro desafíos estratégicos<sup>5</sup> para el período 2010-2020<sup>6</sup>. La ETF figura como uno de los instrumentos contemplados para reforzar el aprendizaje mutuo, la transferencia de innovaciones y la formulación de políticas en el ámbito de la educación y la formación profesional en terceros países.

Desde 2007 y en el ámbito de las relaciones exteriores, la Unión Europea ha introducido nuevos instrumentos de ayuda exterior con los que pretende establecer relaciones más claras con los países socios<sup>7</sup>. Los países candidatos y posibles candidatos pueden avanzar en el proceso de adhesión gracias a la ayuda del Instrumento de Preadhesión (IPA)<sup>8</sup>. Los países beneficiarios del Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación (IEVA)<sup>9</sup> establecerán relaciones más estrechas con la UE y con su mercado interior por medio de planes de acción decididos de mutuo acuerdo.

Estos dos instrumentos deben reforzar la interacción entre las estrategias internas de la Unión Europea y sus objetivos de ayuda exterior. Los países candidatos y candidatos potenciales que sigan una estrategia de adhesión podrán tener cada vez más en cuenta las estrategias europeas de cooperación en materia de educación como marco para sus propias políticas. Del mismo modo, los países beneficiarios del IEVA que traten de conseguir objetivos relevantes decididos de mutuo acuerdo con la UE y que puedan aspirar a una mayor integración en el mercado interior de la UE, podrán adoptar cada vez más las estrategias internas de la UE. Esa posibilidad de estrechar los vínculos entre las políticas internas y externas ya se contempló en la preparación de los nuevos instrumentos de ayuda exterior<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> Hacer realidad el aprendizaje a lo largo de toda la vida y la movilidad de los educandos; mejorar la calidad y eficacia de la enseñanza y de sus resultados; promover la equidad y la ciudadanía activa; incrementar la innovación y la creatividad, incluido el espíritu empresarial, a todos los niveles de la educación y la formación.

<sup>6</sup> COM(2008) 865 final: Un marco estratégico actualizado para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación.

<sup>7</sup> Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo relativa a los instrumentos de ayuda exterior en el marco de las futuras Perspectivas Financieras 2007-2013, COM(2004) 626 final de 29 de septiembre de 2004

<sup>8</sup> Reglamento del Consejo (CE) nº 1085/2006 de 17 de julio de 2006 por el que se establece un Instrumento de Preadhesión (IPA), Diario Oficial de la Unión Europea L 210/82 de 31.7.2006.

<sup>9</sup> Reglamento (CE) nº 1638/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo de 24 de octubre de 2006 por el que se establecen las disposiciones generales relativas a la creación de un Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación, Diario Oficial de la Unión Europea L 310/1 de 9.11.2006.

<sup>10</sup> Véase la Comunicación COM(2004) 626 final, p.10: «Los aspectos externos de las políticas internas ... la proyección de las políticas internas fuera de la Unión ... es fundamental compatibilizar la necesidad de que haya una coherencia de la política y una visibilidad temática de las políticas internas correspondientes (sobre todo la educación, el medio ambiente, la inmigración y el asilo, las aduanas y la fiscalidad y las redes) y la necesidad de que haya una coherencia global de las relaciones exteriores».

La Unión para el Mediterráneo<sup>11</sup> y la Asociación Oriental<sup>12</sup>, así como la Iniciativa de la Sinergia del Mar Negro<sup>13</sup>, serán ámbitos fundamentales para la ayuda de la ETF en la Región de Vecindad europea. La Fundación ayudará a poner en práctica las iniciativas del IEVA, que crearán un valor añadido y complementarán las intervenciones de la UE. Igualmente, el Consejo Regional de Cooperación<sup>14</sup> en la región del IPA y las iniciativas en Asia central<sup>15</sup> son plataformas regionales con las que la ETF espera trabajar. De conformidad con su Reglamento, y con arreglo a lo convenido por la Comisión y el Consejo de Dirección de la ETF<sup>16</sup>, la Fundación puede apoyar también a la Comisión Europea en el marco de otros instrumentos comunitarios o acuerdos internacionales.

Con el Instrumento de Cooperación para el Desarrollo, la UE persigue una política que promueva cooperación, las asociaciones y las iniciativas conjuntas entre agentes económicos en la Comunidad y los países y regiones asociados, y que fomente el diálogo entre los agentes políticos, económicos y sociales y otras organizaciones de la sociedad civil en sectores relevantes. En conjunto, estos instrumentos reflejan la necesidad de adoptar un enfoque diferenciado en función del contexto y de las necesidades de desarrollo. Las perspectivas a medio plazo de la ETF reflejan ese enfoque y apoyan a los países o regiones asociados con programas específicos y adaptados a sus respectivas necesidades, estrategias, prioridades y recursos.

En línea con estos instrumentos, la UE ha elaborado también sus perspectivas sobre la contribución que puede hacer como un actor específico en la escena internacional. En ellas hace hincapié en la conexión entre las políticas exteriores e interiores y establece el objetivo de mejorar la posición de la UE en la comunidad internacional<sup>17</sup> mediante el uso de sus recursos políticos para conseguir una dimensión europea más coherente, visible y efectiva en sus acciones exteriores<sup>18</sup>.

Este marco político se basa en la fuerza del modelo social de la UE (que abarca la contribución del desarrollo del capital humano a la competitividad y a la inclusión social en una economía basada en el uso intensivo del conocimiento) y está estrechamente vinculado a la respuesta frente a la globalización que se recoge en la Estrategia de Lisboa<sup>19</sup>. Incluye políticas como la posible dimensión exterior del Marco Europeo de Cualificaciones (MEC)<sup>20</sup>, la Carta Europea de la Pequeña Empresa y la iniciativa «Small Business Act» en favor de las pequeñas empresas<sup>21</sup> en los Balcanes o la Región Mediterránea, las Asociaciones de Movilidad<sup>22</sup> y la Agenda del Trabajo Digno<sup>23</sup>, así como la Agenda social de la UE. Abarca

---

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/external\\_relations/euromed/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/external_relations/euromed/index_en.htm).

<sup>12</sup> Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo, Asociación Oriental, COM(2008) 823 final de 3 de diciembre de 2008.

<sup>13</sup> Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo, La Sinergia del Mar Negro, una nueva iniciativa de cooperación regional COM(2007) 160 final de 11 de abril de 2007.

<sup>14</sup> El Consejo de Cooperación Regional promueve la cooperación mutua y la integración europea y euroatlántica de Europa sudoriental. <http://www.rcc.int/>.

<sup>15</sup> Por ejemplo, la Iniciativa de la Educación en Asia central.

<sup>16</sup> Artículo 1, letra c) del Reglamento de la ETF (versión refundida).

<sup>17</sup> Reforma de la gestión de la ayuda exterior. Informe de la DG Relaciones Exteriores; [http://ec.europa.eu/external\\_relations/reform/intro/index.htm](http://ec.europa.eu/external_relations/reform/intro/index.htm)

<sup>18</sup> Comunicado de Burdeos de los Ministros europeos para la educación y la formación profesional sobre cooperación europea reforzada en educación y formación profesional, 26 de noviembre de 2008. Sección IV: Implementación e información.

<sup>19</sup> Declaración de la Unión Europea sobre la Globalización (14 de diciembre de 2007), Informe de la UE sobre la coherencia en la política de desarrollo [COM (2007) 545 final], Europa en el mundo [COM (2006) 278 final] y la Declaración conjunta del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo, del Parlamento Europeo y de la Comisión sobre la política de desarrollo de la Unión Europea titulada «El consenso europeo sobre desarrollo» [Diario Oficial C 46 de 24.2.2006].

<sup>20</sup> Nota del Grupo consultivo sobre el MEC AG1-5, de marzo de 2008; respuesta de la ETF a la consulta sobre el MEC, marzo de 2006; Informe resumido de la conferencia sobre el MEC: Conectar con un mundo globalizado, ETF, enero 2009.

<sup>21</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter_en.htm); Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. «Pensar primero a pequeña escala», «Small Business Act» para Europa: iniciativa en favor de las pequeñas empresas, Bruselas, 25.6.2008 COM(2008) 394 final

<sup>22</sup> A comprehensive European Migration Policy: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/402>



asimismo la contribución de la UE a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Educación para Todos y Educación para un desarrollo sostenible<sup>24</sup>, el Consenso Europeo<sup>25</sup>, la Coherencia de la Política de Desarrollo, el programa de trabajo de la UE con sus socios estratégicos basado en unos valores comunes, y también las políticas de vecindad y ampliación, que contemplan aspectos tanto internos (acervo comunitario, preparación para la futura participación en los Fondos Estructurales tras la adhesión) como externos (adquisición de capacidades para una mayor integración en el mercado interior)<sup>26</sup>.

En el ámbito de la educación y la formación, esta tendencia quedó también reflejada en la reunión del Consejo Europeo de Ministros de Educación con el Comunicado de Burdeos<sup>27</sup> de 2008, según el cual el Proceso de Copenhague proporciona una «ayuda importante para la modernización de los sistemas de educación y formación profesional y la realización de reformas (activamente respaldadas por la Fundación Europea de Formación, ETF) en países afectados por la ampliación y la política europea de vecindad».

Del mismo modo, en la Comunicación «Nuevas capacidades para nuevos empleos»<sup>28</sup> se prevé la profundización de la cooperación internacional y se insiste en «el diálogo político con los países vecinos y en el marco de la Asociación Oriental y la Unión para el Mediterráneo, con el apoyo de la Fundación Europea de Formación, en particular para desarrollar el sector de la formación profesional y los marcos nacionales de cualificaciones». La ETF aparece también mencionada en la Resolución del Consejo sobre la creación de estructuras de orientación permanente en las estrategias de educación y formación, como herramienta para promover el desarrollo de la orientación permanente en terceros países.<sup>29</sup>

Aunque los problemas de seguridad siguen siendo fundamentales, la estrategia europea frente a la migración, basada en el «enfoque global de la migración» y el «Pacto europeo sobre inmigración y asilo», ha puesto de manifiesto la creciente preocupación que existe y el compromiso de formular políticas coherentes y exhaustivas que aborden la gran diversidad de cuestiones relacionadas con la migración. En ella se integran distintos ámbitos de la política: desarrollo, asuntos sociales y empleo, relaciones exteriores y justicia y asuntos de interior. El trabajo realizado por la ETF para analizar la relación entre migración, cualificación y su repercusión en los mercados de trabajo locales, así como el tema de la transparencia y la transferibilidad de cualificaciones, está totalmente arraigado y en consonancia con la estrategia europea frente a la migración.

### 1.3.2 Contexto de los países asociados a la ETF

Los países asociados a la ETF constituyen una gran diversidad de regiones, entornos socioeconómicos y problemas relacionados con el desarrollo humano. La situación en los Balcanes occidentales, Turquía, Rusia, Europa oriental, Asia central y la Región Meridional del Mediterráneo es muy diferente<sup>30</sup> y todos ellos están experimentando profundos cambios vinculados a contextos demográficos, económicos, sociales y políticos específicos.

---

<sup>23</sup> Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones: Promover un trabajo digno para todos. Contribución de la Unión a la aplicación de la agenda del trabajo digno en el mundo, COM (2006) 249 de 24 de mayo de 2006.

<sup>24</sup> <http://portal.unesco.org/education/>, y también la Estrategia europea para un desarrollo sostenible, que hace hincapié en la contribución expresa de la educación y otros temas relacionados. COM(2005) 658 final. En esta Comunicación se basó la adopción de una nueva Estrategia de desarrollo sostenible de la UE en el Consejo Europeo de Bruselas de junio de 2006.

<sup>25</sup> Declaración conjunta del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo, del Parlamento Europeo y de la Comisión sobre la política de desarrollo de la Unión Europea titulada: «El consenso europeo sobre desarrollo», Bruselas, noviembre de 2005.

<sup>26</sup> Basada también en las perspectivas de la Estrategia Europea de Empleo cuando proceda.

<sup>27</sup> [http://ec.europa.eu/education/news/news1087\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/news1087_en.htm)

<sup>28</sup> Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Nuevas capacidades para nuevos empleos - Previsión de las capacidades necesarias y su adecuación a las exigencias del mercado laboral, COM(2008) 868/3, SEC(2008) 3058.

<sup>29</sup> Resolución del Consejo relativa a la creación de estructuras de orientación permanente en las estrategias de educación y formación, reunión del Consejo de Educación, Juventud y Cultura, Bruselas, 21 de noviembre de 2008.

<sup>30</sup> Por consiguiente, la ayuda de la UE a los países asociados requiere un enfoque diferenciado, gradual y basado en un modelo de referencia, COM(2003) 104 final.

La crisis económica y financiera les está afectando a todos ellos en mayor medida que a la UE, ya que ésta puede recurrir a una serie de mecanismos que limitan sus consecuencias sociales. A medio plazo se prevé una recuperación, pero en los próximos años seremos testigos de un crecimiento limitado, desempleo y efectos en los flujos de migración, pobreza y desigualdad, economía sumergida y problemas étnicos. La crisis económica y financiera está agravando los problemas ya existentes en algunos casos, y creando problemas nuevos en otros.

Dadas las capacidades fiscales limitadas de algunos países, las reformas de la educación corren el riesgo de no recibir fondos suficientes para su expansión o de verse interrumpidas de golpe. Sin embargo, la crisis puede dar también un empuje renovado para invertir con más eficacia y efectividad los escasos recursos en reformas sistémicas. Las reformas de la educación y la formación profesional reforzarán las «estrategias de reconversión» nacionales y prepararán a los países para que se encuentren en una mejor posición cuando la crisis llegue a su fin.

Al mismo tiempo, se han puesto en marcha iniciativas con la ayuda de la UE para la creación de economías de mercado que funcionen bien y el desarrollo democrático, la consolidación de las instituciones públicas para una mejor gobernanza, la promoción de unos servicios civiles responsables e imparciales y la lucha contra la corrupción.

Los Gobiernos se enfrentarán a la dificultad de aumentar los presupuestos que destinan a las políticas de empleo para dar cabida a un mayor número de desempleados, lo que podría hacerse a expensas de las medidas de una política de empleo activa. Mientras los Gobiernos tratan de hacer frente a la crisis a corto plazo, han surgido nuevas iniciativas para mejorar la eficiencia del gasto presupuestario, la asignación de los recursos, la calidad y la rentabilidad de las inversiones, sobre todo en los sectores sociales.

Las principales cuestiones que se plantean en todas las regiones con relación al desarrollo del capital humano pueden agruparse en los siguientes ámbitos:

- reforma de la educación, con una atención renovada a la educación y la formación profesional a todos los niveles en el contexto del aprendizaje permanente,
- gestión de los mercados de trabajo, en particular el desempleo y/o los desajustes entre la oferta y la demanda de cualificaciones, así como la movilidad de los trabajadores,
- empleabilidad e iniciativa empresarial,
- gobernanza,
- acceso e inclusión social, integrando también cuestiones de género,
- diálogo social, y
- conexión entre los mundos de la educación y el empleo.

En las notas informativas sobre cada país, actualizadas periódicamente en la web de la ETF, puede encontrarse información más detallada sobre la situación en cada país. La situación de un país es importante para formular las estrategias de intervención de la ETF y las principales actuaciones se diseñan teniendo en cuenta el contexto nacional.

## 2. VISIÓN Y OBJETIVOS

### 2.1 Visión para 2013

***La visión de la ETF es convertir la educación y la formación profesional 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.***

### 2.2 Objetivos estratégicos

Para materializar esa ambición, de aquí a 2013 la ETF reforzará su papel como centro de conocimientos consolidado y de prestigio internacional, especializado en el desarrollo del capital humano<sup>31</sup>. Sus dos objetivos estratégicos son:

1. contribuir a la interacción entre las políticas internas de la UE y la aplicación de sus políticas de relaciones exteriores para el desarrollo de capital humano a través de la reforma de la educación y la formación profesional;
2. contribuir al desarrollo de conocimientos y capacidades en los países asociados para planificar, diseñar, implantar, evaluar y analizar políticas basadas en la información recopilada en la reforma de la educación y la formación profesional.

### 2.3 Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo estratégico de favorecer la interacción entre las políticas internas de la UE y la aplicación de sus políticas de relaciones exteriores, los objetivos específicos de la ETF son los siguientes:

1. mejorar los análisis y las previsiones del mercado de trabajo en los países asociados y ayudarles a reconsiderar desde ese prisma sus sistemas de educación y formación profesional (Nuevas capacidades para nuevos empleos);
2. apoyar el ciclo de programación de los instrumentos de política exterior de la UE;
3. divulgar la información pertinente y promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre la UE y los países asociados y entre los propios países asociados en el ámbito del desarrollo de capital humano;
4. contribuir al análisis de la efectividad global de la ayuda exterior prestada a los países asociados en el ámbito del desarrollo de capital humano.

Para alcanzar el objetivo estratégico de contribuir al desarrollo de conocimientos y capacidades en los países asociados, los objetivos específicos de la ETF son los siguientes:

5. apoyar a los interlocutores pertinentes, y en particular a los agentes sociales, en los países asociados para aumentar su participación en las reformas de la formación profesional y promover su capacidad de convertirse en actores principales de esas reformas;
6. reforzar la capacidad de los países asociados para el análisis y la interpretación de tendencias y desafíos, y diseñar, implantar, evaluar y analizar políticas basadas en la información recopilada en el ámbito del desarrollo del capital humano;

---

<sup>31</sup> El «desarrollo del capital humano» se definirá como el trabajo que contribuya al desarrollo, a lo largo de la vida, de las personas, de sus capacidades y competencias, a través de la mejora de los sistemas de educación y formación profesional (objetivo de la ETF, Reglamento (CE) n° 1339/2008 1, artículo 1, apartado 2).

## 2.4 Temas principales

La visión y los objetivos estratégicos de la ETF se traducen en actividades relacionadas con diversos contenidos que se agrupan en tres temas principales para el período 2010-2013, en el que se necesitará una ayuda considerable para proseguir con el desarrollo sostenible de los sistemas de educación y formación profesional de los países asociados.

En términos generales, la ETF se guía por el principio de garantizar la coherencia entre las políticas de educación y formación profesional, empleo y actividad empresarial como una manera de promover la competitividad y crear sociedades integradoras en los países asociados.

Esos temas principales están interconectados y, por consiguiente, la ETF trabajará para crear sinergias entre ellos. En conjunto, constituyen un programa de reforma integral que vincula los sistemas de educación y formación profesional con la actividad empresarial y el mercado de trabajo.

El presupuesto por actividades de la ETF se basa también en esos tres temas principales. Las actividades fundamentales previstas a medio plazo se han agrupado del modo siguiente:

### **A. Desarrollo e implantación de un sistema de educación y formación profesional desde la perspectiva del aprendizaje permanente**

La formulación de políticas de educación y formación profesional desde la perspectiva del aprendizaje permanente abarca el diseño y la aplicación de políticas en colaboración con todas las partes interesadas pertinentes y, en particular, con los interlocutores sociales. Eso significa:

- *la formulación de políticas de formación profesional en la enseñanza secundaria, postsecundaria y terciaria, así como en la educación complementaria para adultos, con itinerarios horizontales y verticales que enlazan con otros componentes de la educación y la formación, en función de las necesidades del mercado de trabajo.* Estas políticas deben contar con el apoyo de unos sistemas eficientes de asesoramiento y orientación, así como con sistemas modernizados de cualificación. Estos últimos incluyen los resultados del aprendizaje y, cuando sea necesario, la creación de marcos nacionales de cualificación, sistemas transparentes y equitativos de certificación y sistemas para el reconocimiento y la validación del aprendizaje no formal e informal. El objetivo es facilitar el acceso a la educación y la transición al trabajo, mejorar los niveles de cualificación y promover la igualdad, así como la integración de las consideraciones del género y la inclusión social de los grupos desfavorecidos. Para ello deberán favorecerse las colaboraciones efectivas entre el sector público y privado, tanto para el diseño de políticas como para la prestación de servicios, así como sistemas de reparto de costes.
- *Se mejorará la calidad de los sistemas y se prestará especial atención a los profesores y formadores y a las pedagogías innovadoras, así como a la actualización de los planes de estudios con la introducción de competencias clave.* Los modelos de aseguramiento de la calidad se centrarán en las funciones de evaluación y revisión y en el uso de indicadores apropiados. Se necesitarán también nuevos modelos de gobernanza basados, por ejemplo, en la autonomía de los centros escolares, en unas estrategias de financiación eficientes y eficaces y en un apoyo específico a las instituciones implicadas, incluidos los interlocutores sociales.

### **B. Necesidades del mercado de trabajo y empleabilidad**

Este tema se centra en los cambios que tienen lugar en el mercado de trabajo y sus implicaciones para la empleabilidad de las personas. Sirve como base para el debate político sobre: (a) la creación de sistemas de educación y formación profesional receptivos a las necesidades de los jóvenes y los adultos; y (b) las intervenciones que pueden mejorar la calidad de la mano de obra en el marco de las políticas de empleo. Se concederá especial importancia a: (i) la identificación previa de las capacidades requeridas en estrecha consulta con los agentes económicos; (ii) la mejora de la empleabilidad; (iii) el ajuste de la oferta y la demanda de competencias a corto, medio y largo plazo en el contexto de los procesos de reestructuración económica que tengan lugar en los países asociados; (iv) la adquisición de

capacidades en el sector informal para promover un trabajo digno y oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida. Se dará una gran prioridad a la dimensión social, incluidas las políticas de *flexiguridad*, a la movilización de los ciudadanos y al fomento de su participación. Las consideraciones de género se integrarán en unas políticas activas orientadas al mercado de trabajo, que abarcarán la formación formal o no formal, la orientación y el asesoramiento, así como el apoyo al trabajo por cuenta propia, con especial hincapié en los adultos desfavorecidos.

### **C. Empresas y desarrollo del capital humano: educación y colaboración con empresas**

Este tema se centra en cuatro tipos de actividades principales:

1. creación, gestión y puesta en común de los conocimientos y capacidades en las empresas (tanto del sector público como del privado), en especial las pequeñas y medianas empresas,
2. apoyo al desarrollo empresarial, con especial orientación al aprendizaje y a las capacidades relacionadas con la iniciativa empresarial,
3. educación y colaboración con empresas para facilitar la transición de la escuela al trabajo,
4. desarrollo de las capacidades de los representantes de las empresas, los empleadores, los trabajadores y otras instituciones de la sociedad civil para promover su participación activa en la definición y aplicación de las políticas, así como para su seguimiento y evaluación en el contexto del aprendizaje permanente.

En los tres casos, la ETF considerará algunas cuestiones transversales como la promoción de la igualdad de oportunidades, incluida la integración de las consideraciones de género, la participación de los interlocutores sociales, la orientación permanente, los principios de desarrollo sostenible y la contribución de las cualificaciones a la reducción de la pobreza.

## **2.5 Funciones**

La Agencia evaluará el logro de sus objetivos en función de los resultados que obtenga con relación a esos temas principales y las siguientes cuatro funciones básicas<sup>32</sup>:

1. **Función 1- Apoyo a la programación del sector por la Comisión y al ciclo de proyectos.** Se apoyará a la Comisión Europea en el diseño y la prestación de ayuda exterior a los países asociados en el marco de las políticas externas de la UE y los programas de ayuda. Más concretamente, la ETF realizará análisis nacionales, regionales y temáticos como base para la programación de la Unión Europea, la elaboración de informes sobre el IPA/PEV y los procesos regionales de diálogo político, como las plataformas temáticas de la Asociación Oriental y la Unión para el Mediterráneo. A solicitud de los servicios competentes de la Comisión, la ETF contribuirá a la preparación de programas de apoyo a las políticas sectoriales y de los ciclos de proyectos de la CE. (Objetivos específicos 2 y 4)
2. **Función 2 – Contribución al desarrollo de capacidades de los países asociados.** Se ayudará a los países asociados a reforzar sus capacidades relacionadas con la formulación de políticas de calidad, la aplicación de dichas políticas y la evaluación de su progreso. Como parte del desarrollo de capacidades, seguirá dándose prioridad a la divulgación de información, la creación de redes y el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre la UE y los países asociados, entre los propios países asociados y entre distintas regiones geográficas. (Objetivos específicos 5 y 6)

---

<sup>32</sup> Se definen agrupando las ocho funciones principales establecidas en el objetivo de la ETF, Reglamento (CE) nº 1339/2008, artículo 2, letras a) a h).

3. **Función 3 - Análisis de políticas.** Se realizarán análisis basados en la información recopilada de las reformas políticas **nacionales** o transnacionales para contribuir a la toma de decisiones informadas sobre las respuestas políticas del país asociado. Aquí se incluye el desarrollo de capacidades nacionales para la obtención y el análisis de datos fiables. Como se veía antes, se harán análisis nacionales, regionales o subregionales y temáticos. (Objetivos específicos 1, 5 y 6)
4. **Función 4 – Divulgación y creación de redes.** Se facilitarán intercambios de información y experiencia en la comunidad internacional (agencias, plataformas y consejos regionales, organizaciones y donantes bilaterales e internacionales). Lo anterior incluye el **intercambio** de información, la participación conjunta en conferencias y seminarios, la realización de investigaciones o análisis conjuntos y las evaluaciones realizadas por expertos independientes. (Objetivo específico 3)

Estas funciones se presentan desglosadas en los resultados que aparecen en el Anexo 2 y se reflejan en la estructura del presupuesto por actividades de la ETF para 2010-2013.

## 2.6 Principios de actuación de la ETF

En la definición de sus actividades, la ETF respetará los principios siguientes:

- Las políticas y estrategias para la reforma de la educación y la formación profesional no deben ser meramente copiadas de otros países; deben adaptarse al contexto de cada país y, sobre todo, deben elaborarse conjuntamente con las principales partes interesadas.
- Un planteamiento fundamental de la ETF es facilitar un aprendizaje de políticas que lleve a reflexionar sobre las experiencias nacionales e internacionales y que tenga especialmente en cuenta el contexto y las necesidades de cada país<sup>33</sup>.
- En su calidad de centro de conocimientos especializados, el principal activo de la ETF es su personal. Los equipos de expertos de la ETF se ocuparán del trabajo analítico, el asesoramiento en materia de formulación de políticas y el apoyo a los programas de la CE y a los ciclos de proyectos. Estos equipos pueden complementarse, si es necesario, con expertos externos.
- La ETF se esfuerza por reforzar el aprendizaje mutuo a través de una serie de intervenciones diseñadas para uno o para varios países.
- La ETF se inspira en las actividades de la UE en el campo de la educación y la formación profesional y sus vínculos con el empleo, la inclusión social, el desarrollo empresarial y la competitividad. La ETF anima a los países asociados a reflexionar sobre las actividades de sus sistemas desde esa perspectiva.
- La ETF colabora con instituciones y agencias de la UE (sobre todo con el Cedefop y la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo), así como con organizaciones internacionales destacadas en el ámbito del desarrollo del capital humano, para garantizar la complementariedad, el valor añadido y la rentabilidad de sus iniciativas. La ETF establecerá también vínculos estrechos con el Comité Económico y Social Europeo (CESE), el Comité de las Regiones y las organizaciones europeas de interlocutores sociales para promover unos programas más eficientes de formación profesional.

---

<sup>33</sup> De conformidad con los principios de implicación y alineación de la Declaración de París aprobada el 2 de marzo de 2005, como un acuerdo internacional al que se adhirieron más de un centenar de ministros, directores de agencias y otros funcionarios de alto nivel, y en virtud del cual sus países y organizaciones se comprometieron a seguir aumentando sus esfuerzos para armonizar, alinear y gestionar la ayuda orientada a los resultados con un conjunto de acciones e indicadores evaluables.  
([http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en\\_2649\\_3236398\\_35401554\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html))

### 3. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

En este capítulo se describen los objetivos generales y específicos, los temas y las funciones de la Agencia en el contexto de las distintas regiones. La implantación de las prioridades estratégicas en cada país dependerá en gran medida del contexto nacional, de modo que las intervenciones de la ETF tienen que tener realmente en cuenta los antecedentes, la situación actual y las perspectivas futuras de cada país, además de reflejar plenamente las prioridades de la UE.

#### 3.1 Prioridades transregionales

Los países candidatos pueden participar en la elaboración de un informe político bianual sobre la evolución del proceso de Copenhague. Los temas propuestos e incluidos en el informe proporcionan un marco adecuado para analizar las reformas de la educación y la formación profesional y, por lo tanto, pueden ser considerados también por otros países asociados a la ETF. Con el fin de reforzar las capacidades nacionales de elaboración de informes sobre políticas y poder comparar mejor los avances en las reformas de la educación y la formación profesional en los países asociados y la UE, la ETF pondrá en marcha y coordinará un proceso paralelo de elaboración de informes sobre políticas (el «Proceso de Turín») para los países asociados en 2010 y 2012.

Estos procesos permitirán identificar buenas prácticas en los países asociados, promoverán el aprendizaje de políticas y el intercambio de información y servirán para sugerir futuras actividades de la ETF y ayudas de la UE. Los informes transnacionales se presentarán en las conferencias previstas en 2011 y 2013.

El refuerzo de las capacidades y del aprendizaje de políticas y la información comparativa son también importantes objetivos de otras prioridades transregionales relacionadas con la igualdad y la inclusión social, la gestión de la calidad, la orientación permanente, la formación del espíritu empresarial, los marcos y sistemas de cualificación, la colaboración entre el mundo de la educación y el de la empresa y la formulación de políticas basadas en la información recopilada.

#### 3.2 Prioridades para la región de preadhesión<sup>34</sup>

La UE seguirá invirtiendo en el apoyo a las reformas de la educación y la formación y el empleo en la Región de Preadhesión. De aquí a 2013 se prevé que algunos países candidatos potenciales adquieran la condición de países candidatos y que otros pasen a ser Estados miembros de la UE, lo que implica a su vez que la mayoría de los países tendrán sistemas de gestión descentralizada para el IPA.

En el ámbito de la educación y la formación profesional, los países están dejando de tener como objetivo prioritario la legislación y la formulación de políticas para centrarse en la creación de instituciones de apoyo y la aplicación de sus políticas. Los ámbitos prioritarios para el próximo período son la creación de marcos nacionales de cualificaciones, la introducción de mecanismos y sistemas de garantía de calidad y la incorporación de competencias clave en los planes de estudios. El creciente número de alumnos que finalizan la enseñanza secundaria y la necesidad de trabajadores más cualificados han obligado a considerar también el papel de la formación profesional postsecundaria en el marco de los estudios superiores. Se promoverán asimismo los programas de aprendizaje basado en el trabajo y de transición de la escuela al trabajo.

En el ámbito de la empleabilidad, la transición de la escuela al trabajo será el tema de varios proyectos del IPA, que prestan especial atención al desempleo juvenil. Debido a la crisis económica, un desafío importante de aquí a 2013 será la adopción de un modelo más estructurado de aprendizaje para los adultos. Como parte del apoyo ofrecido a los ministerios de trabajo y a los servicios de empleo, se dedicará una mayor atención al análisis y anticipación de las necesidades del mercado de trabajo.

---

<sup>34</sup> En las notas informativas sobre cada país cubierto por el IPA se puede encontrar información más detallada sobre las prioridades concretas de cada país.

Todos los países cubiertos por el IPA, excepto Turquía, participan desde hace varios años en la elaboración de informes sobre el progreso de la Carta de la Pequeña Empresa. Tomando como base esta experiencia, se plantean tres desafíos fundamentales para los próximos años: el creciente papel de los interlocutores sociales (así como de otras organizaciones de la sociedad civil) en el ámbito de la educación y la formación profesional y la mejora de las relaciones entre el sistema educativo y el mercado laboral; la promoción de colaboraciones para la formación del espíritu empresarial a lo largo de toda la vida; y el análisis de las necesidades de formación y de apoyo a la formación orientada a la innovación en las pequeñas empresas y las microempresas.

De aquí al año 2013, la ETF espera lograr lo siguiente:

- **Se reforzarán las capacidades de los principales interlocutores en los aspectos antes mencionados del desarrollo del capital humano** por medio de actividades de aprendizaje mutuo que faciliten el aprendizaje de políticas y el intercambio de ejemplos de buenas prácticas. Los principales interlocutores, entre ellos los responsables de la formulación de políticas, los agentes sociales y otras organizaciones de la sociedad civil, tienen que realizar un análisis de las iniciativas políticas relevantes en sus países vecinos y en la UE. El proyecto actual de aprendizaje mutuo de tres años de duración, centrado en la calidad, el aprendizaje de adultos y la formación profesional postsecundaria, finalizará en 2011, tras lo cual se propondrá una nueva serie de actividades previa consulta con los países asociados. También los proyectos regionales sobre la inclusión social y la formación del espíritu empresarial contribuirán al logro de ese objetivo.
- **Se desarrollarán capacidades para evaluar, diseñar, planificar y aplicar políticas orientadas al desarrollo del capital humano.** La gestión descentralizada del IPA transfiere a los países importantes responsabilidades relacionadas con el diseño, el seguimiento y la evaluación de proyectos. La experiencia de la ETF con los anteriores países candidatos en la preparación para el Fondo Social Europeo (FSE) ha demostrado que hace falta mucho tiempo y mucha asistencia técnica para adquirir las capacidades necesarias y adoptar los principios y mecanismos que permitan diseñar y aplicar con eficacia y eficiencia medidas orientadas al desarrollo de recursos humanos. A petición de la Comisión Europea, la ETF prestará apoyo al ciclo de proyectos del IPA, sobre todo con el seguimiento del progreso de las reformas relacionadas con el desarrollo del capital humano.
- **Se realizarán investigaciones y análisis en cada país para ampliar la información recopilada que constituye la base para formular y aplicar políticas.** Una prioridad fundamental es el desarrollo de capacidades analíticas en los países asociados, así como la producción de información de calidad y oportuna, análisis de políticas y asesoramiento sobre el desarrollo del capital humano. Con este fin, la ETF llevará a cabo actividades en colaboración con organizaciones homólogas en los países asociados, como oficinas de estadística, ministerios, agencias de educación y formación profesional, servicios de empleo, organizaciones de interlocutores sociales y otros. Para ese trabajo se utilizarán los datos y análisis existentes, como los facilitados por el Banco Mundial, el PNUD y la OCDE. La ETF apoyará a su vez el desarrollo de mecanismos y herramientas para el seguimiento y la evaluación del progreso en el desarrollo de capital humano. Basándose en los resultados arrojados por los estudios realizados sobre los perfiles de migración, en la región del IPA se elaborarán modelos que permitan mejorar la movilidad en el mercado laboral y apoyar la gestión de los flujos de migración. Dichos modelos se basarán en información fiable con el fin de adecuar la oferta a la demanda y de determinar la transferibilidad de las cualificaciones.
- **Se promoverá la cooperación regional para el desarrollo del capital humano.** La ETF facilitará el intercambio de experiencias y conocimientos para establecer de mutuo acuerdo las prioridades relacionadas con el desarrollo del capital humano a escala regional. Se favorecerá la creación de centros regionales de conocimiento, como el Centro de Formación Empresarial.



### 3.3 Región de Vecindad

El compromiso de la UE con sus vecinos se ha reforzado recientemente, tomando como nuevos marcos regionales la Unión para el Mediterráneo (que entró en vigor en julio de 2008) y la Asociación Oriental (que entró en vigor en mayo de 2009). Por otra parte, en la Comunicación de la Comisión de 2009 sobre la ejecución de la Política Europea de Vecindad (PEV)<sup>35</sup>, la Comisión destacó que *«las crisis ocurridas y los problemas de los países socios no hicieron más que reforzar las consideraciones estratégicas que justifican la consolidación de la PEV»* y la ETF seguirá prestando apoyo a la Comisión y fundamentando el diálogo sobre políticas de desarrollo de capital humano a escala regional y nacional.

En el ámbito de la educación y la formación profesional, la mayoría de los países están tratando de aumentar la coherencia y la sostenibilidad de sus estrategias de reforma, apoyándolas con estrategias sectoriales o políticas más integradas. En algunos países se están introduciendo nuevos modelos de gobernanza de los sistemas de educación y formación con intervenciones dirigidas al aumento de la autonomía de los centros escolares, la optimización de los mecanismos de financiación y el empleo de recursos, las colaboraciones entre el sector público y el privado con la participación de agentes sociales, otras organizaciones de la sociedad civil y empresas a todos los niveles en el sistema, así como la introducción de mecanismos para el seguimiento y la evaluación de los resultados de la educación y la formación profesional. Las áreas clave son el aseguramiento de la calidad y la reforma de los sistemas de cualificación en todas las subregiones.

Teniendo en cuenta los distintos contextos demográficos que existen en un país, la elevada tasa de fracaso escolar y el alto índice de desempleo entre los jóvenes, hacen falta políticas adecuadas de aprendizaje permanente que se adapten a las realidades socioeconómicas y demográficas de los países asociados. Los sistemas deben ofrecer vías y oportunidades para garantizar a los ciudadanos la posibilidad de seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida, con intervenciones que refuercen los vínculos existentes entre los distintos subsectores de la educación y la creación de sistemas de cualificación transparentes y exhaustivos que faciliten el acceso y la movilidad de las personas, el desarrollo de sistemas de formación continua y la validación del aprendizaje en distintos contextos (formal, no formal e informal).

En cuanto a la empleabilidad, se seguirá dando prioridad a las cualificaciones adquiridas en el sector informal y en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las de los migrantes potenciales o retornados, y su transferibilidad debe recibir una especial atención. El desempleo, particularmente entre los jóvenes, es un problema en casi todos los países. Se seguirán reforzando los conocimientos sobre el mercado de trabajo. La creación de mecanismos y herramientas para conocer más a fondo la dinámica de los mercados de trabajo (desajustes entre la oferta y la demanda de cualificaciones y nivel de eficiencia de los mecanismos de ajuste) son las grandes palancas que pueden promover la creación de empleo.

Proseguirá la puesta en práctica de la Carta de la Empresa de EuroMed y seguirán mejorándose las capacidades de los países meridionales sobre la formación del espíritu empresarial. La Asociación Oriental ha llamado también la atención sobre la importancia de la iniciativa empresarial y la formación del espíritu empresarial. Como se veía antes, el diálogo social está ganando importancia en toda la región y las ayudas dirigidas al desarrollo y la introducción de modelos de gobernanza a distintas escalas (nacional, regional, local y escolar) seguirá siendo una prioridad.

De aquí a 2013, la ETF espera lograr lo siguiente en la Región de Vecindad:

**Se reforzarán las capacidades de los principales interlocutores del sector público y privado** para diseñar, planificar, ejecutar, vigilar y evaluar las políticas de desarrollo del capital humano a distintas escalas (nacional, sectorial, regional, local o escolar) en ámbitos relacionados con:

- colaboraciones entre el sector público y privado, incluidos los mecanismos de financiación;
- garantía de calidad;

---

<sup>35</sup> Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la ejecución de la política europea de vecindad en 2008, Bruselas, 23/04/2009 COM(2009) 188/3.

- cualificaciones;
- optimización del uso de los recursos;
- análisis del mercado de trabajo y de las cualificaciones demandadas;
- modelos para potenciar la movilidad en el mercado de trabajo y contribuir a una mejor gestión de los flujos de migración, que se basen en datos fiables para ajustar la oferta y la demanda y determinar la transferibilidad de cualificaciones.

**Se realizarán análisis de las políticas de empleo** (desajustes entre la oferta y la demanda de capacidades, y eficiencia de los mecanismos de ajuste). Se identificarán los principales factores de impulso para la promoción del empleo y se prestará apoyo para definir las políticas encaminadas a luchar contra el desempleo (incluida la importancia relativa de la iniciativa empresarial, la creación de pequeñas empresas, la competitividad y la función productiva de la mujer en la economía).

**Se reforzará el diálogo político sobre el desarrollo de capital humano en el marco de las colaboraciones UE-IEVA** por medio de:

- una mejor información sobre las políticas de la UE y su importancia para los países socios, incluido el proceso de Copenhague para el desarrollo de la educación y la formación profesional, mediante la utilización de nuevas formas de cooperación y experiencias como el aprendizaje mutuo, las plataformas virtuales y el hermanamiento;
- el análisis, la interpretación y la divulgación de las tendencias nacionales; por ejemplo, el reconocimiento de problemas en el desarrollo del capital humano en foros de alto nivel como conferencias ministeriales, reuniones de la UE con los países socios y reuniones de alto nivel entre los interlocutores sociales y la red mediterránea de Centros de Información sobre el Reconocimiento (MERIC).

**Se mejorará la eficacia de las intervenciones de la UE orientadas al desarrollo del capital humano** en el diseño y la programación de políticas basadas en la información recopilada, que la ETF facilitará por medio de la implicación de instituciones y partes interesadas en los países asociados, consiguiendo con ello:

- reforzar los conocimientos de cada país sobre el desarrollo del capital humano;
- mejorar la coordinación y cooperación en los países y entre ellos, con la puesta en común de recursos y conocimientos especializados locales, intercambios e información por escrito sobre las experiencias.

**Se reforzará la cooperación regional** entre países de la región y entre subregiones (oriental y meridional) con análisis subregionales, intercambios de buenas prácticas y la promoción de las evaluaciones realizadas por expertos independientes y el aprendizaje mutuo. En cuanto a las cualificaciones y la formación del espíritu empresarial, el trabajo irá más allá de los intercambios de experiencias para abarcar el diseño de enfoques metodológicos similares.

Cuando sea necesario, se reforzará también el intercambio de recursos con otras regiones, como ya ocurre con el IPA.

### 3.4 Asia central

El Instrumento de Cooperación al Desarrollo pone de relieve la importancia de las reformas de los sistemas de educación y formación, sobre todo con relación a la educación y la formación profesional, la modernización de la educación superior y la adquisición de capacidades para mejorar el nivel de vida y erradicar la pobreza. El instrumento hace hincapié también en la contribución de la cohesión social y el empleo. Desde mayo de 2007, la importancia de la educación y la formación ha recibido especial atención en la Estrategia

del Consejo para una Nueva Asociación con Asia central<sup>36</sup>, y ha dado lugar a una Iniciativa Europea de Educación para Asia central<sup>37</sup>.

La estrategia de la ETF se centrará en las políticas de educación y formación profesional y en reformas que contribuyan a la empleabilidad de los trabajadores. Para ello hará falta la participación de grupos interesados tanto en el sector público como privado. Se promoverá el desarrollo de capacidades en los centros de formación profesional, así como la mejora de las competencias con el fin de apoyar el empleo a través del aprendizaje permanente y la mejora de los servicios de empleo.

De aquí a 2013, la ETF pretende lograr lo siguiente:

- Se reforzarán las capacidades de los grupos nacionales interesados, incluidas las organizaciones de la sociedad civil, en los principales aspectos del desarrollo del capital humano, por medio de la facilitación del aprendizaje de políticas, el intercambio de buenas prácticas y experiencias y el aprendizaje mutuo. Esos principales aspectos son la creación de sistemas de aprendizaje permanente, la mejora de la gobernanza de la educación y la formación profesional para estrechar los vínculos con el desarrollo del mercado de trabajo y las oportunidades de cooperación entre el sistema de educación y formación y las empresas, con el fin de aumentar la adaptabilidad de los trabajadores y promover su espíritu emprendedor.
- Las principales partes interesadas determinarán la mejor forma de mejorar el funcionamiento de los centros de formación profesional, por ejemplo, con un uso más eficiente de los recursos, la transformación de las escuelas de formación profesional en centros de aprendizaje permanente y la creación de oportunidades de aprendizaje para adultos. Se prestará una especial atención a las estrategias equitativas y a cómo la educación y la formación profesional pueden contribuir a erradicar la pobreza.
- Los servicios de empleo recibirán apoyo para la adquisición de capacidades orientadas a responder mejor a los desafíos del mercado de trabajo. Se hará especial hincapié en el análisis de las necesidades del mercado de trabajo. El desarrollo de capacidades mejorará también los análisis sobre el progreso de la reforma de la educación y la formación profesional y sus vínculos con el mercado de trabajo, como base para la formulación de políticas basadas en la información recopilada y la programación de la ayuda prestada por la UE.
- Se divulgarán algunas políticas y experiencias de la UE, que servirán de inspiración para modernizar y reformar los sistemas de educación y formación profesional. Se mantendrá un diálogo constante con los responsables de la toma de decisiones y se llevarán a cabo actividades orientadas a la adquisición de capacidades para que las principales partes interesadas se familiaricen con las buenas prácticas a escala de la UE.

De conformidad con la Estrategia del Consejo y la Iniciativa Europea de Educación para Asia Central, la ETF hará hincapié en el trabajo desarrollado a escala multinacional y apoyará la divulgación de las experiencias adquiridas por los distintos países y el aprendizaje de políticas por medio de la creación de redes. De esta forma, contribuirá a la cooperación regional y asegurará que las actividades multinacionales sean coherentes y pertinentes para las estrategias de reforma nacionales.

## **Cooperación con socios estratégicos**

En lo que se refiere al IPA, la ETF consultará, solicitará autorización previa y trabajará en estrecha colaboración con la Comisión Europea y también con sus Delegaciones. Además, la Fundación colaborará con el Cedefop en la preparación de la adhesión a la UE, y en diversas prioridades con otros organismos e instituciones europeos (Banco Mundial, PNUD, OIT, OCDE, grupo de trabajo sobre el capital humano del Consejo de Cooperación Regional

---

<sup>36</sup> [http://ec.europa/external\\_relations/central\\_asia/index\\_en.htm](http://ec.europa/external_relations/central_asia/index_en.htm)

<sup>37</sup> [http://ec.europa/external\\_relations/central\\_asia-Joint](http://ec.europa/external_relations/central_asia-Joint) Informe de progreso del Consejo y de la Comisión Europea al Parlamento Europeo sobre la ejecución de la Estrategia de la Unión Europea para Asia central.

(CCR)<sup>38</sup>, grupo de trabajo sobre el fomento y el desarrollo del capital humano del CCR, ERISSE, otras redes de expertos y otras instituciones asociadas. La OCDE y el BERF seguirán colaborando en cuestiones relacionadas con la formación del espíritu emprendedor a lo largo de toda la vida.

La ETF tratará de colaborar estrechamente con los Estados miembros de la UE (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), la Agence Française de Développement (AFD), el Department for International Development del Reino Unido (DFID), etc.) y con organizaciones internacionales (Banco Mundial, OCDE, etc.). Estas colaboraciones abarcarán programas e intervenciones conjuntas, consultas, intercambios de conocimientos y evaluaciones comparativas, por ejemplo, en el marco de los proyectos de innovación y aprendizaje.

La ETF seguirá manteniéndose informada de las actividades relacionadas con la educación y la formación, sobre todo en el sector informal, que lleven a cabo otros donantes en Asia central y compartirá su experiencia con donantes bilaterales, el Banco Mundial, la OIT y el Banco Asiático de Desarrollo.

## 3.5 Otros países

En otros países, el objetivo es permitir que la ETF pueda responder a las futuras solicitudes de la Comisión para prestar apoyo a otros países que en la actualidad no sean países asociados, previa aprobación del Consejo de Dirección<sup>39</sup>.

La diversificación geográfica podría contribuir a una contribución más eficaz de la UE al desarrollo del capital humano en la escena internacional. Como fuente de conocimientos especializados y con enfoques que vayan más allá de los actuales países asociados, la ETF podrá aumentar la visibilidad de la UE en el desarrollo del capital humano. Eso implica que la diversificación debe basarse en las principales áreas de actividad de la ETF o en las áreas en las que haya adquirido unos sólidos conocimientos especializados.

Cualquier expansión geográfica debe centrarse en los objetivos estratégicos principales de la ETF. En consecuencia, cualquier diversificación de este tipo<sup>40</sup> se centrará en los servicios prestados a la Comisión Europea y a la UE (por ejemplo, asistencia técnica a la DG Educación y Cultura u otros servicios sobre cuestiones temáticas) cuando así lo soliciten.

## 3.6 Desarrollo de conocimientos especializados

### 3.6.1 Desarrollo de conocimientos especializados temáticos

Aunque la innovación y el aprendizaje forman parte de todas las actividades de la ETF, en 2006 se estableció un programa específico de innovación y aprendizaje para favorecer el desarrollo de conocimientos especializados en nuevas áreas temáticas y nuevas maneras de enfocar la formulación de políticas. Por término medio, la ETF destina todos los años aproximadamente el 20% de sus recursos a la innovación y el aprendizaje.

El programa de innovación y aprendizaje contribuirá (i) a desarrollar conocimientos especializados de la ETF en línea con su nuevo mandato; (ii) a integrar dichos conocimientos en las actividades normales de la ETF en los países y regiones y (iii) a que la ETF sea reconocida como un centro de conocimientos especializados en los países asociados y entre

---

<sup>38</sup> El Consejo de Cooperación Regional promueve la cooperación mutua y la integración europea y euroatlántica de Europa sudoriental para promover el desarrollo de la región en beneficio de sus ciudadanos--véase [www.rcc.int](http://www.rcc.int).

<sup>39</sup> Apartado c del artículo 1 del Reglamento de la ETF (versión refundida): otros países (además de los cubiertos por el IPA y el IEVA) designados mediante una decisión del Consejo de Dirección sobre la base de una propuesta apoyada por dos terceras partes de sus miembros y un dictamen de la Comisión, y que estén cubiertos por un instrumento comunitario o un acuerdo internacional que incluya un componente de desarrollo del capital humano, y en la medida que lo permita la disponibilidad de recursos.

<sup>40</sup> La ampliación de las actividades geográficas de la ETF más allá de los países contemplados en su objetivo actual (apartados (a) y (b) del artículo 1 del Reglamento refundido) no se hará en ningún caso a expensas de la disponibilidad de los respectivos créditos en el Título 4 (subvención con cargo al presupuesto general de la Unión Europea en el Título 4, partidas presupuestarias 15-02-27-01/02). Tales actividades deberán financiarse por medio de otras subvenciones que corran a cargo de los servicios de la Comisión que las soliciten.

los socios internacionales. Con este fin se pondrán en marcha nuevos proyectos de innovación y aprendizaje (PIA) y comunidades de prácticas.

Los proyectos de *innovación y aprendizaje* se centran en (i) realizar investigaciones y análisis para entender y conceptualizar los avances realizados en los países asociados, y (ii) aplicar y mejorar los conceptos actuales confrontándolos con la realidad.

En la actualidad se están llevando a cabo cuatro proyectos de innovación y aprendizaje cuya finalización está prevista para 2010. En el ámbito de la educación y la formación profesional está el proyecto de análisis de DCH, que tiene como finalidad el desarrollo de una metodología para analizar los avances de la formación profesional en los países asociados. En el ámbito de la empleabilidad, el proyecto sobre flexiguridad analiza la relevancia de ese concepto de la UE para algunos de los países socios. El proyecto sobre competitividad tiene como finalidad el desarrollo de una metodología que permita analizar las conexiones entre cualificaciones y competitividad económica. Por último, un proyecto transversal sobre consideraciones de género analiza las políticas de género y las barreras socioeconómicas nacionales que dificultan a las mujeres la transición del sistema educativo al mercado laboral.

Las *comunidades de prácticas* tienen como objetivo: (i) mantenerse al tanto de las tendencias europeas e internacionales en sus respectivos campos; y (ii) movilizar a sus expertos para que actúen como un servicio de asistencia técnica para sus colegas de la ETF y los países asociados, además de contribuir a los proyectos de la Agencia.

Desde 2008 se han creado cinco comunidades de prácticas en la ETF. En el ámbito de la formación profesional, existen comunidades sobre los marcos nacionales de cualificación y la enseñanza terciaria. Con relación a la empleabilidad, existen comunidades sobre el empleo y los asuntos relacionados con el mercado de trabajo, así como para la transición del sistema educativo al mercado laboral. Por último, existe una comunidad de práctica sobre indicadores y datos para las políticas basadas en la información recopilada.

De aquí a 2013, el programa sobre innovación y aprendizaje tendrá que conseguir lo siguiente:

- La ETF realizará investigaciones y análisis en línea con su nuevo mandato para reforzar la información recopilada que sirve como base para formular y aplicar políticas en los principales ámbitos de actuación de la Fundación (educación y formación profesional, empleo e iniciativa empresarial). Se crearán instrumentos metodológicos que permitan un análisis pormenorizado de las realidades de los países asociados para la formulación de políticas basadas en la información recopilada en la reforma de la educación y la formación profesional. Se evaluará la eficacia de las políticas de la UE para el desarrollo del capital humano en el contexto de los países asociados a la ETF, así como sus implicaciones a la hora de formular políticas en el ámbito nacional. Se identificarán nuevas tendencias en las políticas de desarrollo del capital humano y, en particular, la contribución de las cualificaciones al crecimiento de nuevos sectores industriales y del empleo, al desarrollo sostenible y a sus dimensiones económicas, sociales y medioambientales.
- Se integrarán todos esos conocimientos especializados en el funcionamiento normal de la ETF para contribuir al fortalecimiento de las capacidades de sus principales interlocutores. Se utilizarán los resultados de los proyectos de innovación y aprendizaje y las comunidades de práctica para mejorar la calidad de las principales funciones de la ETF, que son el asesoramiento sobre políticas, el desarrollo de capacidades y el apoyo a los programas de la UE. En la mayoría de los casos, los proyectos promoverán la cooperación transregional.

En 2010 se evaluará la eficacia del programa actual de innovación y aprendizaje y podría llevarse a cabo una nueva selección de proyectos y comunidades de práctica en las siguientes áreas generales:

- Escuelas para el siglo XXI, un ámbito que abarca la gobernanza, la gestión eficiente de los centros de enseñanza; las colaboraciones, la financiación y las innovaciones en materia de aprendizaje, los éxitos académicos y el desarrollo de la formación del espíritu empresarial.

- Igualdad y participación ciudadana activa mediante el acceso a una educación de calidad y al empleo, integrando consideraciones de género, cohesión social, participación, gasto y eficiencia.
- Nuevas capacidades para nuevos empleos, como marco de la ETF para el trabajo de análisis del mercado de trabajo, incluida la interacción entre el cambio tecnológico y el demográfico en el contexto del desarrollo sostenible de una sociedad del conocimiento.
- Aprendizaje permanente y movilidad de los educandos, lo que comprende (i) itinerarios y transiciones a través de distintos sectores del sistema de educación hasta llegar al mercado de trabajo y (ii) transparencia y transferibilidad de las cualificaciones (en particular para los migrantes); este tema abarca el trabajo relacionado con los marcos de cualificaciones y el reconocimiento del aprendizaje en la educación postsecundaria, la enseñanza superior, el aprendizaje no formal y la transferencia de créditos.
- Actuaciones de las empresas para mejorar la cualificación de sus trabajadores, lo que incluye la responsabilidad social de las empresas en el reciclaje de sus trabajadores, las medidas para facilitar la integración en el mercado de trabajo de los trabajadores despedidos y la contribución a la educación y la formación de jóvenes y adultos.

El programa de innovación y aprendizaje se ve respaldado por:

- los procesos de gestión del conocimiento que integran las actividades comunes a todas las funciones de la ETF, como el desarrollo continuo del personal;
- la cooperación con la DG Desarrollo y agencias comunitarias (en particular el Cedefop y Eurofound) así como con agencias internacionales de desarrollo; y
- la comunicación externa, con publicaciones emblemáticas y la organización de conferencias temáticas.

### **3.6.2 Intercambio y gestión de conocimientos**

La adquisición, la gestión y el intercambio de conocimientos son aspectos fundamentales para el éxito de la ETF como centro de conocimientos especializados. La ETF dedicará recursos a explorar, definir e implantar la estrategia y las respuestas más adecuadas, que se diseñarán para garantizar el acceso, la utilización y la ampliación constante de sus conocimientos en el desarrollo de su misión como organización.

Partiendo del trabajo que se está realizando en 2009 con relación al establecimiento de una visión y una estrategia para la transferencia de conocimientos, la ETF procederá a poner en práctica dicha estrategia. Un equipo de gestión del conocimiento coordinará la respuesta de toda la organización a las necesidades identificadas de intercambio y gestión del conocimiento.

De aquí a 2013, dicho equipo:

- identificará las necesidades de gestión del conocimiento de la ETF y las alineará estratégicamente con la misión de la Fundación, sus áreas de conocimiento y los recursos humanos disponibles;
- contribuirá al desarrollo de la ETF como una red u organización educativa y utilizará como indicador del éxito la divulgación de conocimientos, para conseguir un reflejo más rico de las experiencias sobre el terreno y los conocimientos de los expertos.
- El proceso de gestión del conocimiento tendrá lugar en proyectos específicos y en todas las etapas del ciclo de vida de la ETF, incluso en las de consulta y programación.
- Las herramientas y sistemas de gestión del conocimiento permitirán obtener y analizar datos directamente, con lo que mejorará su comprensión e interpretación. La biblioteca de la ETF se rediseñará como una fuente de recursos del conocimiento «adecuados

para el fin pretendido» y se transformará en un centro de conocimientos especializados.

- La gestión del conocimiento se someterá a evaluación y, al igual que con otras actividades, se elaborarán informes sobre el cumplimiento de objetivos.

### 3.7 El trabajo con otras instituciones

De conformidad con la función que se define en el artículo 2, letra d), del Reglamento de la ETF («facilitar el intercambio de información y experiencia entre donantes que participen en la reforma del desarrollo del capital humano en los países asociados»)<sup>41</sup>, la Fundación tendrá que recurrir a la experiencia adquirida dentro y fuera de la UE en relación con la educación y la formación desde una perspectiva de aprendizaje a lo largo de toda la vida y a las instituciones que están implicadas en esta actividad<sup>42-43</sup>.

La ETF procurará estrechar su colaboración con organismos que actúan en ámbitos relacionados de la política, como la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo.

La Agencia colaborará en particular con el Cedefop en el marco de un programa de trabajo anual conjunto, con la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo, y con el ECOSOC, las Eurocámaras y otras organizaciones de interlocutores sociales de la UE.

Del mismo modo, procurará cooperar con la ayuda bilateral en sus países asociados, a través de los representantes de los Estados miembros de la UE en el Consejo de Dirección, como ha venido haciendo en el pasado con el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia. La ETF buscará también oportunidades para la participación directa de los miembros de su Consejo de Dirección en las actividades que desarrolla sobre el terreno o en la organización de visitas de estudio u otras actividades relacionadas en los Estados miembros de la UE.

La cooperación de la ETF con otros socios e instituciones está supeditada a consideraciones estratégicas, lo que significa que se considerará siempre que proporcione ventajas y beneficios sinérgicos para los sistemas de educación y formación profesional y los mercados de trabajo de los países asociados.

## 4. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Las actividades de comunicación de la ETF tienen como objetivo contribuir a la imagen y al reconocimiento de la Fundación como un centro de conocimientos especializados que contribuye al desarrollo del capital humano en el marco de los programas de relaciones exteriores de la UE.

La ETF dispone de una política integral de comunicaciones que se dirige a sus principales interlocutores y a otras audiencias pertinentes.

La Fundación diseñará un nuevo conjunto de herramientas de comunicación adaptadas a las necesidades de los distintos grupos de destinatarios de acuerdo con su nuevo mandato. Estas herramientas se revisarán periódicamente para adaptar la información y la comunicación de forma que proporcione los productos y servicios adecuados, en el momento oportuno y a los grupos de destino pertinentes.

---

<sup>41</sup> Artículo 2, letra d), del Reglamento CE nº 1339/2008.

<sup>42</sup> De conformidad con el espíritu de la Declaración de París, en particular el principio de armonización («Los países donantes coordinarán sus actividades, simplificarán sus procedimientos y compartirán información para evitar las duplicaciones.») ([http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en\\_2649\\_3236398\\_35401554\\_1\\_1\\_1\\_1,00.htm](http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.htm)).

<sup>43</sup> En el marco de los acuerdos vigentes de la UE con organizaciones internacionales, en particular con las instituciones financieras internacionales y las organizaciones de las Naciones Unidas, se pedirá al Consejo de Dirección que apruebe acuerdos formales de colaboración entre esas organizaciones y la ETF sobre la base de un dictamen emitido por la Comisión.

Se identificarán e implantarán nuevas tecnologías para transmitir con eficacia los mensajes de la ETF y, en concreto, se seguirá mejorando la web de la ETF, con la integración de medios de comunicación social, multimedia y herramientas audiovisuales.

Para tener éxito, las actividades de información y de comunicación de la ETF deben ser distintivas, visibles, proactivas, regulares, multilingües y transparentes. La ETF destacará como un organismo europeo abierto a los políticos, a las autoridades, a las organizaciones y al público en general y velará por que la información que obtiene para su publicación se ponga gratuitamente a disposición de la Unión Europea, los Estados miembros, los países asociados y todas las demás partes interesadas.

Todo el personal es responsable de la comunicación en sus respectivas áreas de trabajo y de acuerdo con las instrucciones institucionalmente acordadas, además de actuar como embajadores de la ETF en todas sus actividades. La Unidad de Comunicación de la ETF coordinará y orientará al personal de la Agencia en sus actividades de comunicación.

La ETF organizará un mínimo de dos actos corporativos al año dirigidos a una audiencia amplia (con participantes de la mayoría de sus interlocutores en los países asociados y en la UE), que se centrarán en temas de especial importancia relacionados con las grandes prioridades políticas establecidas en sus perspectivas a medio plazo o en los respectivos programas de trabajo de la UE y de los países asociados. La Fundación presentará su contribución a los principales temas identificados por la UE (2010: Lucha contra la pobreza y la exclusión social; 2011: Año Europeo del Voluntariado, etc.) o las grandes prioridades establecidas por las Presidencias del Consejo de la Unión Europea.

## **5. RECURSOS, GEBERNANZA Y GESTIÓN**

El entorno en el que opera la ETF está sometido a constantes cambios. La Fundación tiene que ser innovadora, creativa y sensible a las necesidades de sus interlocutores para responder a los cambios en las demandas de sus servicios como resultado de decisiones políticas y de la evolución de la situación en los países asociados. Asimismo, tiene que mejorar continuamente su cumplimiento de los criterios de una correcta gestión de los recursos financieros, humanos y técnicos de acuerdo con las normas de la UE, al tiempo que mantiene reducidos al mínimo sus gastos generales.

Para ello tendrá que mejorar continuamente sus procedimientos de planificación y gestión de recursos, así como sus procesos de seguimiento y evaluación de la calidad, y la pertinencia y eficacia de su trabajo, de forma que pueda cumplir sus objetivos estratégicos y lograr los resultados esperados.

Por otra parte, en el contexto del calentamiento del planeta y el cambio climático, la ETF tiene que asumir cierta responsabilidad y actuar frente a los problemas medioambientales.

De aquí a 2013, la ETF se ha comprometido a implantar un sistema de gestión medioambiental basado en los resultados de una primera auditoría medioambiental que se realizará en 2009, y a respetar la legislación europea y mundial en materia de gestión medioambiental.



## 5.1 Recursos

### 5.1.1 Recursos económicos

Durante el período 2010-2013, la ETF espera recibir un total de 79,223 millones de euros con cargo al presupuesto de la Comunidad.

(Millones de euros)	Presupuesto 2010	Prog. Fin. 2011	Prog. Fin. 2012	Prog. Fin. 2013	Total
Títulos 1 y 2 de la subvención que recibe la ETF	15 531	14 328	14 618	14 917	59 394
Título 3 de la subvención que recibe la ETF	3 929	5 200	5 300	5 400	19 829
	19 460	19 528	19 918	20 317	79 223

El 75% de esta subvención corresponde a los Títulos 1 y 2 (gastos de personal y edificio, equipamiento y gastos diversos de funcionamiento), mientras que el 25% corresponde al Título 3 (gastos relacionados con la realización de misiones específicas)<sup>44</sup>. Este reparto refleja el perfil de la ETF como centro de conocimientos especializados, cuyo principal activo son sus expertos.

A este presupuesto se pueden sumar otros ingresos relacionados con proyectos procedentes de otros fondos de la CE, ayuda bilateral u organizaciones internacionales<sup>45</sup>.

A pesar de la reducción de su presupuesto para 2010<sup>46</sup>, la ETF pretende dar cumplimiento a su mandato, priorizar sus actividades desde una perspectiva orientada a los resultados que satisfaga las expectativas de sus interlocutores, y hacer un uso eficaz de todos sus recursos económicos.

#### Recursos desglosados por función

La experiencia de la ETF y la planificación de sus actividades se basan en el supuesto de que sus principales funciones son el análisis de políticas, el asesoramiento y la contribución a la asistencia de la UE: a esas actividades contribuyen el desarrollo de capacidades, las labores de difusión, el intercambio de información y la evaluación de la ayuda a la formación. Los recursos de la ETF se distribuyen entre estas funciones de la forma siguiente:

Función	% Presupuesto
Contribución a la programación sectorial de la Comisión y al ciclo de proyectos	42,5%
Apoyo al desarrollo de capacidades en los países asociados	24%
Análisis de políticas	20%
Divulgación de información y creación de redes	13,5%

<sup>44</sup> Véase el cuadro que figura en el anexo en relación con las regiones, las funciones y los títulos.

<sup>45</sup> Véase el artículo 15, apartados 3 y 4, del Reglamento del Consejo (CE) nº 1338/2008.

<sup>46</sup> La infrautilización del presupuesto de 2007 y 2008 motivada por inestabilidades en el contexto político y organizativo de la ETF (repatriación aplazada de Tempus, aprobación aplazada del nuevo mandato) llevó a la autoridad presupuestaria a reducir el presupuesto para 2010 en un 4% con respecto al importe previsto en las perspectivas financieras.

### Desglose de recursos por temas

Como reflejo del enfoque temático, la ETF distribuirá sus recursos entre los tres temas principales del modo siguiente:

Tema	% Presupuesto
Desarrollo e implantación de sistemas de educación y formación profesional	62%
Necesidades del mercado de trabajo y empleabilidad	21%
Empresas y desarrollo del capital humano: educación y colaboración con empresas	17%

### Desglose de recursos por áreas de apoyo

Cada año, de acuerdo con la Comunicación de la Comisión<sup>47</sup>, los recursos de la ETF se distribuirán entre las áreas de apoyo aproximadamente del modo siguiente:

Área de apoyo	% Presupuesto
Región de Preadhesión	32,5%
Región de Vecindad Europea	32,5%
Asia central	15%
Programas de innovación y aprendizaje	20%

Las cantidades desglosadas por funciones, temas y áreas de apoyo deben considerarse meramente indicativas, ya que se han calculado en el contexto actual. La ETF tendrá en cuenta los cambios que tengan lugar en el marco organizativo y político y efectuará los ajustes necesarios, dando prioridad a las actividades que garanticen unos resultados más eficaces en línea con su mandato.

Considerando los cambios de enfoque en la ayuda prestada a los países asociados para tratar de conseguir una mayor integración y repercusión en sus sistemas, cualquier reducción que se haga en la dotación presupuestaria actual podría poner en peligro el logro de esos objetivos.

### 5.1.2 Recursos humanos

El objetivo de la ETF será la mejora continua de la calidad y la cantidad de las competencias necesarias para cumplir con su mandato en los próximos tres años.

En 2010, la ETF tendrá que cubrir los siguientes puestos:

- 96 agentes temporales
- 33 agentes contractuales y locales y
- 6 expertos nacionales en comisión de servicios.

La plantilla de la ETF para 2010 refleja la necesidad de reforzar su dotación de expertos, con la transferencia de cinco puestos del nivel AST al nivel AD, lo que supone un total de 59 AD y 37 AST, en comparación con los anteriores 54 AD y 42 AST<sup>48</sup>. Los funcionarios de los niveles más altos que abandonen la ETF serán sustituidos por personal contratado en la

<sup>47</sup> Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se crea una Fundación Europea de Formación (versión refundida), COM(2007) 443 final de 25 de julio de 2007, 2007/0163 (COD).

<sup>48</sup> De conformidad con el artículo 32 del Reglamento financiero de la ETF, en noviembre de 2008 el Consejo de Dirección aprobó los cambios de categoría en el nuevo plan de recursos humanos.

categoría más baja, establecida actualmente en el plan de recursos humanos en AD7 para los especialistas y AD9 para los especialistas con experiencia<sup>49</sup>.

A medio plazo, la distribución total de categorías en el plan de recursos humanos evolucionará lógicamente para tener en cuenta las ocupaciones reales, los cambios de categoría y las salidas y recolocaciones previstas y, por tanto, tendrán que realizarse cambios todos los años.

Al mismo tiempo, el modelo de competencias de la ETF se centrará fundamentalmente en el aprendizaje permanente y sus vínculos con el mercado de trabajo, y hará más hincapié que antes en el desarrollo de capacidades y el análisis de políticas, incluidas las capacidades necesarias para prestar una asistencia más especializada a la Comisión y a los países asociados en la definición y ejecución de estrategias alineadas con las prioridades de sus políticas nacionales.

De esta forma se conseguirá que el personal de la ETF disponga de las capacidades y los conocimientos necesarios para facilitar un cambio de orientación en la ayuda exterior de la UE, de la asistencia a proyectos al apoyo para la formulación de políticas en el marco del Instrumento de Preadhesión, el Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación, el Instrumento de Cooperación al Desarrollo y un enfoque general de la ayuda internacional basado en la programación sectorial.

El principal centro de atención de las actividades de desarrollo del personal será la adquisición de conocimientos especializados y el desarrollo de competencias relacionadas con la gestión del conocimiento.

En los anexos se presenta información general.

## 5.2 Gobernanza

La ETF está gobernada por un Consejo compuesto por un representante de cada Estado miembro, tres representantes de la Comisión, entre ellos el Director General de DG Educación y Cultura (DG EAC) que preside el Consejo. En el Consejo de Dirección intervienen también tres expertos sin derecho a voto nombrados por el Parlamento Europeo<sup>50</sup>. Además, tres representantes de los países asociados pueden asistir a sus reuniones en calidad de observadores.

La principal responsabilidad del Consejo de Dirección es aprobar el proyecto del programa de trabajo anual de la ETF, el informe anual de actividades y los presupuestos, sujetos todos ellos a la aprobación del Parlamento Europeo en el marco del presupuesto global de la Unión Europea. Con el fin de aumentar la contribución y la participación de los miembros del Consejo de Dirección en las labores de planificación y evaluación de la ETF, se crearán dos grupos de trabajo que contribuirán al ciclo de planificación de la organización.

La ETF pretende utilizar los conocimientos técnicos especializados de los miembros de su Consejo por medio de su participación directa en las actividades y su apoyo en la organización de misiones de estudio a Europa. También se solicitará su apoyo para garantizar la participación de la ETF en las iniciativas más destacadas de las Presidencias de la UE.

La ETF tratará de adoptar un enfoque flexible y proactivo frente a sus distintos interlocutores, para lo cual incluirá entre sus procesos de gobernanza la celebración de reuniones periódicas con:

- las direcciones generales de la Comisión Europea representadas en su Consejo de Dirección
- su Dirección General (Educación y Cultura),
- las diferentes DG que requieran sus servicios para cuestiones operativas, en particular las de Ampliación, Relaciones Exteriores, EuropeAid, Desarrollo, Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, Empresas y Justicia, Libertad y Seguridad.

---

<sup>49</sup> La ETF aprobará las directrices de plan de política de recursos humanos emitidas por la Comisión sobre la base del artículo 31 del Estatuto de los funcionarios.

<sup>50</sup> Artículo 7 del Reglamento (CE) nº 1339/2008.

La ETF trabaja también con el Parlamento Europeo, en especial con su Comisión de Empleo y Asuntos Sociales y sus Comisiones Presupuestarias entre otras (por ejemplo, Educación y Cultura). Pueden pedirle también que participe en los comités del Consejo Europeo, así como en las reuniones del Comité de Educación y Cultura.

La ETF colabora periódicamente con los agentes económicos y sociales de la Unión Europea y sus distintas instituciones, así como con otros organismos europeos para la puesta en común de conocimientos, por ejemplo, con la Agencia Europea de Seguridad Alimentaria de Parma (EFSA).

La ETF es también responsable ante el Tribunal de Cuentas Europeo, que vela por la asunción de responsabilidades y la transparencia ayudando al Parlamento Europeo y al Consejo a supervisar la ejecución del presupuesto de la Fundación, sobre todo durante los procedimientos de aprobación de la gestión, y aporta un valor añadido a la gestión financiera de la UE a través de su informe y sus dictámenes.

## 5.3 Gestión

### 5.3.1 Ciclo de planificación

La planificación anual y el ciclo de programación de la ETF se inician con el diálogo de esta institución con sus principales interlocutores, las evaluaciones de políticas y los análisis del medio ambiente. Esa labor previa proporciona a la organización la información que necesita para preparar un programa de trabajo anual enmarcado en una estrategia de desarrollo plurianual para cuatro años.

Un reto fundamental para la ETF es la mejora continua de la pertinencia de sus objetivos e indicadores, así como su cuantificación. Lo anterior implica a su vez la mejora del mecanismo de planificación, de la metodología y del proceso dentro del ciclo de programación de la ETF. Consciente de sus recursos y de su entorno cambiante, la ETF pretende conseguir, en el período de planificación actual, una integración coherente de los procesos de programación, presupuestación y gestión, con el objetivo de:

- conseguir mejores resultados y mejorar el proceso de planificación;
- asegurar que todos sus miembros trabajen para conseguir los mismos objetivos;
- optimizar el uso de sus recursos;
- garantizar que las decisiones se basen en criterios políticos cuando existan conflictos entre objetivos o cuando los recursos no sean suficientes para conseguir todos esos objetivos;
- evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a los cambios en el entorno y rendir más cuentas a los ciudadanos europeos.

Para ello, la ETF reconsiderará su ciclo de planificación e introducirá algunas mejoras durante estas perspectivas a medio plazo.

### 5.3.2 Seguimiento y evaluación

Con el seguimiento y la evaluación se intenta medir el grado de consecución de los objetivos operativos de la ETF frente a los resultados esperados y una serie de indicadores. La función de seguimiento y evaluación de la ETF constituye una base para la toma de decisiones informadas en la planificación y la ejecución. Otras iniciativas englobadas en esta función esencial durante el período de planificación tratan de reforzar la capacidad de la ETF para gestionar su eficacia y eficiencia mediante:

- el análisis continuo de los proyectos y el progreso de las actividades hacia el logro de los resultados esperados. En el anexo 1 se indican los resultados esperados a medio plazo. Cada año, esos datos se desglosarán por región y se agruparán por temas y funciones.

- la identificación por parte del equipo directivo de la ETF de los factores que puedan entorpecer la consecución de los objetivos de la Agencia dentro de los plazos establecidos;
- la evaluación exhaustiva de las actividades de la ETF, teniendo en cuenta la retroinformación y las expectativas de distintas partes interesadas y sus respectivas necesidades de mejora;
- el desarrollo de procesos de evaluación del rendimiento para determinar los resultados a todos los niveles de las actividades de la ETF.

En este sentido, la ETF seguirá mejorando y adaptando su sistema de seguimiento y elaboración de informes, en particular el informe anual de actividades y los informes de progreso trimestrales. La ETF seguirá vigilando y evaluando el progreso de la implantación de las perspectivas a medio plazo a través de los programas de trabajo anuales.

### **5.3.3 Marco de garantía y control de la calidad**

#### **Normas de control interno**

Desde 2004, la ETF ha hecho progresos en el cumplimiento de las normas de control interno y la gestión de sus riesgos.

Los cambios propiciados por la evolución prevista de la Agencia, en consonancia con el nuevo mandato y la aprobación, en 2009, del marco revisado de normas de control interno para una gestión eficaz, obliga a la Organización a adoptar un sistema integral de calidad y gestión de riesgos que sirva como base para la toma de decisiones relativas a la planificación y la eficacia con relación al coste, que refuerce el proceso y las soluciones de comunicación y que ofrezca información útil para el establecimiento de unas estrategias de control que sean proporcionales y eficientes.

#### **Gestión de riesgos**

El objetivo para 2010-2013 es hacer de la calidad y la gestión de riesgos una parte integrante del ciclo y los procesos de planificación y gestión, así como de la cultura de la Organización, mediante la aplicación de las lecciones aprendidas durante el proceso de seguimiento y evaluación, las revisiones internas anuales, los ejercicios de autoevaluación y las recomendaciones de los auditores. A tal efecto, la ETF ha decidido adoptar una triple estrategia que consiste en:

- la integración efectiva de la gestión de riesgos en el ciclo de planificación y programación de la ETF;
- un ciclo continuo de evaluación de la calidad y los riesgos;
- la integración efectiva de la gestión de riesgos como elemento fundamental del control interno.

Un sistema eficaz e integrado de gestión de la calidad permitirá a la ETF sacar más provecho de los resultados de sus actividades de control, evaluación y seguimiento.

#### **Auditoría interna**

El Servicio de Auditoría Interna de la Comisión (función de auditoría interna de la ETF) audita el sistema de gestión y control de la organización de la Agencia y proporciona garantías independientes y objetivas y un servicio de consultoría que mejora y aumenta el valor añadido de las operaciones de la ETF. Ésta valora la labor constructiva de las auditorías internas para garantizar la identificación de cualquier punto débil en el sistema de gestión y control de la ETF y la adopción sistemática de acciones de mejora proporcionales que puedan solventar las deficiencias. Las acciones de mejora contribuirán a que la ETF lleve a cabo su misión general a medio plazo al tiempo que respeta su marco regulador y demuestra la eficacia de su gestión interna.

## 5.4 Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos en los próximos cuatro años se centrará en una estrategia general basada en las competencias y en la mejora constante de la calidad y la cantidad de las competencias necesarias para llevar a cabo el nuevo mandato de la Agencia durante los próximos tres años.

De hecho, las cuatro prioridades estratégicas serán las siguientes:

1. prestar atención a la planificación de los recursos humanos para mantener un equilibrio adecuado entre el volumen de trabajo y el número y la combinación de puestos de trabajo que haya que cubrir;
2. reforzar el establecimiento de objetivos individuales con el fin de conseguir una mejor alineación con los objetivos estratégicos de la ETF;
3. mantener actualizado el catálogo de competencias de la ETF durante ese período y asegurar la identificación y el desarrollo de las capacidades básicas necesarias para llevar a cabo el nuevo mandato;
4. reforzar los procedimientos de gestión de recursos humanos para mantener vínculos positivos entre el desarrollo de la plantilla de la ETF y el funcionamiento de la Organización (sobre todo, en los aspectos relacionados con la trayectoria profesional y las políticas de promoción).

Estos objetivos se alcanzarán haciendo uso de las mejores prácticas disponibles y respetando el marco regulador.

## 5.5 Gestión financiera

La ETF introducirá un modelo revisado de presupuestación por actividades que integrará sus procesos de planificación, presupuestación, gestión y elaboración de informes.

La Fundación optimizará la ejecución de su presupuesto con la mejora del sistema de planificación y seguimiento, así como con la introducción de la proporcionalidad basada en el riesgo en sus procesos financieros y de aprovisionamiento.

La ETF introducirá gradualmente los sistemas de gestión financiera de la Comisión Europea y proporcionará garantías adicionales de cumplimiento de su marco regulador.

## 5.6 Tecnologías de la información y la comunicación y gestión de las instalaciones

En las perspectivas a medio plazo, la gestión de las tecnologías de la información y la comunicación y de las infraestructuras garantizará la evolución continua de los sistemas y servicios en los que se basan las operaciones y la administración de la ETF.

La ETF mejorará la eficiencia de los sistemas y la flexibilidad del trabajo con la instalación de servidores y la informatización de sus tareas, así como con redes inalámbricas y ordenadores portátiles, mientras que las videoconferencias mejorarán el funcionamiento de las redes creadas con interlocutores y países asociados.

Algunos proyectos específicos se ocuparán de atender las nuevas necesidades de gestión del conocimiento, de los documentos y de la información, incluida la web de la ETF, y contribuirán a aumentar la eficiencia de sus sistemas administrativos en el ámbito de la gestión financiera y los recursos humanos.

La ETF hará un esfuerzo general para contribuir a las mejoras en el medio ambiente y la economía y seguirá concediendo prioridad a la salud y a la seguridad en el trabajo, sobre todo a la seguridad del personal destacado en una misión.

## 5.7 Colaboración con instituciones y agencias en asuntos administrativos

La ETF seguirá cooperando estrechamente con las instituciones europeas, los organismos interinstitucionales (EPSO, PMO, EAS, OIB) y otras agencias con el fin de compartir experiencias y buenas prácticas en la gestión y en cuestiones administrativas, y para conseguir una mayor eficiencia por medio de las acciones conjuntas, sobre todo en los ámbitos de la formación, la selección y la contratación. Durante el período 2010-2013, la ETF tratará de intensificar esa cooperación, en particular con el Cedefop y con otros órganos de la UE que tienen su sede en el norte de Italia (EFSA, Centro Común de Investigación de Ispra).





## Anexos

### Anexo 1

**Número de resultados considerados en las perspectivas<sup>51</sup> financieras según el año, la región y la función.**

Tipo de resultado	Región	2010	2011	2012	2013	Ejemplos de resultados específicos
Revisión de las políticas de DRH	Preadhesión	4	4	4	4	Recogida y análisis de datos: - Encuestas y cuestionarios Revisión y análisis de datos nacionales - Análisis comparativo de la educación y el mercado de trabajo y datos sociales Análisis y revisión de las distintas opciones y prioridades del desarrollo del capital humano en el contexto de problemas con políticas específicas: - Identificación de problemas relacionados con el capital humano que requieren una política - Presentación o análisis de datos relacionados con problemas - Identificación de cursos de actuación alternativos y adecuados para que el país aborde los problemas - Identificación y aprobación de criterios para la selección de estrategias para abordar los problemas - Identificación de resultados conseguidos con estrategias y ventajas y desventajas de distintas estrategias Evaluación de la ejecución - Seguimiento del progreso en la implantación de reformas.
	Vecindad	4	4	4	4	
	Asia central	2	2	2	2	
Total 1		10	10	10	10	

<sup>51</sup> COM(2007) 443 final, Anexo - Punto 8.1. Objetivos de la propuesta en términos de coste financiero

Tipo de resultado	Región	2010	2011	2012	2013	Ejemplos de resultados específicos
Acciones de desarrollo de capacidades	Preadhesión	33	30	30	30	<p>Aprendizaje mutuo.</p> <p>Evaluaciones realizadas por expertos independientes</p> <p>Seminarios de formación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación relacionada con metodologías o problemas específicos que contribuye a la capacitación de instituciones, grupos de instituciones, partes interesadas y personas.</li> </ul> <p>Proyectos de investigación de acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- centrados en un área específica, un problema o un sistema.</li> </ul>
	Vecindad	41	37	37	37	<p>Estudios de casos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejemplos de políticas y su aplicación en las ámbitos pertinentes del capital humano, y que generalmente aparecen en publicaciones.</li> </ul> <p>Grupos de muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de debate de corta duración sobre una cuestión específica, que generalmente culmina con la publicación de un informe orientado a arrojar luz sobre un problema que puede incluirse en una respuesta o acción política.</li> </ul>
	Asia central	19	17	17	17	<p>Grupos temáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de grupos a escala nacional, multinacional o regional, posiblemente respaldados por expertos internacionales o vinculados al proyecto de asistencia para debatir sobre un tema técnico concreto como, por ejemplo, la formación del profesorado, las estadísticas o el mercado de trabajo.</li> </ul> <p>Diálogo estructurado con grupos interesados en países asociados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de grupos en un país para hacer el seguimiento de una cuestión o problema durante un cierto período de tiempo y formular una estrategia adecuada para afrontar esa cuestión en ese país—posiblemente con la ayuda de expertos internacionales o vinculados al proyecto de ayuda para la formulación o implantación de una política.</li> </ul>
Total 2		93	84	84	84	<p>Redes de formación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación de grupos de personas y otras partes interesadas que hayan participado en las acciones de desarrollo de capacidades de la ETF y mantenimiento de las conexiones entre ellos por medio de la distribución de información y la organización de reuniones.</li> </ul>

Tipo de resultado	Región	2010	2011	2012	2013	Ejemplos de resultados específicos
Apoyo al ciclo de programación	Preadhesión	9	8	8	8	Contribuciones a la elaboración de programas sectoriales, y contribuciones al ciclo de gestión de proyectos de la Comisión; por ejemplo, identificación de proyectos; seguimiento y evaluación. - Apoyo y preparación de enfoques sectoriales. - Identificación de proyectos. - Análisis de marcos lógicos Actividades para promover colaboraciones entre países asociados, entre países donantes, o combinaciones de estos.
	Vecindad	11	10	10	10	
	Asia central	5	4	4	4	
Total 3		25	22	22	22	

Divulgación de información y creación de redes	Preadhesión	8	7	7	7	Viajes de estudio Reuniones regionales Reuniones de donantes Publicaciones, conferencias, creación y distribución de contenidos audiovisuales - Acciones de redes sociales para crear comunidades de interés, por ejemplo, a través de Internet—como Facebook, You Tube y similares o Wikipedia - Colaboración con organismos internacionales relacionados - Conferencias - Grupos de trabajo internacionales Publicaciones - Creación y distribución de contenidos audiovisuales a través de la web Seminarios - a escala nacional o regional en relación con un tema específico
	Vecindad	8	7	7	7	
	Asia central	4	4	4	4	
Total 4		20	18	18	18	

Tipo de resultado	Región	2010	2011	2012	2013	Ejemplos de resultados específicos
Innovación y aprendizaje		10	10	10	10	Proyectos de innovación y aprendizaje Comunidades de prácticas
Total 5		10	10	10	10	
<b>TOTAL</b>		<b>158</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	

## Anexo 2- Resultados estimados según la región, el tema y la función

Funciones principales							
2010-2013		Tema central	Revisión de políticas	Desarrollo de capacidades	Programa de la CE	Divulgación de información y creación de redes	
Prioridades estratégicas	Plazo						
<b>Transregional</b>							Total
Informe sobre políticas	2010, 2012	1	2	30			32
Equidad e inclusión social	2010	1	1	1		1	3
Gestión de la calidad	2010	1	1	3		3	7
Formación del espíritu empresarial	2011	3		3		3	6
Marco y sistema de cualificaciones	2011	1	1	4	3	4	12
Cooperación entre educación y empresa	2012	3	1	5	3	4	13
Formulación de políticas basadas en la información recopilada	2013	1	1	3	3	3	10
<b>Total Transregional</b>			<b>7</b>	<b>49</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>83</b>
<b>Preadhesión</b>							
Conocimientos en un país	2010-2013	1	8	20	8		36
Aprendizaje mutuo	2010-2013	1		9		8	17
Desarrollo del capital humano de capacidades	2011, 2013	1		20			20
Absorción de capacidades	2010, 2012	2		20	8		28
Iniciativa empresarial	2010-2013	3	7	20	8	8	43

Servicios de empleo	2011-2013	2	20		8		28
Cooperación regional	2010-2013	1			1 6		7
<b>Total Preadhesión</b>			<b>15</b>	<b>109</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>179</b>
<b>Vecindad</b>							
Nueva gobernanza	2010-2012	1	3	20			23
Adaptación del sistema de aprendizaje permanente y formación profesional	2011-2013	1, 2		20	10	8	38
Movilidad de los trabajadores	2010-2012	2	3	20			23
Mercado de trabajo y cualificaciones	2011*2013	2	3	20	10		33
Políticas de la UE	2010,2012	1		20	8		28
Información para el diálogo sobre el desarrollo del capital humano	2011,2013	1,2,3	3	12	9	8	32
Pertinencia	2010-2013	1,2,3		20	9		29
<b>Total Vecindad</b>			<b>12</b>	<b>132</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>206</b>
<b>Asia Central</b>							
Desarrollo de capacidades de aprendizaje permanente	2010-2013	1		11	3	2	16
Sistema de educación y formación profesional	2011-2013	1	3	11	3	2	19
Desarrollo de capacidades para el empleo	2010-2012	2	3	11			16
Cooperación con empresas	2010-2013	3		11	3	2	16
Políticas de divulgación de la UE	2011,2013	1		11	2	2	15
<b>Total AC</b>			<b>6</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>82</b>

<b>PIA</b>						
Proyectos	2010-2013	1,2,3				16
Comunidades	2010-2013	1,2,4				24
<b>Total PIA</b>						<b>40</b>
<b>Total</b>			<b>80</b>	<b>345</b>	<b>91</b>	<b>74</b>
						<b>590</b>

**Anexo 3 – Presupuesto por actividades de las perspectivas a medio plazo, según la función, el título presupuestario y la región.**

	Preadhesión				Vecindad				Asia central				PIA				TOTAL
2010-2013	T1	T2	T3	Total	T1	T2	T3	Total	T1	T2	T3	Total	T1	T2	T3	Total	
Contribución a la programación sectorial y al ciclo de proyectos de la Comisión	7269	829	2845	10942	7269	829	2845	10942	3355	383	1313	5050	4473	510	1751	6734	33669
Apoyo al desarrollo de las capacidades de los países asociados	4105	468	1607	6179	4105	468	1607	6179	1894	216	741	2852	2526	288	989	3803	19013
Análisis de políticas	3420	390	1339	5149	3420	390	1339	5149	1579	180	618	2377	2105	240	824	3169	15844
Divulgación de información y creación de redes	2309	263	904	3476	2309	263	904	3476	1066	122	417	1604	1421	162	556	2139	10695
Total	17102	1950	6694	25747	17102	1950	6694	25747	7893	900	3090	11883	10525	1200	4119	15844	79220

Cantidad en miles de euros



## Anexo 4 Presupuesto por actividades y recursos humanos de las perspectivas a medio plazo

### Presupuesto por actividades de las perspectivas a medio plazo, según la región y el tema

	IPA	IEVA	ICD	PIA	Total
Tema A	18 797 966	13 292 847	7 116 373	9 801 797	49 008 983
Tema B	2 685 424	6 579 288	2 416 881	4 833 763	16 515 356
Tema C	4 296 678	5 907 932	2 282 610	1 208 441	13 695 661
<b>Total</b>	<b>25 780 068</b>	<b>25 780 068</b>	<b>11 815 864</b>	<b>15 844 000</b>	<b>79 220 000</b>

### Presupuesto por actividades de las perspectivas a medio plazo, según la región y el título

	Título 1	Título 2	Título 3	Total	
IPA	17 102 410	1 950 000	6 694 090	25 746 500	33%
IEVA	17 102 410	1 950 000	6 694 090	25 746 500	33%
ICD	7 893 420	900 000	3 089 580	11 883 000	15%
PIA	10 524 560	1 200 000	4 119 440	15 844 000	20%
<b>Total</b>	<b>52 622 800</b>	<b>6 000 000</b>	<b>20 597 200</b>	<b>79 220 000</b>	

### Presupuesto por actividades de las perspectivas a medio plazo, según el tema y el título

	Título 1	Título 2	Título 3	Total	
Tema A	32 554 783	3 711 864	12 742 336	49 008 983	62%
Tema B	10 970 516	1 250 847	4 293 993	16 515 356	21%
Tema C	9 097 501	1 037 288	3 560 872	13 695 661	17%
<b>Total</b>	<b>52 622 800</b>	<b>6 000 000</b>	<b>20 597 200</b>	<b>79 220 000</b>	

### Recursos humanos en ETC según la región

	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Equivalente a tiempo completo
IPA	22,1	10	10,5	39,5	41,7
IEVA	22,1				41,7
IDC	10,1				19,1
PIA	13,6				25,6
Total	68	10	10,5	39,5	<b>128</b>

### Recursos humanos a tiempo completo según el tema

	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Equivalente a tiempo completo
Tema A	42,1	10	10,5	39,5	79,2
Tema B	14,2				26,7
Tema C	11,8				22,1
Total	68	10	10,5	39,5	<b>128</b>

### Recursos humanos según la región y el tema

	IPA	IEVA	ICD	PIA	Total
Tema A	30,4	21,5	11,5	15,8	79,2
Tema B	4,3	10,6	3,9	7,8	26,7
Tema C	6,9	9,5	3,7	2,0	22,1
Total	41,7	41,7	19,1	25,6	<b>128</b>

## Anexo 5

### Organigrama



