

# INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES 2013 DE LA ETF



# Índice

LISTA DE ABREVIACIONES .....	4
PARTE I: Ejecución del programa de trabajo de 2013 .....	6
1.1    Objetivos estratégicos.....	6
1.2    Resultados en el desarrollo del capital humano en los países asociados.....	7
1.3    Rendimiento y rentabilidad .....	32
PARTE II: Gobernanza, supervisión de la gestión, control y normas de control interno .....	39
2.1    Actividades del Consejo de Dirección de la ETF .....	39
2.2    Supervisión y control de la gestión .....	39
2.3    Normas de control interno de la ETF .....	49
Resumen.....	51
PARTE III: Módulos empleados para elaborar la declaración de fiabilidad .....	52
3.1    Módulo 1: Evaluación por la dirección .....	52
3.2    Módulo 2: a) Resultados de las auditorías de 2013 .....	55
3.2    Módulo 2: b) Resultados del seguimiento y la evaluación.....	57
3.3    Módulo 3: Seguimiento de las reservas y planes de acción relativos a las auditorías de ejercicios anteriores.....	57
3.4    Módulo 4: Garantía de los O(S)D en caso de cruce de subdelegaciones .....	58
3.5    Reservas.....	58
PARTE IV: Declaración de fiabilidad.....	59
ANEXOS <sup>1</sup> .....	
Anexo 1: Costes por actividades (CCA), calculados por regiones, funciones y temas, así como en comparación con las previsiones realizadas .....	
Anexo 2: Distribución de los resultados conseguidos, por regiones, funciones y temas.....	
Anexo 3: Resultados institucionales.....	
Anexo 4: Política de la ETF sobre los criterios de importancia relativa adoptados para establecer reservas en la declaración anual de fiabilidad de la Directora de la ETF en el Informe anual de actividades .....	
Anexo 5: Cooperación de las partes interesadas en 2013.....	
Anexo 6: Cooperación con Cedefop y Eurofound .....	
Anexo 7: Gestión y organización de la ETF .....	
Anexo 8: Delegaciones de la autoridad facultada para proceder a los nombramientos en 2013.....	
Anexo 9: Indicadores de rendimiento institucional de 2013 .....	
Anexo 10: Solicitudes directas de la Comisión Europea y del Servicio Europeo de Acción Exterior Base de datos de solicitudes de la Comisión .....	
Anexo 11: Registro de riesgos y plan de acción de la ETF en 2013 - situación a 31 de diciembre de 2013 .....	
Anexo 12: Marco integrado de gestión del rendimiento de la ETF .....	
Anexo 13: Autoevaluación anual a escala de la dirección del rendimiento de la organización (herramienta electrónica CAF).....	

<sup>1</sup> Los anexos se encuentran disponibles únicamente en inglés. Se pueden consultar en la versión inglesa del AAR 2013.

Anexo 14: Declaración de fiabilidad en cascada relativa a finales del ejercicio 2013 (modelo) .....

Anexo 15: Dotación de personal de la ETF.....

Anexo 16: Resultado económico y balance de 2013 .....

Anexo 17: Cumplimiento de los plazos de pago por parte de la ETF y sobre la suspensión de los plazos.....

## LISTA DE ABREVIACIONES

ABAC	Sistema de contabilidad por actividades
AO	Asociación Oriental
BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
CdP	Comunidad de prácticas
CE	Comisión Europea
CESE	Comité Económico y Social Europeo
DCH	Desarrollo de capital humano
DG	Dirección General
DG DEVCO	Dirección General de Desarrollo y Cooperación - EuropeAid
DG EAC	Dirección General de Educación y Cultura
DG EMPL	Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión
DG ENT	Dirección General de Empresa e Industria
DG HOME	Dirección General de Interior
DRH	Desarrollo de recursos humanos
EDS	Educación para el desarrollo sostenible
EF 2020	Marco estratégico para la cooperación europea en materia de educación y formación
EFP	Educación y formación profesional
EFPD	Educación y formación profesional docente
EFPS	Educación y formación postsecundaria
EFPT	Educación y formación profesional técnica
EPSO	Oficina Europea de Selección de Personal
ERI SEE	Iniciativa Europea de Reforma del Sudeste de Europa
ES	Enfoque sectorial
SEE	Europa Sudoriental
ETC	Equivalente a tiempo completo
ETF	Fundación Europea de Formación
EUDel	Delegación de la Unión Europea
Euromed	Asociación Euromediterránea
FPBDC	Formulación de políticas basada en datos contrastados
FPC	Formación profesional continua

GC	Gestión del conocimiento
GEMM	Gobernanza para la empleabilidad en el Mediterráneo
GT	Grupo de trabajo
IAA	Informe anual de actividades
ICR	Iniciativa de Competitividad Regional
IEV	Instrumento Europeo de Vecindad
IEVA	Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación
IPA	Instrumento de preadhesión
MNC	Marco nacional de cualificaciones
NiNi	Jóvenes que ni estudian ni trabajan
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PA	Presupuestación por actividades
PAPS	Programa de apoyo a políticas sectoriales
PEV	Política Europea de Vecindad
PIA	Proyecto de innovación y aprendizaje
PIB	Producto interior bruto
PRIME	Proyección de la repercusión de la reforma en la educación y la formación profesional
PT	Proceso de Turín
PT	Programa de trabajo
PYME	Pequeña y mediana empresa
RCC	Consejo de Cooperación Regional
SBA	Iniciativa en favor de las pequeñas empresas
SEAE	Servicio Europeo de Acción Exterior
SEECEL	Centro de Formación Empresarial de Europa Sudoriental
SEET	Europa Sudoriental y Turquía
Tempus	Programa de movilidad transeuropea en materia de estudios universitarios
TIC	Tecnologías de la información y de la comunicación
UE	Unión Europea
UpM	Unión para el Mediterráneo
VANFI	Validación del aprendizaje no formal e informal
ZLCAAP	Zona de libre comercio de alcance amplio y profundo

# PARTE I: EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE 2013

## 1.1 Objetivos estratégicos

El programa de trabajo de 2013 de la ETF se enmarca en sus Perspectivas a medio plazo 2010-2013, cuyos objetivos estratégicos y específicos, adoptados por el Consejo de Dirección en noviembre de 2009, estructuran la planificación y elaboración de informes anuales del trabajo de la ETF. Los resultados de 2013 contribuyeron al cumplimiento y la conclusión de dos de esos objetivos estratégicos:

1. Reforzar las capacidades en los países asociados para la planificación, el diseño, la aplicación, la evaluación y el análisis de políticas basadas en datos objetivos en la EFP (tanto en la formación inicial como en la continua)<sup>2</sup>, y
2. Fomentar las relaciones, cuando proceda, entre políticas internas de la UE y políticas de relaciones exteriores.<sup>3</sup>

### Objetivos específicos para 2013

Para cumplir el primer objetivo estratégico, los objetivos específicos de la ETF para 2013 consistieron en:

1.1 Reforzar el desarrollo global y basado en datos contrastados de la reforma de EFP en los países asociados a través del Proceso de Turín, y

1.2 Consolidar la capacidad de los países asociados para desarrollar y aplicar herramientas de formulación de políticas basada en datos contrastados.

Para cumplir el segundo objetivo estratégico, los objetivos específicos de la ETF para 2013 consistieron en:

2.1 Mejorar los análisis y previsiones del mercado laboral en los países asociados, y asistirlos en la revisión de los sistemas de EFP, para que resultasen más pertinentes y alcanzasen una mayor calidad;

2.2. Contribuir al ciclo de programación de instrumentos de política exterior de la UE y, en su caso, a la conformación de la dimensión exterior de las políticas internas;

2.3. Divulgar la información pertinente y promover los intercambios 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.

La planificación, la ejecución y la elaboración de informes siguen un enfoque tridimensional: funcional, temático y geográfico.

---

<sup>2</sup> El primer objetivo estratégico de las Perspectivas a medio plazo se modificó ligeramente en el programa de Trabajo para 2011, de la siguiente manera: «Fomentar las relaciones entre las políticas internas de la UE y la ejecución de sus políticas de relaciones exteriores». En el programa de trabajo, a este objetivo le corresponde el número 2, en lugar del número 1 que le correspondía en las Perspectivas a medio plazo.

<sup>3</sup> El segundo objetivo de las Perspectivas a medio plazo se reformuló en el Programa de Trabajo de 2011 del modo siguiente: «Reforzar las capacidades en los países asociados para planificar, diseñar, implantar, evaluar y analizar políticas basadas en datos empíricos contrastados en la reforma de la educación y la formación profesional (en la formación y la educación profesional, tanto inicial, como continua)» y pasó a ser el objetivo 1.

## Funciones

Los objetivos de los temas centrales se cumplen a través de las funciones encomendadas a la ETF en su correspondiente Reglamento del Consejo, a saber:

F1 - Apoyo a la programación sectorial y al ciclo de proyectos de la Comisión.

F2 - Apoyo a la creación de capacidades de los países asociados.

F3 - Análisis de políticas, y

F4 - Divulgación de información y creación de redes.

## Temas centrales

En el cumplimiento de su mandato, la ETF fundamentó su trabajo en 2013 en tres temas centrales<sup>4</sup>:

A. Concepción y aplicación de un sistema de educación y formación profesional desde la perspectiva del aprendizaje permanente;

B. Necesidades del mercado de trabajo y empleabilidad, y

C. Empresas y desarrollo de capital humano: asociación entre el mundo educativo y el empresarial

## Regiones (áreas geográficas)

Las cuatro regiones en las que trabaja la ETF son las siguientes:

- Europa Sudoriental y Turquía (SEET)<sup>5</sup>
- Mediterráneo meridional y oriental (SEMED)<sup>6</sup>
- Europa Oriental (EO)<sup>7</sup>
- Asia Central (AC)<sup>8</sup>

## 1.2 Resultados en el desarrollo del capital humano en los países asociados

El trabajo de la ETF se basa en las políticas de la UE y en las necesidades de los países asociados. Asimismo se adapta al seguimiento y la evaluación de la ETF, que puede realizarse de manera interna o, lo que es más común, externa.

Los documentos sobre políticas de la UE más importantes que se adoptaron en 2013 fueron:

- La Recomendación del Consejo, de 22 de abril de 2013, sobre el establecimiento de la Garantía Juvenil – «Declaración conjunta de los interlocutores sociales europeos, la Comisión Europea y la

---

<sup>4</sup> Con arreglo al Reglamento (CE) nº 1339/2008, artículo 1, apartados 2 y 3.

<sup>5</sup> Albania, Bosnia y Herzegovina, Croacia (hasta junio de 2013), Antigua República Yugoslava de Macedonia, Kosovo [esta designación se consigna sin perjuicio de las posiciones respecto a su estatus, y es conforme con la Resolución nº 1244/1999 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, y con el dictamen de la CIJ sobre la legalidad de la declaración de independencia de Kosovo (de ahora en adelante «Kosovo»)], Montenegro, Serbia, Turquía.

<sup>6</sup> Argelia, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Libia, Marruecos, Territorio Palestino Ocupado, Siria y Túnez.

<sup>7</sup> Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Georgia, República de Moldavia, Rusia y Ucrania.

<sup>8</sup> Kazajistán, Kirguistán, Tayikistán, Turkmenistán y Uzbekistán.

Presidencia lituana del Consejo de la UE sobre la Alianza Europea para la Formación de Aprendices»;

- La Declaración del Consejo sobre la Alianza Europea para la Formación de Aprendices, adoptada el 15 de octubre de 2013;
- El Reglamento nº 1288/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de diciembre de 2013, por el que se crea el programa «Erasmus+», de educación, formación, juventud y deporte de la Unión Europea, y
- La Comunicación de la Comisión sobre «Apertura de la educación: Docencia y aprendizaje innovadores para todos a través de nuevas tecnologías y recursos educativos abiertos», de septiembre de 2013.

Por otra parte, el Parlamento Europeo y el Consejo alcanzaron un acuerdo en diciembre de 2013 sobre los nuevos instrumentos: Instrumentos de preadhesión (IPA II) e Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación.

En 2011-2012, la ETF llevó a cabo una evaluación externa provisional de los dos primeros años de sus Perspectivas a medio plazo. Una de las principales recomendaciones del informe final fue la inclusión de un marco lógico para las Perspectivas a medio plazo en su conjunto, que vincule objetivos, resultados y proyectos/actividades con los respectivos indicadores y fuentes de verificación, a escala plurianual, anual (programa de trabajo) y de proyecto (plan de ejecución). Los resultados que se presentan en el presente apartado y en el siguiente están basados en el marco lógico plurianual elaborado en 2012 e incorporado al programa de trabajo de 2013.

En 2013 se realizó una evaluación externa del Proceso de Turín<sup>9</sup>, y sus resultados se utilizaron en la conferencia sobre el Proceso de Turín, celebrada en mayo, y en la planificación de la siguiente ronda en 2014, y sirvieron también para identificar las prioridades temáticas y nacionales para el periodo 2014-2017.

La conclusión de la evaluación fue la siguiente: «Indudablemente, el Proceso de Turín contribuye a facilitar la apropiación y la participación de las partes interesadas en el análisis de las políticas. Puede confirmarse a partir de las visitas a los países (es decir, Armenia, Jordania, Montenegro y, en menor medida, Tayikistán) que el número de consultas para cada ronda ha aumentado de la ronda de 2010 a la de 2012» (p. 6).

Además: «El Proceso de Turín ha facilitado a los países asociados las herramientas suficientes para definir una visión nacional en relación con las políticas de EFP. En todos los casos, los informes han documentado sólidos avances en el establecimiento de nuevas estrategias para los sistemas de EFP, en los marcos institucionales para la EFP, en el desarrollo de nuevos planes de estudio y marcos de cualificación, y en el marco legislativo para la EFP. Los resultados de la encuesta a las partes interesadas confirman lo anterior. El desafío se presenta en el seguimiento y la evaluación de las políticas y los progresos realizados. Es necesario crear capacidades para la realización de análisis constructivos, lo que puede dar frutos como base para la formulación de políticas de EFP. El Proceso de Turín sirve como herramienta para el aprendizaje de políticas, y las partes interesadas aprecian las ventajas de reunirse con colegas de países vecinos durante las actividades regionales, lo cual estimula el aprendizaje de políticas a escala nacional» (p. 6).

Como parte de la evaluación se organizó una encuesta entre las partes interesadas que confirmó la mayoría de las conclusiones del evaluador por lo que respecta a: i) participación y apropiación de las

---

<sup>9</sup> <http://bit.ly/MyeYLS>



partes interesadas, ii) eficacia y utilidad del Proceso de Turín para medir los progresos realizados en relación con la reforma de la EFP, iii) su contribución al intercambio de conocimientos y experiencias dentro del país asociado de la ETF en cuestión, dentro de la región, entre los países asociados de la ETF y entre los países y la UE, así como a propiciar que el análisis de las políticas lo asuman como propio los países, sea participativo, basado en datos contrastados y global: *el 90 % de los encuestados señalaron que el Proceso de Turín es una herramienta útil para la formulación de políticas basada en datos contrastados.*

Los apartados siguientes ofrecen una visión general de los logros cuantitativos de la ETF, seguida de un análisis cualitativo de los resultados obtenidos. Este último se presenta en relación con 1) los objetivos de las Perspectivas a medio plazo, y 2) los resultados en función de los objetivos en 2013.

## 2.1. Resultados de 2013 en el marco de las Perspectivas a medio plazo 2010-2013

Dado que 2013 fue el último año de las Perspectivas a medio plazo, la evaluación de los resultados de la ETF a finales de 2013 indica que el plan cuatrienal se ejecutó de forma satisfactoria y los objetivos se alcanzaron: los resultados previstos se alcanzaron en consonancia con las Perspectivas a medio plazo y el uso de esos resultados por las partes interesadas revela su contribución al progreso del desarrollo del capital humano en los países asociados de la ETF. Los proyectos plurianuales, tanto temáticos como regionales, avanzaron de forma satisfactoria, y el trabajo de los países contribuyó a la programación de la Comisión Europea (CE) y reforzó la capacidad de las partes interesadas de los países asociados en el ámbito del desarrollo del capital humano. En las Perspectivas a medio plazo 2010-2013, la previsión de la ETF era lograr 590 resultados institucionales, pero la cifra varió en los siguientes programas de trabajo anuales y se elevó hasta 616 (un aumento del 4,4 %). Durante ese periodo, la ETF consiguió 610 resultados institucionales y, por tanto, su tasa de consecución fue del 99 % con respecto a las previsiones de los cuatro programas de trabajo, pero del 103,4 % con respecto al objetivo de las Perspectivas a medio plazo.

**Cuadro 1: Consecución de resultados institucionales en 2010-2013**

Tipo de resultado	2010-2013	2010		2011		2012		2013 <sup>10</sup>		Total	
	Objetivo en las Perspectivas a medio plazo	previsto	logrado	previsto	logrado	previsto	logrado	previsto	logrado	previsto	logrado
F1 - Apoyo a la Comisión Europea	91	24	30	27	31	31	35	42	40	124	136
F2 - Creación de capacidades	345	94	67	77	72	74	69	64	63	309	271
F3 - Análisis de políticas	80	15	28	18	22	27	30	24	20	84	100
F4 - Divulgación de información y creación de redes	74	25	30	27	25	25	27	22	21	99	103
Total	590	158	155	149	150	157	161	152	144	616	610

<sup>10</sup> Las figuras del anexo 3 muestran los resultados institucionales logrados en 2013 por regiones, funciones y temas.

La distribución definitiva de resultados refleja la gestión de prioridades que realiza la ETF, que se caracteriza por la flexibilidad para acomodar nuevas solicitudes de prioridad y para cancelar otras, en el marco general adoptado por el Consejo de Dirección en el programa de trabajo anual. En este sentido, la consecución de resultados es muestra de la eficacia del trabajo realizado, aunque también de la capacidad de reacción ante la evolución de las circunstancias del entorno político (véase el apartado 3 de la parte I, relativo al rendimiento y la rentabilidad, que ofrece un análisis de los cambios en la consecución de resultados durante la ejecución del programa de trabajo).

En **Europa Sudoriental y Turquía** (SEET) y durante el periodo 2010 a 2013, todos los países han colocado las capacidades útiles para el crecimiento en lugares destacados de sus programas, y reconocen la función crucial que desempeñan la educación y la formación en la competitividad, el crecimiento sostenible y la inclusión social. Cabe destacar que en cada uno de estos países, la EFP -y los sistemas educativos en un sentido más amplio- parten de estructuras nacionales específicas en los ámbitos institucional, cultural, histórico, político y económico.

Los gobiernos en toda la región de SEET han adoptado medidas para abordar la crisis económica y han adaptado sus políticas socioeconómicas para poder abordar el entorno dinámico y avanzar por la vía de la integración europea. Los Procesos de Turín y de Brujas de 2012, y los análisis del desarrollo de los recursos humanos han puesto de relieve las cuestiones siguientes: reformas en curso en el área del aprendizaje permanente, simultáneamente al desarrollo de los marcos nacionales de cualificación y los sistemas de aseguramiento de la calidad, así como en el ámbito de la iniciativa empresarial, el aprendizaje en el puesto de trabajo y la formación de profesores y formadores; garantía de la inclusión de la educación integradora en la agenda de reformas de los gobiernos; gobernanza del sistema y desarrollo de la capacidad para recabar y analizar datos, y traducir estos en políticas.

## Cuadro 2: Resultados en las Perspectivas a medio plazo 2010-2013

Resultados de 2010-2013	Indicadores	Recursos (CCA)
Los países asociados han reforzado sus capacidades de planificación, diseño, ejecución, evaluación y revisión de las políticas de educación y formación profesional basada en datos contrastados	371 resultados institucionales logrados (60,82 %); en 2010 participaron plenamente en el Proceso de Turín 22 países <sup>11</sup> , y 25 en 2012 <sup>12</sup> ; en la segunda ronda, el número de países participantes aumentó un 13,6 %, y las autoevaluaciones, un 114 %; 2 PIA (aprendizaje en contextos diferentes y adecuación e identificación previa de capacidades); 4 análisis del mercado de trabajo, y 4 estudios nacionales de migración.	48,21 millones EUR (60,76 %)
El desarrollo del capital humano de los países asociados se benefició de la dimensión externa de las políticas de la UE	239 resultados institucionales logrados (39,18 %); 390 solicitudes directas de la Comisión concluidas a satisfacción de los servicios de ésta; 85 informes sobre los progresos realizados en materia de EFP en países vecinos, facilitados anualmente a DG ELARG y DG DEV; 7 acuerdos de cooperación y 6 declaraciones de intenciones firmados; 239 publicaciones; 8 actos institucionales; 16 actos regionales y 19 plataformas en línea abiertos externamente (130 ETF + 1 200 participantes externos)	31,13 millones EUR (39,24 %)

La situación en el **Mediterráneo meridional y oriental** fue muy inestable entre 2010 y 2013, lo que influyó en la ejecución de las acciones y exigió un alto nivel de flexibilidad en la prestación del apoyo de la ETF. La Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo, en su dictamen sobre la aprobación de la gestión presupuestaria de la ETF para 2011 afirmaba lo siguiente: «[La Comisión] acoge con satisfacción el trabajo desarrollado por la Fundación tras la revolución de la Primavera Árabe y se congratula de la rápida revisión de sus actividades en el norte de África para adaptarlas a las nuevas necesidades de conocimientos especializados y de la capacidad de respuesta ante demandas crecientes de apoyo en estos países». La ETF se coordinó plenamente con las delegaciones pertinentes de la UE para adaptar sus aportaciones a las necesidades y la situación de los países. Además, la ETF ha prestado apoyo a los países en los ámbitos del empleo (en

<sup>11</sup> En la ronda de 2010 del Proceso de Turín, 22 países asociados participaron directamente en el ejercicio. Otros seis países llevaron a cabo asimismo evaluaciones de las políticas basadas en datos contrastados, bien a través de la revisión de Brujas (Croacia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Turquía), o bien a través de los análisis sectoriales sobre el desarrollo de los recursos humanos propuestos por la DG de Empleo (Albania, Montenegro y Serbia). Únicamente Argelia declinó participar en 2010. En esta primera ronda, siete de los países asociados optaron por un planteamiento de autoevaluación, en el marco del cual las partes interesadas nacionales llevaron a cabo por sí mismas una evaluación inicial, con la orientación de la ETF. En los demás países, la ETF elaboró una evaluación inicial en consulta con las partes interesadas nacionales que representan las perspectivas tanto del Gobierno como de los interlocutores sociales.

<sup>12</sup> En 15 de los 25 países que participaron en el Proceso del Turín, el proceso estuvo dirigido por el propio país, que llevó a cabo autoevaluaciones con la participación activa de las partes interesadas, mientras que en los 10 restantes la ETF prestó asistencia a las autoridades nacionales en consulta con las partes interesadas para realizar el análisis. Seis países asociados no participaron en el Proceso de Turín de 2012. Siria e Islandia (sin derecho a participar), Argelia y Turkmenistán (que decidieron no participar) y Egipto y Libia (donde el Proceso se aplazó hasta 2013 debido a la situación política). La ETF emprendió una evaluación nacional en Argelia utilizando principios y métodos diferentes de los previstos en el Proceso de Turín.

particular para los jóvenes), de la gobernanza de la EFP y del desarrollo de cualificaciones en ciertos sectores de la economía.

Desde 2010, los siete países **de Europa Oriental** han desarrollado políticas de EFP y han adoptado cambios sistémicos en los que se hace especial hincapié en los contextos nacionales. Esta evolución positiva se ha visto acompañada de nuevos marcos legislativos y una considerable participación de diversos interlocutores (fundamentalmente, empleadores) en debates estratégicos y en los consejos nacionales y regionales de EFP. Una menor demanda por parte de los alumnos, debida al declive demográfico influye actualmente en las tendencias de la población y los sistemas educativos en casi todos los países. La ETF ha apoyado a los países en este aspecto y en el ámbito de la formación continua, las cualificaciones, la validación del aprendizaje no formal e informal, y la dimensión de las capacidades profesionales en el marco de la migración y la movilidad.

**Asia Central** ha experimentado un intenso crecimiento económico en los últimos años (7 %-8 % en 2011), tras recuperarse de la recesión económica y de la pérdida de mercados tradicionales que se produjo después la independencia. El Proceso de Turín de 2012 permitió identificar avances significativos en el desarrollo de estrategias y la legislación en todos los países. Los países de Asia Central conceden gran importancia a la educación y la formación, lo que constituye una prioridad para las inversiones de la UE en 2014-2020 en Kirguistán, Tayikistán y Turkmenistán. En Uzbekistán, la EFP se considerará en el marco de la prioridad del desarrollo rural. La ETF ha respaldado esta prioridad y ha contribuido con su proyecto regional de desarrollo escolar y con proyectos nacionales en apoyo a la cooperación entre centros de EFP y empresas, con estudios de seguimiento y con el diálogo político.

## 2.2 Resultados de 2013

Como en años anteriores, el programa de trabajo de 2013 tenía por objeto la consecución de una serie de resultados institucionales. Cada uno de ellos se refería a una necesidad específica identificada en un país asociado, a escala regional o de apoyo temático. El programa de trabajo de 2013 preveía la consecución de 152 resultados institucionales distribuidos por regiones, funciones y temas centrales. El rendimiento operativo de la ETF utiliza estos resultados (en el sentido de «productos terminados» al final del ejercicio en cada proyecto) como indicadores cuantitativos que demuestran el logro de los objetivos previstos. La ETF evalúa además la calidad de los resultados tomando como base el uso de estos resultados-productos terminados, el seguimiento de los proyectos (incluida una evaluación cualitativa de su pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) y, en el contexto de las Perspectivas a medio plazo, la evaluación del valor añadido y del impacto.

Los resultados de 2013 (cuadro 3) se formularon con arreglo a las funciones de la ETF, como figura a continuación: Los resultados 1 y 2 corresponden al análisis de políticas (función 3); el resultado 2, a la función 2 (creación de capacidades); el resultado 4, a la función 1 (apoyo a la Comisión Europea), y el resultado 5, a la función 4 (divulgación de información y creación de redes).

### Cuadro 3: Resultados de 2013

Resultados de 2013	Indicadores	Recursos (CCA)
1. Los países asociados han reforzado su desarrollo global y basado en datos contrastados de la reforma de la EFP a través del Proceso de Turín y otros análisis de políticas específicos, lo que ha demostrado que la asunción de responsabilidades de dichos países es conforme al desarrollo de políticas nacionales y garantiza la sostenibilidad en el futuro.	8 resultados institucionales conseguidos (6 %)	1,22 millones EUR (6,08 %)
2. Los países asociados han reforzado su capacidad para crear y aplicar herramientas de formulación de políticas basada en datos contrastados.	63 resultados institucionales conseguidos (44 %)	8,33 millones EUR (41,45 %)
3. Los países asociados han mejorado los análisis del mercado de trabajo y han revisado los sistemas de educación y formación profesional para aumentar su pertinencia y elevar la calidad.	12 resultados institucionales conseguidos (8 %)	1,84 millones EUR (9,14 %)
4. La ETF ha apoyado la planificación de los instrumentos de política exterior de la UE y, en los casos pertinentes, la dimensión exterior de las políticas internas.	40 resultados institucionales conseguidos (28 %), 78 solicitudes directas de la CE concluidas a satisfacción de los servicios de ésta	5,51 millones EUR (27,41 %)
5. Se han divulgado e intercambiado información pertinente, experiencias y buenas prácticas en el ámbito del desarrollo del capital humano con los países asociados y entre estos.	21 resultados institucionales conseguidos (15 %)	3,20 millones EUR (15,92 %)

Además de la medición de los resultados, la ETF registra las solicitudes directas de la Comisión Europea. El número total de solicitudes de la UE que recibió la ETF hasta finales del cuarto trimestre de 2013 fue de 78 (en comparación con los 107 de 2012). El número más alto de solicitudes de servicios a la ETF sigue procediendo de las delegaciones de la UE (63 %), seguidas de DG EAC (18 %), DG ELARG (6 %), DG DEVCO, DG EMPL (5 %) y DG HOME (3 %). Muchas de las solicitudes corresponden a la programación de ayuda de la UE a los países asociados, y están relacionadas principalmente con las áreas de revisión, programación, identificación y formulación de contenidos; las solicitudes temáticas y los análisis nacionales/regionales de cuestiones sobre desarrollo del capital humano han disminuido. Sólo siete de las 78 solicitudes de la UE realizadas en 2013 no estaban incluidas originalmente en el programa de trabajo, lo que representa casi un 9 % del total.

Como parte de su función de garantía de la calidad, en octubre de 2013 se inició una encuesta de opinión sobre las solicitudes de la UE, que concluyó el 29 de octubre de 2013. Se encuestó a 14 miembros del personal de la CE/SEAE que habían tramitado 24 solicitudes formales a la ETF. Se escogieron estas 24 solicitudes porque estuvieron abiertas entre enero y septiembre 2013, y se cerraron con una respuesta. En cuanto a la calidad de los servicios prestados, el 50 % de los encuestados calificaron el servicio de «muy bueno» y el 50 % lo consideraron «bueno», mientras que un 50 % declararon que los productos e informes de la ETF eran «muy útiles», y sólo el 50 % los consideraron «útiles» (la única sugerencia realizada se refería a la conveniencia de que la información aportada fuera más breve o más concisa). Se consideró que las solicitudes de la UE se recibieron a su debido tiempo en todos los casos (100 %). En el anexo 10 se facilita información más detallada sobre las solicitudes directas de la CE.

**Resultado 1: Los países asociados han reforzado su desarrollo global y basado en datos contrastados de la reforma de EFP a través del Proceso de Turín y otros análisis de políticas específicos, lo que ha demostrado que la asunción de responsabilidades de dichos países es conforme al desarrollo de políticas nacionales y garantiza la sostenibilidad en el futuro.**

En las Perspectivas a medio plazo de la ETF para el período 2010-2013 se identificó como área prioritaria la consolidación del uso de los datos contrastados por parte de los países asociados en la formulación de políticas. En 2010, la ETF comenzó a ayudar a los países asociados en la tarea de mejorar la documentación de sus análisis de políticas a través del Proceso de Turín. La iniciativa combina el análisis basado en datos contrastados y un marco global, así como un proceso estructurado fundamentado en una amplia participación y la asunción de responsabilidades a escala nacional. Al Proceso de Turín le siguió en 2011 la puesta en marcha de Torinet, una iniciativa de creación de capacidades específicas para diseñar enfoques que ayuden al desarrollo de análisis basados en datos contrastados y a toma de decisiones entre redes en determinados países asociados. En 2012 comenzó la segunda ronda de análisis de políticas del Proceso de Turín.

En 2013, tres resultados clave del Proceso de Turín contribuyeron a mejorar la capacidad de análisis de las políticas en los países asociados, y estaban centrados en el uso de datos contrastados en el análisis y la formulación de políticas. Esta progresión se refleja en los resultados específicos de los países y las regiones (indicados a continuación) y se observa en las decisiones adoptadas por los países tras la segunda ronda del Proceso de Turín, que resaltó la necesidad de avanzar hacia el apoyo de la priorización, la ejecución y el seguimiento del rendimiento de las políticas. A escala interregional, algunos de los principales resultados en este sentido son los siguientes: la validación de los resultados (en el sentido de «beneficios directos») del proceso de 2012, con todas las partes interesadas presentes en un importante acto internacional, en el que mostraron los datos generados y el valor añadido de la formulación de políticas basadas en datos contrastados; la preparación del Proceso de Turín de 2014 con una mayor atención a la medición de los avances realizados y el seguimiento de los procesos; así como la definición de una nueva herramienta analítica para la realización de evaluaciones de impacto *ex ante* de las políticas en el marco del Proceso de Turín, para respaldar el proceso de toma de decisiones posterior a la fase de análisis de políticas.

Además del trabajo realizado a escala nacional, la mejora del análisis de políticas basado en datos contrastados se logró a partir de la identificación de cinco medidas que impulsan las capacidades. Se resumieron en la Declaración del Proceso de Turín de 2013 e incluyen la ampliación de la participación en la formulación de políticas; el ajuste entre la formulación de políticas y su ejecución; seguimiento de la evolución por medio de criterios de referencia nacionales y de la UE; refuerzo de la educación innovadora y centrada en el alumno, y aumento del uso de datos contrastados en la formulación de políticas. Estas cinco acciones se identificaron en un importante evento de intercambio de conocimientos y toma de decisiones denominado «Moving Skills Forward» (Impulsar las capacidades), celebrado en Turín los días 7 y 8 de mayo de 2013, que concluyó la segunda ronda del proceso. El acto reunió a participantes de alto nivel de todos los países asociados, las instituciones de la UE, los Estados miembros y los principales socios internacionales. Los resultados de los 25 informes nacionales del Proceso de Turín se compartieron mediante un análisis transnacional efectuado por la ETF. El evento constituyó una oportunidad para identificar tendencias en la EFP en todos los países desde que tuvo lugar la primera ronda, en 2011. Se examinaron en detalle las condiciones que facilitan u obstaculizan la ejecución de la reforma en áreas prioritarias comunes en todos los países asociados, incluidas la visión y la innovación, la gobernanza a múltiples niveles, la calidad, las políticas en materia de capacidades para la competitividad y el crecimiento sostenible.

La ETF puso en marcha el Proceso de Turín de 2014 sobre la base de lo aprendido en las rondas anteriores, materializado a través de una evaluación externa y de las aportaciones de las partes

interesadas. Esta revisión básicamente confirmó los principios y el formato básico del marco analítico, e identificó una serie de mejoras para reforzar la eficacia. La mejora de la metodología incluye la pertinencia del Proceso de Turín a lo largo de las distintas fases del ciclo de políticas (en particular, añadiendo a la identificación de problemas y la formulación de políticas la ejecución, el seguimiento y la evaluación de políticas). En segundo lugar, la ronda de 2014 redobla la concentración en los avances, de modo que el Proceso de Turín de 2012 pueda usarse como punto de referencia para el seguimiento y la elaboración de informes sobre los avances, utilizando indicadores y datos cuantitativos y cualitativos que reflejen lo que ha cambiado (o no) en los dos últimos años. En tercer lugar, brinda la posibilidad de realizar un posible ejercicio de referencia comparativa entre los países asociados y, para los que estén interesados, con respecto a UE. La metodología revisada facilita que los países asuman como propio el proceso y una mayor participación de las partes interesadas nacionales importantes, incluidos representantes del sector privado, interlocutores sociales y organizaciones de la sociedad civil. Por último, el marco analítico incluye también una metodología de evaluación de la capacidad para el análisis de políticas y la formulación de políticas en los países asociados a escala de sistemas, así como una herramienta para medir el grado de apropiación del proceso, la formulación de políticas basada en datos contrastados, la participación y las capacidades globales para comprometerse con un ciclo sólido de políticas de EFP. La ETF ha desarrollado asimismo herramientas específicas para ayudar en la aplicación del Proceso de Turín, en particular en el uso del marco analítico y en la ejecución de los principios. Tienen el fin de prestar apoyo a los países asociados durante la fase de ejecución. La metodología revisada se completó en la segunda mitad de 2013 con directrices para los países asociados en árabe, inglés, francés y ruso.

Por último, después de los progresos realizados por los países asociados para pasar del análisis de los problemas a la identificación de prioridades y la ejecución con arreglo al Proceso de Turín, la ETF instauró una metodología para realizar evaluaciones de impacto *ex ante* de las posibles opciones en materia de políticas para ofrecer datos contrastados en relación con las alternativas de acción. «*Ex ante*» significa que la evaluación se efectúa antes de la intervención política para ofrecer información previa sobre los posibles inconvenientes y ventajas de los distintos modos de actuación (Comisión Europea, 2009), y para facilitar la toma de decisiones informadas y su ejecución. Por medio de esta metodología (PRIME, siglas en inglés de «Impacto de la reforma prevista de la EFP»), la ETF desea prestar apoyo técnico a los países asociados en la documentación y evaluación de las alternativas de acción con respecto a las políticas que tienen disponibles para alcanzar un objetivo político, en la elección de alternativas informadas y en la previsión de las consecuencias de su elección. Las decisiones sobre la ejecución de políticas, adoptadas a raíz de la utilización de PRIME tienen más probabilidades de ofrecer resultados, toda vez que su visión es más amplia y están mejor planificadas, tienen una mayor acogida entre las partes interesadas y cuentan con mayor apoyo de la comunidad de donantes y los servicios de programación de la CE en particular. PRIME ofrece también criterios que pueden utilizarse para supervisar la ejecución y la eficacia de las acciones políticas. Esta metodología se ofrecerá a una primera serie de países asociados para su aplicación en 2014-2015.

El inventario del MNC, que registra la evolución de los marcos de cualificaciones, se actualizó en la primavera de 2013 y se difundió a través de la plataforma de cualificaciones en línea. El estudio titulado «Making better qualifications» (Consecución de mejores sistemas de cualificaciones), que examina las reformas que realizan los países asociados en sus sistemas de cualificaciones, es el documento en el que se basa la conferencia institucional de la ETF, que se celebrará en Bruselas en abril de 2014.

En las áreas geográficas en las que trabaja la ETF, el Proceso de Turín tuvo los siguientes efectos:

## Europa Sudoriental y Turquía

En 2013 los esfuerzos se dedicaron a difundir los resultados. Los informes de los países se concluyeron y se publicaron en el sitio web de la ETF en el primer trimestre del año. El informe regional del Proceso de Turín se finalizó en este periodo también e incluía las conclusiones de los informes nacionales, de las revisiones de DRH, así como de otros trabajos analíticos de la ETF. Una de las consecuencias fue la organización de un debate de alto nivel a escala regional sobre el análisis del Proceso de Turín en mayo de 2013, durante el Foro de Responsables Políticos celebrado en Turín, a continuación de la Plataforma de diálogo sobre políticas de la DG EAC para Europa Sudoriental. Los participantes pudieron reflexionar sobre los resultados, así como prepararse para aceptar la próxima ronda del Proceso de Turín. En general, los países de SEET mejoraron su formulación de políticas basada en datos contrastados por medio del Proceso de Turín y los informes de Brujas.

Los países de la UE y de SEET aumentaron su compromiso, su cooperación y sus intercambios gracias a la ayuda de la ETF. La participación de los países asociados en el Proceso de Copenhague y los informes del Comunicado de Brujas tiene por objeto mejorar la calidad de sus sistemas de EFP por medio de su compromiso para potenciar la cooperación y el intercambio en Europa. En 2013, la ETF colaboró estrechamente con el Cedefop en la actualización de los cuestionarios y las fichas de países correspondientes a 2012. Asimismo, se iniciaron los preparativos para la ronda de informes de 2014.

La ETF siguió prestando su apoyo a la iniciativa de la DG EAC para la cooperación regional y el aumento de la cooperación en el ámbito de la educación: la Plataforma de los Balcanes Occidentales de educación y formación (WB PET), que se puso en marcha en 2012. La ETF participó en la reunión ministerial de la Plataforma, que se celebró en mayo de 2013 en Turín, y preparó notas informativas de países y un informe regional sobre la evolución de la EFP en Europa Sudoriental (incluida Croacia) para la DG EAC.

En 2013, el diseño, la ejecución y la evaluación de las políticas y estrategias de desarrollo del capital humano de los países de la región de SEET recibieron un amplio respaldo de la ETF. La ETF ofreció también asesoramiento pertinente sobre políticas, medidas de creación de capacidades y conocimientos especializados para beneficio de los países asociados y de la UE. Los principales retos identificados en la Estrategia de ampliación 2012-2013 determinaron las intervenciones de la ETF a escala nacional y regional. La ETF trabajó con un amplio conjunto de partes interesadas a nivel tanto nacional como regional, a fin de afrontar estos retos.

## Mediterráneo meridional y oriental

Las actividades realizadas en 2013 siguieron en gran medida los análisis de políticas realizados en el marco del Proceso de Turín y los resultados del Foro de Responsables Políticos celebrado en Amman en septiembre de 2012. Los resultados del Proceso de Turín en la región concluyeron el impulso positivo que la Primavera árabe tuvo para adelantar las cuestiones relativas a la EFP y la empleabilidad en los programas políticos, y el Foro de Responsables Políticos alcanzó un consenso en relación con la necesidad de mejorar la gobernanza en general y los sistemas de EFP en particular. Esto tiene implicaciones para la creación de asociaciones con los interlocutores sociales y la sociedad civil, para la consecución de una mayor transparencia y asunción de responsabilidades y la prestación de una mayor atención a la formulación de políticas basada en datos contrastados, etc. Como principales motivos de preocupación se han destacado la calidad, la pertinencia y el atractivo, la igualdad territorial y de género, y la gobernanza. No obstante, dada la inestabilidad de la situación en la mayoría de los países, los avances en la definición y la ejecución de las reformas han sido lentos. Los procesos de toma de decisiones de los países asociados se basaron en la información facilitada por una serie de estudios: la ETF concluyó la revisión conjunta de la OCDE y el Banco



Mundial sobre la educación preuniversitaria en Egipto; la revisión del Proceso de Turín en Libia, que finalizará en 2014 (el informe del Proceso de Turín en Egipto se ha cancelado hasta que la situación se estabilice), y otras revisiones y trabajos analíticos realizados en el marco del proyecto GEMM, con un proyecto de inventario de la gobernanza a múltiples escalas en todos los países.

### **Europa Oriental**

El Proceso de Turín concluyó que los países han realizado avances notables en el desarrollo de legislación y estrategias en materia de EFP desde 2010, y que en los próximos años será necesario centrarse en la ejecución de las reformas en EFP. Una fuerza motriz que subyace a los debates sobre EFP ha consistido en el desarrollo de marcos nacionales de cualificaciones. La EFP ha escalado posiciones en el temario político en la mayoría de los países, pero esta evolución no ha dado lugar a un aumento inequívoco de los alumnos de formación profesional. Se ha avanzado notablemente en la tarea de implicar a todas las partes interesadas en la EFP en los debates, en particular, mediante la constitución de consejos de EFP y, en algunos países, también de consejos sectoriales de capacitación. Como resultado del Proceso de Turín en los países de Europa Oriental, la sensibilización sobre la formulación de políticas basada en datos contrastados ha aumentado. Como ejemplos pueden citarse la identificación previa de la demanda de capacidades y los informes del Proceso de Turín que hay en curso en cinco regiones de Ucrania en el marco de Torinet. El acto regional del Proceso de Turín se organizó en el marco de la Plataforma 4 de la Asociación Oriental, coordinada por la DG EAC.

### **Asia Central**

La sensibilización sobre la formulación de políticas basada en datos contrastados ha aumentado a consecuencia del Proceso de Turín, y se han realizado acciones encaminadas a respaldar la creación y el uso de datos contrastados en el ciclo de las políticas. Ejemplo de ello son el estudio de transición en Tayikistán y la metodología de los estudios de seguimiento en Kirguistán. En cooperación con la Plataforma de la educación de Asia Central (CAEP, por sus siglas en inglés), los resultados del informe regional del Proceso de Turín se sometieron a debate en febrero de 2013 en Astana. El Proceso de Turín para Asia Central concluyó que la legislación y las estrategias sobre EFP se habían consolidado. Aunque se ha observado cierto crecimiento en la región, el mercado laboral sigue siendo un desafío en todos los países, dado el crecimiento de la población que caracteriza a la mayor parte de Asia Central, lo que presenta tanto dificultades como oportunidades. Todos los países han elaborado nuevas legislaciones o nuevas estrategias de educación y empleo hasta 2015 o 2020.

### **Resultado 2: Los países asociados han reforzado su capacidad para crear y aplicar herramientas de formulación de políticas basada en datos contrastados.**

En 2013, sobre la base de los resultados de Torinet -una iniciativa puesta en marcha en 2011 tras la primera ronda del Proceso de Turín-, la ETF consolidó un enfoque específico sobre la capacidad para el desarrollo del capital humano, que identifica entre las capacidades clave de las partes interesadas la formulación de políticas basada en datos contrastados, como medio para lograr unos sistemas de EFP orientados hacia la pertinencia, la sostenibilidad y la innovación.

En 2013, la iniciativa Torinet comenzó a mostrar resultados en los países asociados, en particular en Bielorrusia, Kazajistán, Jordania, Kosovo, Tayikistán y Ucrania. Estos países han sido el objetivo de acciones y procesos específicos de creación de capacidades, que han servido después como base para perfilar herramientas y metodologías específicas que se han puesto a disposición de los países asociados.

Después de realizar una evaluación de las necesidades de las partes interesadas, la creación de capacidades se ha centrado en la generación de datos contrastados (Bielorrusia, Tayikistán, Kirguistán, Ucrania), la mediación en relación con los datos contrastados (Jordania, Kosovo,

Kazajistán) y el uso de datos contrastados (Jordania, Bielorrusia, Kirguistán, Ucrania). En Kosovo, el apoyo prestado en 2010 reforzó la capacidad del instituto pedagógico, que tuvo después una función clave en la autoevaluación del Proceso de Turín en 2012; en Bielorrusia, el trabajo sobre la calidad y los indicadores condujo a la identificación específica de necesidades para la mejora de los procesos relativos a los datos contrastados, y respaldó el diseño de una futura intervención de la UE en materia de EFP en el país. En Kirguistán condujo a un compromiso proactivo de los proveedores de EFP en la aplicación de estudios de seguimiento para realizar mejor la adecuación e identificación previa de la demanda de capacidades; en Jordania, el seguimiento y la evaluación del empleo femenino y la EFP permitió la mejora de la identificación de mecanismos institucionales y de procesos relativos a los datos contrastados, así como a una mejor definición de la red de políticas para trabajos temáticos específicos. En Tayiquistán, el proyecto de desarrollo escolar pasó a formar parte de un nivel superior de debate a través de Torinet, que dio a conocer a los participantes las prácticas de la UE en la utilización de datos contrastados generados a escala de proveedor para servir de base en la toma de decisiones a escala nacional en el ámbito de la garantía de la calidad.

En 2013 se aprobó la Política de creación de capacidades de la ETF para el desarrollo del capital humano. Esta política adopta un enfoque exhaustivo y acumulativo, que evalúa y desarrolla las competencias de personas y redes, las capacidades de las instituciones de las partes interesadas y la capacidad general del sistema. La política, basada en la estrategia central de la UE, se desarrolló por medio de un proceso interactivo de reflexión, en particular con la Comisión Europea, y debates en la Conferencia del Proceso de Turín de mayo de 2013, y también mediante el trabajo práctico en proyectos regionales como GEMM y FRAME, que se centran en la capacidad de los sistemas de gobernanza.

Dos Foros de Responsables Políticos aumentaron la sensibilización entre los responsables de las políticas sobre la función de los datos contrastados y las necesidades de capacidades de los agentes institucionales para lograr cambios en los países asociados. En mayo, a continuación de la Conferencia de Turín, los Ministros de Educación y Trabajo de los países de SEET se reunieron con representantes de la UE para debatir los resultados del Proceso de Turín de 2013, compartir su visión del desarrollo del capital humano y preparar su participación en el proyecto FRAME. El 6 de octubre en Marsella, responsables de la formulación de políticas de los países de SEMED, parlamentarios y representantes de la sociedad civil se reunieron con líderes políticos de la UE, incluida Pervenche Berès, Presidenta de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo, y la Comisaria Androulla Vassiliou para compartir experiencias de aplicación en los ámbitos de calidad, medidas activas del mercado laboral y buena gobernanza.

Además de la iniciativa experimental Torinet, cuyo objetivo es crear capacidades para mejorar las rondas futuras del Proceso de Turín, hay otras acciones que han contribuido a la creación de capacidades en los distintos países.

En 2013, la ETF mejoró la identificación de necesidades técnicas en áreas temáticas específicas por medio de herramientas, guías e informes técnicos. Al mismo tiempo, identificó una serie de procesos en distintas áreas temáticas que contribuirán a reforzar la gobernanza de los sistemas de EFP. En concreto, cabe mencionar los siguientes:

- Una herramienta de **aprendizaje en el puesto de trabajo** para ayudar a los responsables de la formulación de políticas y profesionales a avanzar en el desarrollo de este tipo de aprendizaje y en la formación práctica en las escuelas.
- Una herramienta que incluye un manual, una revisión bibliográfica sobre las ventajas y los obstáculos del aprendizaje basado en el trabajo, cuestionarios y un compendio de práctica en materia de políticas y ejemplos;

- Un informe de posición de la ETF y un informe sobre políticas que se concluirán en 2014.

El manual se sometió a debate en un Panel Internacional de Expertos organizado en septiembre de 2013 sobre el modo de mejorar el acceso al aprendizaje en el puesto de trabajo, y la calidad de este, incluida la formación de aprendices. El grupo de expertos estaba compuesto por interlocutores sociales y responsables de la formulación de políticas de Albania, Egipto, Georgia, Jordania, Kazajistán, Kosovo, Marruecos y Ucrania, junto con expertos de la ETF y la UE, la Comisión Europea (DG EAC, DG EMPL), el Cedefop y organizaciones internacionales (OIT, UEAPME [Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa]).

La ETF amplió su red de buenos profesionales con la identificación de ocho ejemplos más de buenas prácticas en los países asociados (Albania, Bielorrusia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Israel, Palestina y Turquía) y en los Estados miembros (Austria, Grecia, Irlanda, Países Bajos, Reino Unido), que se reunieron en Turín para someterse a un proceso de revisión inter pares en junio de 2013. Durante 2014 se seguirán divulgando las buenas prácticas.

En el terreno de la calidad, la ETF compiló una serie de documentos sobre garantía y gestión de la calidad de la EFP como material de base para trabajos ulteriores, y ofreció aportaciones de expertos en los debates sobre la garantía de la calidad de la EFP mantenidos en Bielorrusia, Bosnia y Herzegovina, Palestina y Tayikistán, así como en la aplicación del proyecto GEMM en la región del Mediterráneo y el Foro de Responsables Políticos para los países mediterráneos.

Se desarrollaron nuevos instrumentos metodológicos para el trabajo en los países asociados. En concreto, dos guías metodológicas sobre i) Metodología prospectiva para la creación de una visión sobre capacidades futuras, y ii) Revisión de mecanismos institucionales centrados en el sector del desarrollo del capital humano para el proyecto FRAME en los países de SEET.

Por lo que respecta a los procesos que se han utilizado para la mejora de capacidades en los países asociados, cabe destacar varios aspectos en 2013 relacionados con el proceso de creación de una visión y el refuerzo de la cooperación entre una pluralidad de agentes y en varios niveles, así como la creación y el apoyo de redes nacionales y temáticas. En SEET, el proyecto FRAME respaldó la apropiación participativa y la capacidad de las partes interesadas para la formulación de políticas basada en datos contrastados, para establecer un proceso con una pluralidad de agentes que propiciara la creación de una visión para el desarrollo de las capacidades. El paquete metodológico desarrollado en 2013 incluye las dos guías mencionadas con anterioridad, así como un sistema de seguimiento basado en una serie de indicadores cualitativos y cuantitativos, ajustados a los objetivos estratégicos nacionales y regionales (SEE 2020) y a los objetivos de la UE para 2020, que facilitarán a los responsables de la formulación de políticas una herramienta para evaluar los avances realizados en relación con los objetivos nacionales.

Otro instrumento importante para el aprendizaje y el diálogo en relación con las políticas que se usó en 2013 fue el de los Foros de Responsables Políticos (FRP), que reúnen a ministros y viceministros de la región en cuestión con responsables de las políticas de las instituciones europeas y los Estados miembros. El 8 de mayo de 2013, la ETF organizó un FRP en Turín al que asistieron responsables políticos de los Ministerios de Educación y Empleo de Albania, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Kosovo, Montenegro, Serbia y Turquía a fin de debatir la importancia de las visiones a largo plazo y la gobernanza anticipativa en múltiples niveles con vista a una formulación de políticas públicas eficaces para el desarrollo de los recursos humanos. Con el objeto de mantener el diálogo sobre la creación de una visión relativa a las capacidades para 2020, se celebró a continuación otro Foro de Responsables Políticos en Salzburgo (Austria), los días 9 y 10 de octubre.

El Proyecto regional de la ETF «Inclusión social mediante la educación y la formación» ofrece una plataforma para la creación de redes regionales y una referencia consolidada para el trabajo temático sobre la inclusión social en la región. El acto de clausura, que tuvo lugar en Tel Aviv del 11 al 13 de noviembre, ofreció nuevas oportunidades de debate y aportó nuevos datos contrastados sobre la función de la EFP en el fomento de la inclusión social.

El desarrollo y la aplicación de marcos nacionales de cualificaciones (proceso en curso en la mayoría de los países) exigían que la EFP ofreciera apoyo técnico para mejorar los conocimientos y las competencias de los expertos nacionales que trabajan en este ámbito. Las actividades clave realizadas en 2013 tuvieron lugar en Serbia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Kosovo y Turquía.

En la región del **Mediterráneo meridional y oriental**, la creación de capacidades se centró en el uso de herramientas e instrumentos de apoyo a la transparencia y la comparabilidad de cualificaciones a escala sectorial (construcción y turismo), sobre la base de los principios e instrumentos del Marco Europeo de Cualificaciones. Participaron también Egipto, Jordania, Marruecos y Túnez. El programa de creación de capacidades incluyó el apoyo a los equipos técnicos nacionales formados por representantes sectoriales, representantes de ministerios y organismos de cualificación, talleres regionales y aprendizaje *inter pares* con los Estados miembros de la UE. Un logro importante fue la constitución del Comité Estratégico Euromediterráneo, que garantizará el posicionamiento institucional del proceso de cooperación y dirigirá la segunda fase del proyecto que comienza en 2014.

La ETF creó y facilitó una red de partes interesadas regionales de Tánger y Tetuán, en la que participaron también proveedores de formación. El tema fue la gestión de proyectos y procesos para respaldar el uso de conocimientos técnicos relacionados con el marco nacional de cualificaciones. En Túnez, en conjunto, se realizaron actividades específicas en apoyo de la gobernanza regional propiciando la participación de distintos grupos interesados (consejos escolares, gobierno regional y red de observatorios). El conocimiento técnico fue el núcleo del apoyo prestado a Líbano, que se centró en la formación del espíritu empresarial y la introducción de la iniciativa empresarial como capacidad clave en el sistema de educación y formación (a través de un proyecto cofinanciado por el Gobierno italiano). También se recibió apoyo de la OIT y la UNESCO, con quienes la ETF impartió un curso de formación específica para directores y formadores en 20 centros de enseñanza experimentales. Esto condujo a que los centros seleccionados aceptaran e introdujeran enfoques de aprendizaje de la iniciativa empresarial en el plan de estudios. En Palestina, la ETF respaldó el debate que derivó en el establecimiento de un sistema de formación docente mediante la institucionalización de un curso de formación de profesores en activo en la escuela técnica, y el acuerdo para ofrecer un reconocimiento nacional del curso.

La ETF apoyó la dimensión referente a las capacidades en relación con la movilidad y la migración en la Asociación de Movilidad entre la UE y los **países asociados de Europa Oriental**, por medio de la creación de capacidades técnicas a escala regional centrada en los consejos sectoriales de capacitación y la validación del aprendizaje no formal e informal. Las acciones dieron lugar a decisiones relativas al desarrollo y las políticas para establecer tales consejos en Azerbaiyán, Bielorrusia y Georgia, mientras que los consejos sectoriales existentes en la República de Moldavia recibieron apoyo para ampliar el alcance de su mandato original, centrado en normas profesionales, de modo que abarcara el análisis del mercado laboral. Se desarrolló una metodología para el análisis de capacidades para el consejo de capacitación agrícola que se utilizará para un análisis similar del sector de la construcción en 2014. En Rusia, un estudio de la organización sindical aumentó la sensibilización sobre el mayor relieve de la función de los sindicatos en los consejos sectoriales de capacitación. A partir de la experiencia internacional se ha elaborado un informe de posición sobre los

consejos sectoriales de capacitación, que servirá de base a los debates de escala nacional, en particular en Europa Oriental.

La reforma de la EFP continuó en 2013, con una atención especial al desarrollo de marcos nacionales de cualificaciones. La ETF apoyó este proceso por medio del asesoramiento en materia de políticas y la creación de capacidades para diseñar los marcos globales, el establecimiento del concepto de consejo sectorial de capacitación y la validación del aprendizaje no formal e informal. En el marco de las Plataformas 2 y 4 de la Asociación Oriental, la ETF facilitó también el diálogo y el aprendizaje regional sobre políticas en los ámbitos de adecuación de capacidades y formación empresarial.

En Armenia y Ucrania, dos proyectos piloto sirvieron para poner a prueba la validación del aprendizaje no formal e informal entre jefes de cocina. Las evaluaciones y metodologías de validación seguirán perfeccionándose para garantizar su viabilidad en todos los sectores. En Georgia se desarrolló con más detalle el concepto de validación para la adopción de ulteriores decisiones en materia de políticas.

En Azerbaiyán, la República de Moldavia y Ucrania se desarrollaron capacidades para mejorar los marcos nacionales de cualificaciones por medio de debates en los que participaron diversas partes interesadas y que se centraron en los mecanismos de aplicación de proyectos de ley o leyes aprobadas en relación con el MNC en Azerbaiyán y Ucrania. En la República de Moldavia, el objetivo principal fue desarrollar un concepto de MNC que sirviera de base al proyecto de ley. En Rusia y Ucrania, se informó a las partes interesadas sobre las metodologías de adecuación e identificación previa de capacidades. En Armenia y Georgia, las partes interesadas aprendieron diversos enfoques y metodologías de orientación profesional. En Armenia se desarrolló un módulo para especialistas en orientación profesional en escuelas. En Rusia y Georgia se facilitaron debates entre las partes interesadas para reforzar la función de los interlocutores sociales en el diálogo social.

En **Asia Central**, se respaldó a escala regional la capacidad para diseñar y aplicar reformas, a través de la finalización del Manual de formación del profesorado sobre el desarrollo escolar. Los módulos dedicados a la formación docente y la garantía de la calidad se pusieron a prueba en escuelas piloto de Kazajistán, Kirguistán y Tayikistán, y se impartió formación a más de 60 participantes. En Uzbekistán se aplicaron ambos módulos, más un tercero sobre gestión escolar. Se han establecido comunidades de prácticas en los tres países, que ofrecen a los directores y el personal de los centros de formación profesional la oportunidad de compartir experiencias sobre una selección de cuestiones y otros asuntos de la práctica diaria. De forma paralela se celebró una reunión de responsables de la formulación de políticas en la que se debatieron las políticas y la práctica en relación con la garantía de la calidad. La función de la autoevaluación escolar se sometió a debate, junto con las maneras de que resulte útil a los Ministerios para controlar el rendimiento escolar. La creación de capacidades para el desarrollo escolar permitió realizar mejoras en las escuelas piloto. Esto quedó demostrado en el aumento del número de matrículas, las oportunidades de realización de periodos de prácticas para los estudiantes, la participación del/asociación con el sector privado, la mejora de la comunicación interna y la satisfacción de la comunidad. Las actividades en Tayikistán, así como una evaluación de la capacidad desarrollada por el proyecto desde 2009, se realizaron utilizando la metodología EU RAC (evaluación rápida del desarrollo de capacidades).

Las partes interesadas de Kirguistán trabajaron con una metodología basada en el estudio de seguimiento. Se puso a prueba en cinco escuelas de formación profesional y se analizó el uso de los resultados. También aprendieron de la práctica de Estonia. Dos miembros del consejo sectorial de capacitación de Kirguistán participaron en actos regionales sobre estos consejos en Europa Oriental. En noviembre de 2013 informaron de sus resultados a los miembros de los siete consejos sectoriales existentes, la Agencia de EFP y el Centro Metodológico. En el acto se analizó la capacidad existente y la disposición de los consejos sectoriales, y realizó aportaciones conceptuales sobre posibles tareas de los consejos y sobre cuestiones relativas a la organización. Después del evento, el Banco Asiático

de Desarrollo expresó su interés por cooperar con la ETF en esta cuestión para su proyecto VET II. La Agencia de EFP y el Centro Metodológico analizaron vías para que los programas de formación de profesores en activo estuvieran más orientados a la demanda. Se hizo en dos talleres organizados por la ETF. Las recomendaciones y el seguimiento del estudio de transición realizado en Tayikistán propusieron un aumento de la ayuda para la garantía de la calidad. Los resultados de una visita de aprendizaje *inter pares* a Montenegro se compartieron con las partes interesadas locales. El Ministerio explora ahora un sistema de autoevaluación que pueda introducirse y los mecanismos de garantía de la calidad que podrían utilizarse en una EFP de pago. En Uzbekistán se sometieron a debate las opciones de mejora de la educación y las relaciones empresariales. El taller se organizó en conjunción con el British Council. En Turkmenistán, los directores de escuelas de formación profesional en las que se experimentó el proyecto de la UE debatieron el primer módulo sobre gestión escolar, elaborado en el contexto del proyecto de desarrollo escolar.

### **Resultado 3: Los países asociados han mejorado los análisis del mercado de trabajo y han revisado los sistemas de educación y formación profesional para aumentar su pertinencia y elevar la calidad.**

Las metodologías, las herramientas y los análisis del mercado de trabajo nacional/regional que ofrece la ETF en el ámbito del empleo facilitan asesoramiento específico sobre políticas a los países asociados y ayudan a crear capacidades para que las partes interesadas puedan: i) mejorar el uso de los datos para perfeccionar la formulación de las políticas nacionales sobre EFP y empleo; ii) mejorar la aplicación de las políticas nacionales.

Para ayudar a los países a adecuar mejor las capacidades a las necesidades del mercado laboral, la ETF trabajó con la OIT y el Cedefop en la elaboración de cuatro guías centradas en la adecuación e identificación previa de capacidades, así como enfoques y herramientas para abordar aspectos cuantitativos, cualitativos e institucionales de la adecuación de capacidades. Las guías se centran en los temas siguientes: i) enfoques sectoriales en la identificación previa de la demanda de capacidades; ii) previsión y prospectiva; iii) la función de los servicios de empleo en la adecuación y la identificación previa de la demanda, y iv) el uso de información del mercado laboral para la adecuación y la identificación previa de capacidades. Todas las guías se sometieron a una profunda revisión en un taller de validación con expertos de la UE, los países asociados, Asia, África y América del Sur, organizado conjuntamente por el Cedefop y la OIT en julio. La finalización de las guías, en particular la relativa al uso de los datos sobre el mercado laboral, se producirá en 2014 de modo que puedan tener en cuenta los aspectos específicos y las necesidades de los países en desarrollo y en transición. También se publicaron dos nuevas guías, una para estudios de seguimiento y encuestas de opinión entre los estudiantes (guía práctica sobre estudios de seguimiento), que dirige la ETF, y otra sobre encuestas a empresas (guía práctica sobre el establecimiento de encuestas sobre capacidades). Los materiales recopilados apoyaban las actividades regionales y nacionales de la ETF, por ejemplo, la conferencia sobre la adecuación de las capacidades a la demanda laboral, organizada en octubre por la Comisión Europea y la ETF en el marco de la iniciativa de Asociación Oriental, en la que se abordó las necesidades y expectativas en relación con el desarrollo.

La ETF estudió la dimensión de las capacidades en las migraciones y divulgó los resultados de su trabajo en el marco del proyecto sobre migración y capacidades para apoyar a los países asociados. Publicó un informe comparativo sobre migraciones y capacidades, basado en el análisis de los resultados de tres encuestas nacionales realizadas por la ETF en Armenia, Georgia y Marruecos, mientras que los datos completos de las encuestas se pueden descargar en su sitio web. Asimismo puso en marcha un estudio con el objeto de elaborar un inventario de medidas políticas en apoyo de emigrantes y repatriados, así como de aprender las lecciones extraídas de la experiencia internacional de los países asociados (considerando prioritarios los que tienen asociaciones de movilidad). El estudio se realizó junto con el Centro de Políticas Migratorias del Instituto Universitario

Europeo (IUE). El objetivo es aumentar la base de conocimientos en la que se apoya la ETF para su asesoramiento sobre políticas relacionadas con capacidades para la gestión de la migración.

El proceso de formulación de políticas de EFP en SEET se basó en la elaboración de varios estudios y documentos analíticos. En el marco del proyecto regional «Inclusión social mediante la educación y la formación», los equipos de investigación de todos los países de Europa Sudoriental, Turquía e Israel analizaron el impacto de la formación profesional en la inclusión y la cohesión social. Se elaboraron nueve informes nacionales y un informe transnacional, que ofrecían recomendaciones sobre el papel que pueden desempeñar los centros de formación profesional en la promoción de unas sociedades más incluyentes. Los resultados y las recomendaciones transnacionales facilitan nuevos datos contrastados y fuentes de inspiración a los responsables de la formulación de políticas para que puedan desarrollar políticas que permitan que los sistemas de formación profesional contribuyan mejor a la promoción de las capacidades, la socialización, los valores cívicos y la inclusión social.

La ETF fue la encargada de facilitar el desarrollo de estrategias sectoriales en la región. La ETF colaboró en la elaboración de la Estrategia sectorial para el empleo y el bienestar social 2014-2020 en Kosovo, y se le solicitó que contribuyera a la elaboración de un plan de acción para su aplicación. En la Antigua República Yugoslava de Macedonia, la ETF prestó apoyo para el desarrollo de una estrategia de EFP (a la que acompañan un plan de acción y un presupuesto) y de una estrategia sobre formación del espíritu empresarial, con el correspondiente plan de acción. En Albania, la ETF realizó un estudio de viabilidad para el establecimiento de entre 3 y 4 centros de formación profesional multifuncionales. Como consecuencia indirecta, las autoridades nacionales solicitaron a la ETF que realizara (junto con GIZ y expertos locales) un estudio de referencia sobre los centros de formación profesional en 54 instituciones de EFP en el conjunto del país, cuyos resultados se utilizarán en la optimización de una red de proveedores de EFP como parte de la reforma sistémica que hay en curso en el país.

La ETF participó en la conferencia anual sobre la Estrategia de la UE para la región del Danubio, celebrada en octubre, que incluyó un discurso de presentación sobre la importancia del desarrollo de los recursos humanos para la estrategia del Danubio. Se pidió a la ETF que siguiera contribuyendo al trabajo sobre «competencias verdes». También participó en la reunión del grupo director del área prioritaria 9 «Personas y capacidades». Se acordó que la ETF organizará la próxima reunión del grupo director del área mencionada en abril de 2014 en Turín.

En el Mediterráneo Meridional y Oriental, se redactaron fichas sobre empleabilidad en los distintos países y un análisis regional de la empleabilidad centrado en los programas activos del mercado de trabajo, para aumentar y mejorar la disponibilidad de los datos contrastados en los países asociados y servir de base a las políticas nacionales y los servicios de la UE. El análisis realizado para el Foro de alto nivel sobre formulación de políticas facilitó el diálogo político y las oportunidades de aprendizaje de políticas entre los Ministerios de Trabajo.

La disponibilidad de información sobre el mercado de trabajo aumentó y mejoró en Marruecos a partir de la Nota de empleabilidad, debatida con las autoridades nacionales y utilizada para la elaboración en curso de la estrategia nacional de empleo.

La capacidad de las partes interesadas locales de la región tunecina de Médenine se mejoró para ayudarles a analizar las necesidades del mercado de trabajo a escala local, en particular, en el sector del turismo, por medio de la aplicación del proyecto regional «Le capital humain au service du développement socio-économique régional de Médenine, Tunisie».

A través del proyecto FRAME, las partes interesadas nacionales de la región de SEET han mejorado su conocimiento y comprensión de las tendencias y factores de impulso internacionales que influyen

en la demanda de capacidades, y han utilizado estos conocimientos para elaborar su visión compartida sobre las capacidades de 2020.

Mediante la aplicación del componente del proyecto FRAME relativo a la prospectiva, se crearon redes en los países de SEET que reunieron a personas de distintos sectores y a instituciones que trabajan en el trazado del futuro del DRH (educación, empleo y economía): se reunieron diferentes partes interesadas para trabajar sobre sus visiones y evaluaciones del futuro, con el objeto de ayudarles a comprender mejor de forma colectiva las dificultades y las oportunidades a las que han de hacer frente, y de analizar las estrategias y los objetivos que los otros podrían perseguir. Se realizó una presentación de Foresight (una herramienta relativamente desconocida en la región) ante las partes interesadas y éstas comenzaron a incorporar la prospectiva en los procesos de toma de decisiones y a utilizarla como herramienta de gestión del cambio. Se crearon capacidades para los agentes nacionales en toda la región, y el desarrollo de una «cultura de prospectiva» ayudó a los países a elaborar sus visiones en relación con las capacidades.

Gracias al asesoramiento sobre políticas recibido por el servicio público de empleo de Kosovo, este se sometió a un proceso de modernización que incluyó el uso y la selección específica de programas activos del mercado de trabajo.

En Europa Oriental, el Ministro de Educación azerí elaboró una nueva estrategia para la EFP utilizando las recomendaciones derivadas de la evaluación sobre su programa estatal para EFP 2007-2012, realizada por la ETF a petición del Ministerio. La revisión de la EFP en Georgia estableció las bases para el nuevo proyecto de la UE relativo a la EFP y el empleo, que se ha fijado como objetivo importante el refuerzo de la función de los interlocutores sociales. Se ha prestado apoyo a Bielorrusia sobre el desarrollo de conceptos en los ámbitos de garantía de la calidad y consejos sectoriales de capacitación; a la República de Moldavia sobre MNC; a Georgia sobre la validación del aprendizaje no formal e informal, y a Armenia sobre materiales de orientación profesional. Se ha realizado un inventario sobre la evolución de los MNC en todos los países.

En **Asia Central**, en Kazajistán, la cooperación entre las empresas y las instituciones educativas está sometida a estudio, y se recopilan datos sobre las políticas y la práctica en tres regiones kazajas. En 2014, los resultados se debatirán con las partes interesadas nacionales. En Tayikistán, el estudio de transición ofrece recomendaciones para mejorar las medidas políticas.

#### **Resultado 4: La ETF ha apoyado la planificación de los instrumentos de política exterior de la UE y, en los casos pertinentes, la dimensión exterior de las políticas internas.**

Se prestó apoyo a la UE en el ámbito de la formación del espíritu empresarial y las competencias empresariales a través de contribuciones y participación activa en el grupo de trabajo de la DG EAC sobre resultados de la formación del espíritu empresarial.

La ETF siguió prestando apoyo personalizado a los acuerdos de asociación de movilidad de la UE y las reuniones sobre migración mantenidas entre la Comisión Europea y los países asociados pertinentes en relación con la dimensión de las capacidades en el ámbito de la migración legal y su contribución al desarrollo en el país de origen. A petición de la DG HOME, algunos expertos de la ETF realizaron una evaluación de la migración (desde la perspectiva de la educación, la EFPT y el mercado de trabajo), en relación con la capacidad jordana de gestionar flujos de migración legales, de entrada y de salida, como parte del diálogo UE-Jordania sobre migración, movilidad y seguridad, del 2 al 5 de julio de 2013. La DG HOME presentó las conclusiones y recomendaciones de la ETF ante los Estados miembros en septiembre de 2013.

En el marco de la reunión del Grupo consultivo sobre el MEC, celebrada los días 26 y 27 de septiembre, hubo un encuentro entre la UNESCO y la DG EAC sobre el establecimiento de niveles de referencia mundiales para las cualificaciones, y la ETF ayudó a la DG EAC presidiendo una de las



sesiones de debate. La ETF sigue con regularidad al Grupo consultivo sobre el MEC, y en la reunión de noviembre presentaron el proyecto de la ETF «Cualificaciones para el Mediterráneo».

Las intervenciones de la UE en SEET se supervisaron y prepararon con el apoyo de los expertos de la ETF. La Fundación hizo aportaciones al paquete de 2013 de la Comisión relativo a la ampliación: la estrategia de ampliación y los principales retos en esta materia para 2013-2014 y los informes anuales de los progresos realizados en los países por medio de la revisión de las políticas en materia de EFP, empleo e inclusión social. La ETF siguió prestando asesoramiento especializado a la DG ELARG en relación con la aplicación del proyecto del IPA-MB 2001, de la Unión Europea y el Consejo de Europa, «Apoyo regional para la educación incluyente» y asistió a las reuniones del comité director. También mantuvo su apoyo regular a esta DG en relación con el proyecto de múltiples beneficiarios del IPA sobre el desarrollo del sector privado. La ETF siguió participando en la labor de la Comisión de Inversiones en el Sudeste de Europa (SEEIC, por sus siglas en inglés) (de conformidad con el Memorándum de entendimiento firmado en noviembre de 2011 y facilitado por el Consejo de Cooperación Regional) a favor del desarrollo de la Estrategia para Europa suroriental 2020. Se espera que la Estrategia para Europa suroriental 2020 ofrezca el marco para la cooperación regional futura y sirva como aportación importante a la programación de proyectos de múltiples beneficiarios. La ETF contribuyó de manera activa a su elaboración.

Serbia y Montenegro desarrollaron una visión relativa a las capacidades para 2020 en la que se ofrecen prioridades específicas y hojas de ruta con el respaldo del proyecto FRAME. En los demás países se están preparando documentos sobre la visión de cada uno o se está a la espera de la validación. En 2012, la DG ELARG invitó a la ETF a apoyar la programación del IPA II en los países de la ampliación mediante el desarrollo de visiones del DRH a largo plazo, hojas de ruta para su ejecución e indicadores específicos de seguimiento. La solicitud permitió el desarrollo de un proyecto que se ha incluido en el programa de trabajo de la ETF para 2013, financiado con cargo a la dotación del IPA-MB 2013. El objetivo general es ayudar a los países a desarrollar las capacidades de sus habitantes para el desarrollo económico y la cohesión social en una perspectiva a largo-medio plazo. El proyecto, denominado «Apoyo al desarrollo de estrategias globales de DRH en los países de la Ampliación», o proyecto FRAME, comenzó en 2013 y finalizará en 2014, y está organizado en torno a cuatro componentes: prospectiva, revisión de los mecanismos institucionales, seguimiento y cooperación regional. El componente de FRAME relativo a la prospectiva se puso a prueba en Montenegro y Serbia en la primera mitad de 2013. En la segunda mitad de este mismo año, FRAME entró en funcionamiento en todos los países de la ampliación.

La ETF realizó aportaciones a los documentos estratégicos nacionales (2014-2020) (empleo, educación y formación, inclusión social) para todos los países candidatos y posibles candidatos, así como al documento estratégico plurinacional (2014-2020), en el marco de la preparación del IPA II.

Una tendencia general observada en 2013 en la región del SEMED fue el aumento del apoyo al diseño y la aplicación de proyectos y programas de la UE. La ETF apoyó también al SEAE y la CE en las negociaciones de la asociación de movilidad UE-Marruecos y en el diálogo sobre migración en Túnez y Jordania.

La ETF contribuyó al diálogo político regional sobre cuestiones relativas a empleabilidad, género, capacidades y movilidad, y ayuda a la pequeña y mediana empresa, mediante la realización de varios análisis importantes sobre empleabilidad y capacidades para pymes en apoyo de los países asociados. El diálogo político regional entre los países del SEMED y la Unión para el Mediterráneo se incrementó en 2013 con ayuda de la ETF. La ETF ofreció dos importantes análisis de políticas:

- la evaluación de la aplicación de la Carta euromediterránea de las empresas/la «Small Business Act» (iniciativa en favor de las pequeñas empresas) para Europa, en colaboración con la DG ENTRE, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco

Europeo de Inversiones. La ETF evaluó las dimensiones relacionadas con el capital humano y elaboró los correspondientes capítulos temáticos. Por primera vez se incluyó en el informe regional una ficha nacional de referencia sobre Libia. La evaluación se incorporará directamente a los preparativos de la reunión ministerial EuroMed de 2014 sobre cooperación con la industria, y los resultados se utilizarán en la organización de seminarios de formación específicos de cada país y región entre 2014 y 2016;

- por lo que respecta al empleo, la ETF revisó las fichas nacionales de empleabilidad y, sobre la base de los estudios realizados en cinco países, preparó una nota regional breve sobre medidas activas del mercado de trabajo para respaldar el empleo juvenil. Esta nota se utilizó para las aportaciones de la ETF a la cumbre EuroMed CESE y otras conferencias. La ETF participó también en la reunión plenaria del ARLEM para informar de su análisis preliminar sobre la gobernanza a varios niveles en la EFP y respaldar la regionalización de las políticas sobre EFP en Túnez y Marruecos. La ETF realizó asimismo aportaciones a los informes de los progresos realizados en el Instrumento Europeo de Vecindad.

El año 2013 fue el primero de la aplicación del proyecto regional GEMM, creado por la Unión Europea y aplicado por la ETF en representación de la DG DEVCO. En este primer año se produjo el establecimiento de los comités de coordinación nacional en todos los países, salvo Egipto y Argelia; la adaptación de una metodología de la ETF para la realización de un inventario de la gobernanza a múltiples escalas; un proyecto de inventario en todos los países (en Egipto se realizará sólo investigación teórica; en Israel el proyecto se retrasa debido a dificultades contractuales); la identificación de proyectos experimentales en todos los países (salvo Argelia y Egipto) y la definición de herramientas de evaluación de las necesidades en materia de creación de capacidades.

A escala nacional, la ETF apoyó la oferta de intervenciones de la UE en Egipto, Jordania, Marruecos y Palestina. Algunas de las solicitudes de las delegaciones de la UE se produjeron a lo largo de 2013 (a saber, Jordania y Palestina), y han representado una modificación de las prioridades en relación con los recursos, por lo que se han pospuesto algunas actividades a escala nacional. La ETF apoyó también las negociaciones de la asociación de movilidad UE-Marruecos y contribuyó al diálogo sobre políticas de migración en Jordania con sus aportaciones a reuniones e informes.

En **Europa Oriental**, el diálogo regional sobre políticas en relación con la adecuación de capacidades y la formación del espíritu empresarial avanzó con el apoyo prestado por la ETF con las Plataformas 2 y 4 de la Asociación Oriental. En dos laboratorios de Lisboa y Batumi, así como en una conferencia final en Bruselas, las principales partes interesadas compartieron experiencias sobre métodos de análisis de capacidades y sobre la necesidad de establecer vínculos entre las políticas autoempleo y las de espíritu empresarial. Expresaron el deseo de seguir intercambiando prácticas sobre la identificación previa de la demanda de capacidades a escala regional, que será posible con el apoyo continuado de la Plataforma 2. Como medida de seguimiento de la ronda de evaluaciones de la Small Business Act de 2012, una conferencia regional sobre la formación del espíritu empresarial propició la sensibilización sobre el paso de un plan de estudios de formación del espíritu empresarial a la formación del espíritu empresarial como competencia clave. Los programas de trabajo de las Plataformas 2 y 4 para 2014-2017 incluyen acciones de la ETF en relación con el asesoramiento sobre pequeñas empresa, formación del espíritu empresarial y competencias empresariales, jóvenes emprendedores y mujeres emprendedoras, adecuación de las capacidades, migración de trabajadores y marco nacional de cualificaciones.

La ETF prestó apoyo al PAPS en Armenia y Georgia; al seguimiento de los proyectos de la UE en Azerbaiyán, la República de Moldavia y Ucrania, y a la identificación de nuevos proyectos: en Bielorrusia sobre garantía de la calidad de la EFP, y en Georgia sobre EFP y empleo. Un informe reciente de la DG DEVCO reconocía el valor añadido que representa la ETF en la inversión realizada por la UE en Armenia, Georgia y la República de Moldavia. La ETF realizó asimismo aportaciones a

los informes de los progresos realizados en el Instrumento Europeo de Vecindad. La elaboración de fichas sobre EFP y empleo tuvo que posponerse debido a la acumulación de actividades a finales de 2013.

En relación con las asociaciones de movilidad de la UE con Armenia, la República de Moldavia y Georgia, la ETF realizó aportaciones regulares a las reuniones y los informes, y organizó un seminario de intercambio de políticas sobre capacidades para la migración, celebrado en noviembre en Tiflis, bajo la presidencia lituana de la UE.

En **Asia Central** se redobló la prestación de asistencia de la UE en forma de contribuciones a la nueva programación para 2014-2020. La educación y la formación son una prioridad en Kirguistán, Tayikistán y Turkmenistán, mientras que en Uzbekistán se ha solicitado a la ETF que prepare un componente de la EFP relativo a la prioridad de desarrollo rural. En Turkmenistán, la ETF sigue reduciendo la brecha entre los antiguos proyectos de la UE que finalizaron en 2013 y el nuevo proyecto que comenzará a finales de late 2014. La ETF se ha centrado en reforzar la red de directores de centros piloto de formación profesional y ha ayudado a compartir experiencias relacionadas con la implantación del nuevo plan de estudios. Se han realizado aportaciones a la Comisión Europea para comités bilaterales y actualizaciones de información.

### **Resultado 5: Se ha divulgado e intercambiado información pertinente, experiencias y buenas prácticas en el ámbito del desarrollo del capital humano con los países asociados y entre estos.**

En 2013, la cooperación con las partes interesadas siguió siendo una cuestión clave. En el proceso de preparación de las Perspectivas a medio plazo 2014-2017 y el programa de trabajo de 2014, la ETF realizó numerosas consultas a distintos agentes clave en Bruselas, entre ellos: DG EAC, DG ELARG, DG DEVCO, DG EMPL, DG ENTR y DG HOME, así como al SEAE para ajustar los objetivos y las actividades a las orientaciones y prioridades estratégicas de la Comisión Europea y otros agentes europeos clave.

La ETF contribuyó con regularidad a los debates e informes preparados por los miembros o los comités del Parlamento Europeo. Facilitó asimismo conocimientos especializados y los datos pertinentes que le fueron solicitados sobre sus actividades, conocimientos especializados y logros. El Presidente del Comité de Empleo colaboró de forma activa en actividades institucionales<sup>13</sup>, subrayando el valor de un diálogo político incluyente en el que participen representantes del Gobierno, del Parlamento y de la sociedad civil, así como un mayor potencial para el cambio en los sistemas de educación y formación.

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

En el marco del proyecto de la ETF «Gobernanza para la empleabilidad en el Mediterráneo», la ETF y Eurofound siguieron intercambiando conocimientos en el ámbito de la gobernanza de los sistemas de EFP, en particular de la financiación de los mismos y de la cooperación social. Las dos agencias también intercambiaron los resultados de su trabajo sobre la reestructuración de las pymes

---

<sup>13</sup> Foros de Responsables Políticos de la ETF sobre gestión pública de las políticas de educación, formación y empleo en los Estados árabes del Mediterráneo meridional y oriental: la cultura del cambio, Marsella, 6 de octubre de 2013, y la conferencia institucional sobre el Proceso de Turín con el título «Moving Skills Forward» (Impulsar las capacidades), celebrado en Turín los días 8 y 9 de mayo de 2013.

(Eurofound), la formación del espíritu empresarial, la migración y el aprendizaje basado en el trabajo (ETF).

En el marco de la promoción de la gobernanza en múltiples niveles en el contexto de la política de vecindad de la UE, la ETF reforzó sus vínculos con el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones y sus estructuras ARLEM<sup>14</sup> y CORLEAP<sup>15</sup>.

En 2013, la ETF colaboró estrechamente con las Presidencias lituana e irlandesa de la UE y facilitó conocimientos especializados durante los actos que organizaron. La conferencia del Proceso de Turín – *Impulsar las capacidades*, 8 y 9 de mayo de 2013, y el acto sobre «*Las capacidades de las personas y el enfoque global de la migración y la movilidad (GAMM)*», 4 y 5 de noviembre de 2013, Tiflis (Georgia), también contaron con la presencia de representantes de la Presidencia de la UE.

Con arreglo a su mandato, la ETF divulga información y promueve la creación de redes y el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre la UE y los países asociados. Con el fin de cumplir esta función en 2013, la ETF envió un cuestionario a los miembros del Consejo de Dirección, para identificar buenas prácticas, ejemplos y experiencias que pudieran compartirse con los países asociados. Los objetivos del ejercicio eran los siguientes: i) aumentar las oportunidades de intercambio de conocimientos, creación de capacidades y aprendizaje *inter pares*, y ii) fomentar las acciones coordinadas del trabajo de la ETF con los Estados miembros en los países asociados. La información facilitada se utilizó para preparar una serie de acciones y actividades desarrolladas por la ETF a escala regional y de los países asociados.

En este contexto, con el apoyo de BMZ<sup>16</sup>, la ETF y GIZ<sup>17</sup> organizaron un seminario conjunto en Turín, el 23 de octubre, en el que se debatió sobre cooperación, sobre la base de tres casos experimentales: Kosovo, Palestina y Túnez. Ambas instituciones siguen reforzando su cooperación.

En respuesta a las dudas que suscita el modo en que los responsables de la formulación de políticas y las comunidades relacionadas con la educación y la formación pueden actuar con mayor eficacia frente a los desafíos del crecimiento y el empleo, la ETF y el British Council organizaron conjuntamente dos actos sobre la formación del espíritu empresarial: uno denominado «Empresas, iniciativa empresarial y empleabilidad», celebrado el 19 de noviembre de 2013 en Tashkent (Uzbekistán), y otro de ámbito interregional sobre «Empresas e iniciativa empresarial», que tuvo lugar del 18 al 22 de noviembre de 2013. Los dos seminarios analizaron los enfoques que hacen los Estados miembros de la UE para desarrollar la iniciativa empresarial dentro de los sistemas educativos, y de la contribución de las empresas a la recuperación económica, el crecimiento sostenible y el empleo. En los actos organizados por el British Council sobre la empleabilidad de los jóvenes (16 de junio de 2013) y sobre el empleo juvenil en el Norte de África (15 y 16 de octubre de 2013) se realizaron presentaciones para los servicios de la Comisión.

En colaboración con el Ministerio Federal de Educación, Artes y Cultura de Austria se organizaron dos sesiones de aprendizaje *inter pares* para las partes interesadas palestinas, que tuvieron lugar en Viena del 10 al 13 de diciembre de 2013, y con GIZ para expertos de Bosnia y Herzegovina sobre la educación para adultos, del 18 al 21 de junio de 2013.

---

<sup>14</sup> Asamblea Regional y Local Euromediterránea (ARLEM).

<sup>15</sup> Conferencia de Autoridades Regionales y Locales para la Asociación Oriental (CORLEAP).

<sup>16</sup> BMZ es el Ministerio Federal Alemán de Cooperación y Desarrollo Económicos.

<sup>17</sup> GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH es la sociedad alemana para la cooperación internacional).

A lo largo de todo el año hubo una cooperación intensa con organizaciones internacionales y bancos de desarrollo a escala regional y nacional, así como en relación con asuntos temáticos.

La ETF siguió invirtiendo en las actividades del grupo de trabajo interinstitucional sobre EFP, y asistió a la reunión celebrada en París el 20 de septiembre de 2013, en el que se debatieron los resultados y la evolución de las actividades emprendidas en subgrupos sobre indicadores y capacidades para empleos ecológicos. Los participantes mantuvieron asimismo un debate preliminar sobre la función de la EFPT en el programa posterior a 2015. En el marco del grupo de trabajo interinstitucional, la ETF realizó aportaciones a los indicadores de DCH desarrollados en el grupo de trabajo G20 sobre la cuestión, basándose en las experiencias en los países de renta baja de la cartera de la ETF.

Para coordinar los esfuerzos y garantizar la sinergia, la ETF se reunió con representantes de las agencias de desarrollo de los Estados miembros y con organizaciones internacionales que trabajan en la región del Mediterráneo Meridional, en el ámbito del desarrollo del capital humano. La primera reunión se organizó los días 12 y 13 de febrero de 2013, y su objetivo fue aprovechar el aumento del interés de los donantes por las capacidades de la región. El acto reflejó la gama, la escala y el enfoque de las inversiones en EFP de los donantes, sobre la base del marco analítico Proceso de Turín y el Consenso de Shanghái. En particular, el encuentro se centró en el fomento de la cooperación en materia de empleabilidad, gobernanza y participación de los jóvenes a través de un mejor entendimiento común de las prioridades y las medidas políticas defendidas por los donantes. La reunión brindó también la oportunidad de identificar nuevas iniciativas de cooperación de los donantes a escala temática y nacional, lo que aumentaría la coherencia entre las acciones de los donantes y capacitaría a los países asociados en el proceso. La segunda reunión se organizó los días 21 y 22 de octubre, y estuvo centrada en la participación del sector privado en la EFPT. Los donantes comparten ampliamente la idea de la importancia de involucrar al sector privado en la EFPT. Se han desarrollado herramientas en diversos proyectos, que pueden adaptarse al contexto. No obstante, es necesario realizar un esfuerzo concertado para que los proyectos piloto tengan un impacto sostenible en el sistema. Existe consenso entre los participantes para continuar con este formato y tener la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos.

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

La experiencia a escala internacional y de los Estados miembros en materia de aprendizaje en el puesto de trabajo se difundirá entre los países asociados por medio de la publicación de la ETF titulada «Work-based learning – option or must for VET systems?» (Aprendizaje en el puesto de trabajo: ¿una alternativa o una necesidad para los sistemas de EFP?). La redacción del documento empezó en 2013 y estará finalizado en 2014.

La ETF amplió su red de buenos profesionales con la identificación de ocho ejemplos más de buenas prácticas en los países asociados (Albania, Bielorrusia, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Israel, Palestina y Turquía) y en los Estados miembros (Austria, Grecia, Irlanda, Países Bajos, Reino Unido), que se reunieron en Turín para someterse a un proceso de revisión inter pares en junio de 2013. Durante 2014 se seguirán divulgando las buenas prácticas.

El intercambio de conocimientos sobre la evolución de los marcos de cualificaciones en los países asociados a la ETF, los Estados miembros y a escala internacional se ha logrado por medio de la plataforma de cualificaciones, que tiene en torno a 600 participantes. Está disponible en inglés y ruso.

La ETF participó en los grupos de trabajo y el comité director del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesional (EQAVET); el seminario conjunto Cedefop-EQAVET sobre la garantía de la calidad en la EFP y la educación superior, y la conferencia de la Confederación Europea de Sindicatos (CES), centrada en los marcos de calidad para formación de aprendices y aprendizaje en el puesto de trabajo, para ayudar a que la EFP sea más atractiva.

En SEET, los resultados del proyecto regional de la ETF «Inclusión social mediante la educación y la formación» incluyeron nueve informes nacionales y un informe transnacional. Están publicados en el sitio web de la ETF. Por otra parte, las principales conclusiones y recomendaciones extraídas de los informes se sometieron a debate y se difundieron por la red regional del proyecto, así como entre la red y los servicios de la CE (Delegaciones de la CE, DG ELARG, DG EAC, DG EMPL). Para facilitar la transferencia de la dotación de Croacia al Cedefop el 1 de julio de 2013, y conforme al Programa de trabajo Cedefop-ETF para 2013, la ETF preparó y presentó un expediente de recursos nacionales en materia de EFP en Croacia y participó en un seminario de intercambio de conocimientos en Tesalónica en abril. A escala nacional, la ETF siguió compartiendo información y cooperando con las comunidades de donantes en todos los países de SEET.

En la región del Mediterráneo Meridional y Oriental, las lecciones extraídas del proyecto de formación del espíritu empresarial realizado en Líbano se difundieron en un seminario en el que intervino el Ministro de Educación y Enseñanza Superior y las autoridades italianas. La conferencia concluyó con un acuerdo de apoyo a una segunda fase en la que se elabore un marco de aprendizaje permanente para la formación del espíritu empresarial. Los resultados de la primera fase del proyecto regional de cualificaciones se comunicaron a los socios del proyecto y el comité estratégico para la segunda fase del proyecto. En Túnez, el foro del empleo organizado en Médenine en el marco del proyecto de la ETF reunió a más de 2000 participantes e incluyó una serie de seminarios sobre, por ejemplo, cómo elaborar un CV, asesoramiento sobre oportunidades profesionales, etc.

Se han intensificado los contactos con la Organización Árabe de Desarrollo Administrativo (ARADO), el Centro Marsellés para la Integración Mediterránea (CMI) del Banco Mundial, ARLEM, CESE, la Secretaría de la Unión para el Mediterráneo, la Fundación Anna Lindh, UNESCO, OIT y varias organizaciones bilaterales. Se organizaron dos reuniones en Turín para garantizar la coordinación de las acciones de los donantes.

En Europa Oriental, la ETF y la Delegación de la UE organizaron una conferencia en Ucrania en marzo para difundir los resultados del proyecto piloto Dnepropetrovsk sobre análisis de capacidades regionales y optimización de centros de formación. Las regiones de Ucrania mostraron gran interés por aplicar proyectos similares. Tres regiones enviaron dos propuestas para recibir apoyo del Programa de Desarrollo Regional de la UE a finales de 2013. La conferencia divulgativa del proyecto de formación continua fue sustituida por dos seminarios regionales sobre consejos sectoriales de capacitación y validación del aprendizaje no formal e informal, ya que el proyecto continuará en 2014. El personal de la ETF preparó una serie de artículos sobre la orientación profesional, la colaboración social y la migración, que se publicaron en Europa Oriental.

La ETF organizó una conferencia sobre «La dimensión de las capacidades en el Enfoque Global de la Migración y la Movilidad (GAMM) de la UE» los días 4 y 5 de noviembre de 2013 en Tiflis (Georgia) en la que se dieron cita una amplia gama de experiencias e ideas y opiniones estimulantes. Fue la última conferencia del proyecto de la ETF (de tres años de duración) para los países de la Asociación Oriental, a la que asistieron cerca de 45 participantes de Georgia, la República de Moldavia, Armenia y Azerbaiyán.

En **Asia Central**, los resultados de la primera fase del proyecto Desarrollo escolar se recopilaron en un informe. A través de un boletín, un sitio web específico y un perfil en Facebook, tales resultados han tenido una amplia difusión.

## **Comunicación**

A fin de recabar apoyos para su misión, la ETF realizó una serie de actividades de comunicación, desde actos y visitas a publicaciones y promoción en canales digitales. Con ellas se difundió entre los países asociados información importante y se intercambiaron experiencias y buenas prácticas en materia de desarrollo del capital humano.

La comunicación personal en 22 actos diferentes con cerca de 829 participantes contribuyó a la creación de capacidades en el ámbito del aprendizaje de políticas y la creación de redes. Los actos a pequeña escala incluyeron reuniones de un número reducido de expertos, mientras que entre los grandes actos destacaron los foros de responsables políticos de Marsella y Salzburgo, celebrados en octubre, y la importante conferencia institucional que concluyó la segunda ronda del Proceso de Turín en mayo. Los actos contribuyeron a divulgar novedades políticas pertinentes de la UE y ejemplos de buenas prácticas de los Estados miembros de la UE.

Se publicaron en torno a 65 documentos en diversos formatos, en línea o en papel. Se escribieron, publicaron y distribuyeron cuatro números de la revista Live&Learn, con una tirada media de 6 300 ejemplares. Además, se elaboraron varias notas informativas, folletos y prospectos.

La ETF se comunicó de forma activa a través de las redes sociales. El sitio web recibió más de 720 000 visitas durante el año, y se realizaron más de 625 000 descargas. El perfil de la ETF en Facebook duplicó el número de seguidores, que llegaron casi a 6 000. Las actualizaciones en Twitter permitieron informar en directo sobre las conferencias de la ETF, así como difundir información sobre la ETF y la EFP entre 2 000 destinatarios. Cerca de 2 000 personas vieron diez vídeos sobre las actividades de la ETF que se realizaron durante el año y se distribuyeron en YouTube y otras redes sociales.

## **Gestión del conocimiento**

En 2010-2013, la ETF consolidó su capacidad para recabar y recuperar los conocimientos generados mediante sus actividades, incluida la consolidación de las plataformas de difusión del conocimiento basadas en las redes sociales y la introducción de un sistema de gestión de contenidos. La ETF avanzará además en el desarrollo de metodologías de gestión del conocimiento, con el fin de procurar un aprendizaje de políticas más eficaz en los países asociados, y de las herramientas que ayuden a obtener, comunicar y aplicar los conocimientos en el ciclo de formulación de políticas.

Se produjo un intercambio sistemático de conocimientos en las «comunidades» de proyectos de la ETF con un enfoque de aprendizaje de políticas, y un depósito para captar y sistematizar metodologías pertinentes ayudó a aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos de políticas en los países asociados. En 2013, la ETF adaptó una serie de herramientas, como el método internacional «Six Thinking Hats» y «Second Life» para aumentar la rentabilidad de sus operaciones, contribuir a su política de creación de capacidades y ampliar la gama de herramientas para la creación de capacidades sobre la formulación de políticas basada en datos contrastados.

Los conocimientos esenciales sobre los países y los temas son accesibles, pueden usarse y se enriquecen constantemente. En particular, la ETF garantizó la evolución continua de su servicio de biblioteca hacia la prestación de información y conocimientos disponibles en bases de datos virtuales internacionales. Además, siguió fomentando la eficiencia, la eficacia y la coherencia en relación con sus operaciones, mediante la consolidación de su capacidad para recuperar conocimientos internos

sobre proyectos, conferencias, publicaciones y misiones de la ETF previa consulta con la red Eurolib para garantizar la conformidad con los enfoques de las instituciones pertinentes de la UE.

La contribución en línea se optimizó con arreglo a la práctica internacional de compartir información, conocimientos y experiencias, y utilizando las plataformas de las redes sociales para fundamentar su trabajo, la ETF realizó un estudio sobre «Las redes sociales para la colaboración en línea». En él se documentan las 65 comunidades en línea, los blogs, los 70 foros, los 30 wikis y los cerca de 1 200 perfiles de usuario de la ETF, y se recomienda que el trabajo debe continuarse y avanzar en su integración en otras bases de información de la ETF, como la Intranet.

### 1.3 Rendimiento y rentabilidad

El apartado presenta la evaluación del rendimiento y la rentabilidad de la ETF en 2013 en relación con el logro de los resultados antes indicados. Esto se hace con arreglo a tres criterios: i) valor añadido y pertinencia; ii) economía, eficiencia y eficacia, y iii) calidad (en el sentido de continuar con el ciclo de mejora a escala de proyecto).

#### Valor añadido y pertinencia

«Resultados» es el término genérico utilizado para definir los cambios producidos en una condición determinada a causa de una intervención. La cadena de resultados consta de diversos elementos relacionados causalmente, desde actividades a productos finales, efectos, valor añadido e impacto<sup>18</sup>. Mientras que los resultados-productos terminados (es decir, los productos finales de la intervención de la ETF en un año) y, hasta cierto punto, los resultados-beneficios directos (es decir, los efectos de tales productos en las partes interesadas de los países asociados) pueden medirse al final del año, el valor añadido puede identificarse como un efecto acumulativo de varios años de intervención en un país o ámbito de las políticas. La ETF decidió informar sobre su valor añadido al final de sus Perspectivas a medio plazo (plan cuatrienal).

En relación con el valor añadido de la ETF, un estudio realizado por la DG DEVCO resaltaba lo siguiente: «Fue posible apreciar cómo los sistemas de EFPT que recibieron apoyo se beneficiaron de las competencias técnicas del personal de la ETF y del proceso estructurado y consultivo de las principales partes interesadas en materia de EFP en los países. Además, las redes establecidas en los países y entre estos a través de consultas y creación de capacidades regionales, subregionales y temáticas, además de las comunidades de "profesionales" que complementan la posibilidad y la capacidad interna de la ETF también supusieron un valor añadido».<sup>19</sup> La conclusión confirma el informe de la Comisión Europea sobre la ETF tras la evaluación externa de 2012, que comparte la valoración positiva que realizan los evaluadores del valor añadido y la rentabilidad de la Fundación. «Se concluyó que la ETF es rentable en su labor. Dada la amplitud de su mandato temático y del área geográfica que abarca, y el carácter relativamente modesto de su presupuesto, la Fundación ha demostrado ser flexible en el pasado al prestar su apoyo donde las instituciones de la UE y el Consejo de Dirección lo consideraron más necesario».<sup>20</sup>

De conformidad con los principios de la eficacia de la ayuda y la Comunicación de la Comisión Europea «Código de Conducta de la UE relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de

---

<sup>18</sup> Meyer, W. y Thomas, S. (2011): Monitoring and measuring the results of interventions related to technical and vocational education and training and the labour market (Seguimiento y medición de los resultados de las intervenciones relacionadas con la educación y la formación profesional técnica y con el mercado de trabajo), BMZ-GIZ

<sup>19</sup> TVET and Skills Development in EU Development Cooperation («EFPT y creación de capacidades en el ámbito de la cooperación al desarrollo de la UE») 2012/308055/1 Informe Final, CE, 2013

<sup>20</sup> CE, Bruselas, 15 de diciembre de 2012, COM(2012) 588 final



desarrollo» (COM(2007) 72 final), el GIZ y la ETF realizaron una actividad conjunta en 2013 para evaluar el valor añadido de ambas organizaciones y su cooperación en tres países seleccionados. Los dos organismos confirmaron el valor añadido de su cooperación por lo que respecta a la coherencia del apoyo/los mensajes en materia de políticas para los países asociados; la complementariedad explícita en las prioridades operativas (p. ej., en Bosnia y Herzegovina, el GIZ trabajó en educación no formal y educación de adultos, y la ETF, en EFPT) y en funciones institucionales (p. ej., el GIZ aprovecha la experiencia alemana en EFP, mientras que la ETF representa una experiencia neutral, general de la UE; la ETF se centra en un apoyo a las políticas que complementa la prioridad del GIZ en la asistencia técnica /la creación de capacidades/la cooperación con el sector privado); puesta en común de enfoques conceptuales; puesta en común de redes y participación en órganos consultivos; intercambio de conocimientos para aumentar al máximo la rentabilidad que obtienen los países asociados de las competencias técnicas, la capacidad financiera y la disponibilidad sobre el terreno de cada institución.

En 2013, la ETF realizó una evaluación externa del Proceso de Turín, que determinó lo siguiente en relación con el valor añadido:

*«La evaluación identificó el valor añadido actual:*

- *Desarrollo de una nueva mentalidad y unos planteamientos globales en relación con el desarrollo de la EFP;*
- *Fortalecimiento de los recursos humanos y las autoridades nacionales en relación con el concepto de formulación de políticas basada en datos contrastados;*
- *Fortalecimiento de los recursos humanos nacionales relativos a la recopilación de datos para la formulación de políticas basada en datos contrastados;*

*Además, la evaluación prevé el siguiente valor añadido potencial:*

- *Demostración, con el uso de resultados medibles (indicadores; es decir, pruebas), de que la EFP (inicial y continua) puede influir en la dimensión social de una sociedad, ya que eleva las posibilidades de empleo de todos los grupos de edad, los grupos vulnerables y los dos géneros;*
- *Desarrollo de nuevas metodologías y enfoques en relación con la recopilación y el análisis de datos;*
- *Transferencia del concepto de formulación de políticas basada en datos contrastados a otros sectores nacionales (p. ej., sanidad, transporte, etc.)»<sup>21</sup>.*

La evaluación provisional del Proceso de Turín concluyó lo siguiente: *«La encuesta de interesados, que se basó únicamente en la autoevaluación, documenta claramente las ventajas de las que gozan las principales partes interesadas nacionales. Las visitas a los países reforzaron aún más el estímulo para aumentar el esfuerzo de las actuales reformas del sistema de EFP, y quizá incluso de todo el sector educativo».*<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Torino Process Interim Evaluation («Evaluación provisional del Proceso de Turín»), ETF, SKS -12-05, Ikon Institute September 2013 <http://bit.ly/MyeYLS>, p.35

<sup>22</sup> Torino Process Interim Evaluation («Evaluación provisional del Proceso de Turín»), ETF, SKS -12-05, Ikon Institute September 2013 <http://bit.ly/MyeYLS>, p.30

**Economía, eficiencia y eficacia:** En 2013, la ETF contrató una evaluación externa sobre la función de los interlocutores sociales en la EFP en los países asociados<sup>23</sup>. Las principales conclusiones y recomendaciones fueron las siguientes:

- Los interlocutores sociales señalan que los índices de satisfacción con el trabajo de la ETF son muy elevados, y hay pruebas de la notable repercusión en las capacidades de los interlocutores sociales en relación con la EFP y con su participación en las políticas y la aplicación de la EFP. No obstante, la participación real de los interlocutores sociales es parcial y desigual. Las realidades de la toma de decisiones en la esfera central y la sensibilidad necesaria con respecto al contexto de las políticas significan que la ETF tiende a trabajar a través de la agenda gubernamental. Esto significa, a su vez, que ciertas organizaciones de interlocutores sociales pueden no ser bien recibidas, y también que el trabajo bilateral con los interlocutores sociales es raro, salvo en el caso de iniciativas con objetivos específicos o como parte de una actividad tripartita más amplia.
- La situación, evolución y representatividad de los interlocutores sociales es un ámbito cada vez más impreciso, y hay tensiones entre las definiciones formales y las cambiantes realidades relativas al diálogo social en los países asociados. La influencia y los conocimientos especializados de la ETF ocupan una buena posición para dirigir un debate sobre esta cuestión.
- Como pieza relativamente pequeña entre otras organizaciones de donantes de los Estados miembros, la ETF ha conseguido asumir una función única que combina conocimientos especializados, compromiso y orientación en los procesos, con una prioridad marcada en el establecimiento de redes en un modelo sostenible. Mientras que otros donantes se retiran cuando finalizan los proyectos, la ETF tiene un planteamiento a largo plazo por lo que respecta a la creación de capacidades y plataformas para los interlocutores sociales.
- La ETF tiene en general una elevada capacidad de respuesta en relación con los interlocutores sociales, y tiene en cuenta el contexto político, económico y cultural. El Proceso de Turín ayuda a la ETF a profundizar su conocimiento de las prioridades de actuación, para poder responder en consecuencia a las recomendaciones de las autoevaluaciones nacionales del Proceso de Turín. No obstante, en los comentarios se ofrecieron varios ejemplos que apuntaban que es preciso mejorar las evaluaciones de las necesidades de los interlocutores sociales.

Por lo que respecta a la eficacia: *«En el Proceso de Turín, las diferencias regionales en la participación de los interlocutores sociales se expresan con claridad en los distintos niveles de participación, activa o pasiva, que se han observado en todas las regiones del IPA, Europa Oriental, el SEMED y Asia Central. La reciente Evaluación provisional del Proceso de Turín señaló que los interlocutores sociales participan, pero no suelen hacerlo "activamente". En el otro extremo de la escala (en especial, en los países de los Balcanes, países a menudo en fase de preadhesión, entre los que se incluye Turquía), la participación de los interlocutores sociales tiene una repercusión mucho más cualitativa en el trabajo, las conclusiones, etc. Y es en estos países en los que encontramos principalmente auténticos órganos tripartitos. Las organizaciones de empresarios suelen participar tradicionalmente más que las organizaciones sindicales, que tienden a necesitar cierta ayuda para encontrar su función» (p. 51).*

Con respecto a la eficiencia: *«Nuestras pruebas indican que la ETF es muy eficiente en general en la conversión de recursos sumamente limitados en resultados-productos finales y resultados sustanciales. Es evidente que podría hacer muchas más cosas con un aumento incluso modesto del*

---

<sup>23</sup> Evaluation of Social Partner Development in the ETF activities («Evaluación del desarrollo de la colaboración social en las actividades de la ETF»), ETF, SKS -12-05, Ikon Institute, septiembre de 2013

*presupuesto, pero sin tal aumento es difícil ver cómo puede satisfacer la clara demanda de más ayuda que piden los interlocutores sociales para la creación de capacidades y el establecimiento de marcos y sistemas para la reforma de la EFP» (p. 62).*

Otro modo de evaluar la eficacia de las operaciones de EFP es analizar los logros de los resultados previstos y los cambios en la situación de los mismos (nuevos resultados tras la adopción del programa de trabajo, cancelación durante el año o prórroga al siguiente año<sup>24</sup>). En 2013, la ETF logró casi el 95 % de la cifra objetivo de resultados institucionales, como se explica a continuación:

#### Cuadro 4: Eficacia en la consecución de resultados institucionales en 2013.

Resumen de resultados institucionales en 2013	Finalizado en 2013	Cancelado en 2013	Aplazado a 2013
Objetivo 2013 (152)	136 [136] (89,5 %)	6 [17] (3,9 %)	10 [4] (2,6 %)
Novedades en 2013 (5)	4 [11] (2,6 %)	1 [2] (0,6 %)	0 [0] (0 %)
Aplazados en 2012 (5)	4 [14] (2,6 %)	1 [2] (0,6 %)	0 [0] (0 %)
Total (162)	144 [161] (94,7 %)	8 [19] (5,3 %)	10 [5] (6,6 %)

*Las cifras entre corchetes [ ] se refieren a 2012. Porcentajes calculados con respecto al objetivo anual de 152 resultados institucionales.*

El número de resultados logrados en relación con los previstos en el programa de trabajo fue el mismo en términos absolutos que en 2012 (136), pero dado que el objetivo anual era menor en cinco resultados, el porcentaje aumentó en casi tres puntos (hasta un 89,5 %). Además de estos resultados logrados, la ETF informa de cuatro nuevos productos finales completados durante el año, y de otros cuatro iniciados en 2012 pero finalizados en 2013. En total, los 144 resultados completados en 2013 representan una tasa de consecución de cerca del 95 % en relación con el objetivo anual de 152.

En 2012, esta tasa de consecución total fue superior (102,5 %) debido al mayor número de productos finalizados concluidos en 2012 pero iniciados en 2011 (14, casi el 9 %). El aplazamiento de resultados para su conclusión en 2014 ha aumentado en relación con los aplazamientos de 2012, pero es inferior a la cifra de 2011.

Las nuevas solicitudes durante el año fueron 4 (2,6 %), mientras que en 2012 fueron 11 (7 %), y 15 en 2011. Es una tendencia positiva que refleja un programa de trabajo más previsible, a pesar del hecho de que uno de los resultados no pudo completarse en 2013 y se aplazó a 2014.

Los cambios se explican por el aplazamiento a 2014 de cinco resultados de creación de capacidades, tres de análisis de políticas, y uno tanto de apoyo a la UE como de divulgación y creación de redes. En cada una de estas áreas se cancelaron resultados por un total de 2, 3, 1 y 1, respectivamente, y un resultado aplazado en 2011 relacionado con Egipto se canceló definitivamente. Las razones de tales cambios están relacionadas con la situación en los países correspondientes (44 %), con el aplazamiento decidido por la delegación de la UE (17 %) o son atribuibles a la ETF (39 %) debido a problemas que se presentaron durante el aprovisionamiento o duplicación de actividades durante la fase de planificación. En términos presupuestarios, se adoptaron compromisos a lo largo del año cuyo

<sup>24</sup> Desde el Informe anual de actividades de 2010, la ETF da parte de los resultados institucionales aplazados aplicando los principios de devengo y de disociación de créditos que usa en el presupuesto. Esto significa que los resultados no se computan en el ejercicio presupuestario en que se comprometen, sino en aquel en el que finaliza la actividad. De ahí que se computen y notifiquen en el Informe de 2013 los cuatro resultados incluidos en el Programa de trabajo de 2012 y aplazados a 2013. Análogamente, aunque los resultados institucionales previstos en el programa de trabajo de 2013 solieron comprometerse antes del 31 de diciembre de 2013, algunas partes de las actividades no habían concluido, de modo que su finalización (y, por ende, su notificación) se realizará en el Informe anual de actividades de 2014 (la lista de resultados institucionales aplazados desde 2012 a 2013 figura en el anexo).

pago se transfiere a 2014. El presupuesto de los siete resultados cancelados se invirtió en los cinco resultados nuevos puestos en marcha a lo largo del año.

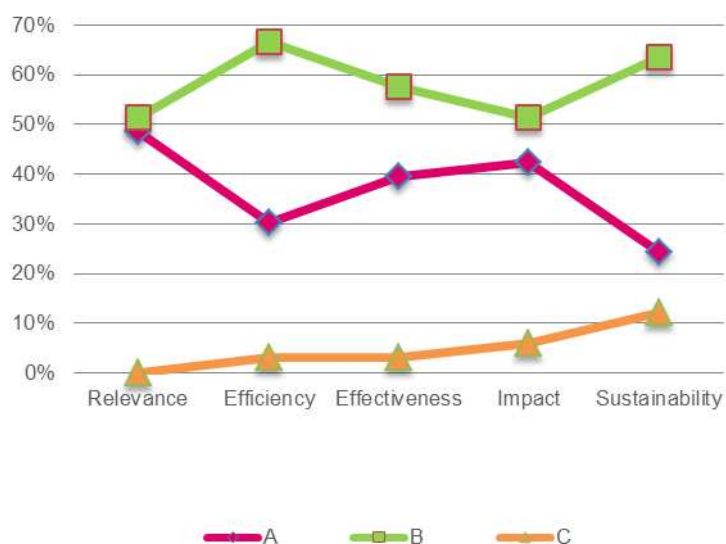
Uno de los resultados aplazados en 2012 tuvo que cancelarse en 2013 (relativo a la prestación de ayuda a la delegación en Egipto, pospuesta en varias ocasiones por la delegación de la UE debido a la situación política del país), pero hubo dos resultados aplazados en 2011 que se cancelaron en 2012.

En conjunto, estos indicadores cuantitativos muestran que la ETF fue eficaz en la ejecución de su programa de trabajo de 2013. La tasa de consecución con respecto al objetivo anual fue elevada (95 %), y los cambios debidos a nuevos resultados, cancelaciones o aplazamientos a 2014 fueron limitados e inferiores a los de años previos (3,3 %, 5,6 % y 6,6 %, respectivamente, mientras que en 2012 fueron 12,1 %, 12,1 % y 3,2 %, pero para el último de ellos fue de 11,3 % en 2011), lo que refleja flexibilidad y capacidad de adaptación, mientras que no hubo riesgo para la gestión financiera a causa de su limitada dimensión.

### Calidad

El seguimiento anual de los proyectos por parte de todos los equipos de proyectos se ha convertido en una práctica firmemente establecida en la ETF, lo que contribuye a la mejora continua a partir de la autoevaluación. Además, para triangular los resultados, bien la ETF o bien supervisores externos efectúan anualmente un seguimiento de una muestra de proyectos. Los equipos realizaron un total de 44 autoevaluaciones de seguimiento de un total de 46 proyectos, y 3 (6 % realizados por la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación) en 2013. Para ofrecer una visión general coherente a escala de departamento/unidad regional se compilaron además informes generales de seguimiento. En cada informe se detalla la puntuación de cada uno de los componentes con arreglo a cinco criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad). Esto permite un seguimiento más preciso de las tendencias mediante la identificación de acciones clave como el nivel de participación de las partes interesadas en la planificación de los proyectos, y plantea las cuestiones que deben abordarse en planes futuros.

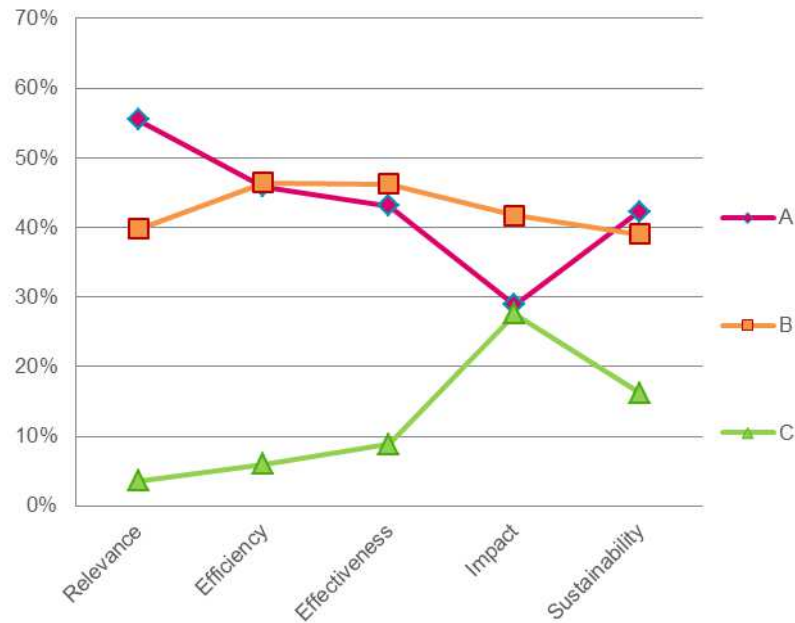
Gráfico 1: Visión general de las autoevaluaciones de proyectos en 2011



Relevance	Pertinencia
Efficiency	Eficiencia
Effectiveness	Eficacia
Impact	Impacto
Sustainability	Sostenibilidad

La introducción de una escala de puntuación en la plantilla de seguimiento significó que hubo una coherencia creciente en el uso y la comprensión de los criterios, que es la base del seguimiento de los proyectos. La función automatizada del software Dashboard de la ETF proporciona instantáneamente información de referencia sobre las visiones generales de los proyectos y facilita el desarrollo de los planes anuales.

Gráfico 2: Visión general de las autoevaluaciones de proyectos en 2012



Relevance	Pertinencia
Efficiency	Eficiencia
Effectiveness	Eficacia
Impact	Impacto
Sustainability	Sostenibilidad

Después de tres años de aplicación, ahora se puede ofrecer una visión general y una base para la comparación por medio de las puntuaciones acumuladas de cada uno de los criterios. Esto se presenta en los gráficos 1, 2 y 3. En general, ahora hay un nivel coherente de análisis en relación con la ETF, dado que se aplican puntuaciones de manera sistemática. En 2011 y 2012, los equipos redujeron el valor de los criterios de impacto y sostenibilidad en su evaluación, debido en parte a una mejora en la definición de los objetivos y los resultados a escala de proyecto, y a una mejor articulación de la planificación operativa con la planificación estratégica e institucional. En 2013, la evaluación de estos dos criterios se niveló con la de la relevancia y la eficacia, que había recibido una puntuación mayor en los años previos. Esta evolución positiva en la planificación y gestión de proyectos puede explicarse tal vez por el uso más sistemático del enfoque basado en el marco lógico y de la planificación operativa en Dashboard.

Gráfico 3: Visión general de las autoevaluaciones de proyectos en 2013



Relevance	Pertinencia
Efficiency	Eficiencia
Effectiveness	Eficacia
Impact	Impacto
Sustainability	Sostenibilidad

Las puntuaciones medias en 2013 indican una evidente consolidación de un mismo número de puntuaciones A (por encima de la media) y B (según lo previsto), dado que ha habido un nivel más elevado de análisis crítico de la aplicación de cada plan de proyecto. La nivelación de las puntuaciones C (con áreas problemáticas en la aplicación) en las categorías de impacto y sostenibilidad indica que ha habido una situación relativamente estable en las intervenciones en los países, en comparación con 2012.

La práctica de realizar evaluaciones por parte de los equipos de los proyectos, con la aprobación del responsable del departamento, continuará en las próximas perspectivas a medio plazo para los planes plurianuales. El seguimiento -con una ligera modificación en la plantilla en línea- servirá para evaluar si la ejecución de un proyecto puede continuar como estaba previsto o si es necesario cambiar el plan del proyecto. Después de tres años de autoevaluaciones anuales se ha producido una mejora en la calidad de los planes de ejecución anuales, y ha aumentado la sensibilización sobre las consecuencias que tiene una buena planificación al evaluar los resultados finales.

# PARTE II: GOBERNANZA, SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN, CONTROL Y NORMAS DE CONTROL INTERNO

## 2.1 Actividades del Consejo de Dirección de la ETF

En 2013, los miembros del Consejo de Dirección de la ETF celebraron dos sesiones plenarias, participaron en cuatro procedimientos escritos y debatieron documentos estratégicos de la ETF en dos reuniones del grupo de trabajo del Consejo.

El 14 de junio de 2013, el Consejo de Dirección de la ETF aprobó:

- el Informe anual de actividades 2012 de la ETF y el Análisis y evaluación del mismo;
- el Dictamen sobre las cuentas financieras anuales de la ETF relativas al ejercicio 2012, y
- el Presupuesto modificado de 2013.

El 22 de noviembre de 2013, el Consejo de Dirección de la ETF sometió a debate y aprobó:

- las Perspectivas a medio plazo 2014-2017 de la ETF;
- el programa de trabajo de 2014 de la ETF;
- el proyecto de presupuesto 2014 de la ETF;
- la previsión de los ingresos y gastos de la ETF y las directrices generales para 2015;
- el Presupuesto modificado de 2013.

Los cuatro procedimientos escritos finalizados satisfactoriamente en 2013 abordaron las cuestiones siguientes: el programa de trabajo de 2013 revisado, la transferencia de consignaciones del presupuesto de 2013 de la ETF, el Reglamento financiero 2013 de la ETF y el disposición de aplicación sobre la contratación y el empleo de agentes temporales 2f.

Las actividades del Consejo de Dirección en 2013 permitieron a la ETF realizar su trabajo y lograr los resultados anuales previstos. En los siguientes apartados se explica cómo se gestionó la organización en 2013 y cómo afectó esto a la consecución de los resultados.

## 2.2 Supervisión y control de la gestión

Como se definió en las Perspectivas a medio plazo (PMP) 2010-13 de la ETF, en 2013 el control de la gestión se impulsó y orientó para verificar:

- el estado del avance de los objetivos previstos en el programa de trabajo anual;
- la eficacia y la eficiencia de la organización mediante el análisis de los recursos, los costes y los procedimientos.

El control de la gestión de la ETF es un proceso que afecta a todas las funciones de la organización, teniendo en cuenta los niveles de responsabilidad adecuados. Como en cualquier otro proceso, el control de la gestión en la ETF está formado por distintos elementos conectados entre sí:

- la estructura y organización de la gestión (en 2013, la ETF conservó la misma estructura organizativa que en 2012). En el anexo se ofrece un organigrama, y
- herramientas de gestión y procedimientos organizativos.

La delegación y las cadenas de responsabilidad se ciñeron a la línea de mando de la organización y comprendieron los siguientes modelos de capacitación:

- delegaciones<sup>25</sup> financieras; véase el apartado 3.1;
- asignaciones de competencias a la autoridad<sup>26</sup> facultada para proceder a los nombramientos, conforme a las normas establecidas (véase la lista en el anexo), y
- normas y procedimientos relativos al mecanismo de sustitución y la presencia de gestores en las instalaciones de la ETF<sup>27</sup>.

Los siguientes apartados de la parte II y parte III del Informe anual de actividades abordan las principales actividades y herramientas para la supervisión y el control de la gestión que utilizó la ETF en 2013 con arreglo a su estructura, recursos y tamaño, e informan de los resultados de las evaluaciones efectuadas por auditores y evaluadores externos e internos a la gestión y sus resultados.

### **Hoja de ruta sobre el seguimiento del Enfoque Común aplicado a las agencias descentralizadas de la UE**

En 2013, la ETF participó activamente en varios grupos de la red de rendimiento de las agencias de la UE, que representaron una valiosa oportunidad para compartir experiencias tanto sobre prácticas comunes como sobre diferencias de enfoque de las diversas agencias, y en comparación con los modelos que utiliza la Comisión. Resultó de especial importancia en relación con cuestiones en las que algunas agencias han empezado ya a aplicar el enfoque común y en las que algunas tienen una mejor posición para ofrecer contribuciones colectivas a la ejecución de la hoja de ruta en cuestiones que son de interés común. En este sentido, la ETF considera que su rendimiento está por encima de la media, con algunas prácticas sobresalientes en las áreas de presupuestación por actividades, elaboración de informes de actividad anuales y herramientas de gestión del rendimiento de TI, y medidas e indicadores relacionados.

#### **2.2.1 Marco de gestión del rendimiento (MGR)<sup>28</sup>**

Con la aprobación del Marco de gestión del rendimiento en 2012, la ETF adoptó un marco integrado de aseguramiento y control de la calidad. El marco de gestión del rendimiento se consolidó en 2013, y sirve tanto de enfoque institucional para medir y gestionar el rendimiento, como para identificar acciones de mejora. Este marco representa el compromiso institucional de la ETF con la calidad, la transparencia y la asunción de responsabilidades.

---

<sup>25</sup> ETF/12/DEC/002, versión 3, véase la parte 3, apartado 3.1.

<sup>26</sup> ETF/10/DEC015.

<sup>27</sup> ETF/12/DEC/003.

<sup>28</sup> Véase el anexo 12.



La ETF utiliza el Marco de gestión del rendimiento para gestionar el rendimiento de todas sus actividades, procesos y recursos, y para garantizar el cumplimiento de su mandato y sus objetivos, así como la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, la dirección y el personal de la ETF mediante una gestión orientada a los resultados.

El primer informe anual de rendimiento (IAR) se preparó en enero de 2013 para evaluar e informar sobre la disponibilidad y adecuación para apoyar el rendimiento de los procesos, instrumentos y métodos internos en distintos niveles de la organización que constituyen el Marco de gestión del rendimiento. En 2013 se elaboró e implantó un plan de mejora de las acciones.

El Marco de gestión del rendimiento de la ETF está inspirado en la lógica del ciclo de mejora basado en la «planificación, ejecución, comprobación y reacción» y está incorporado en todos los niveles de la organización<sup>29</sup>. Los cinco niveles del MGR de la ETF están relacionados con: a) estratégico institucional, b) organizativo institucional, c) departamentos, d) proyectos y e) individual.

Los principales avances y logros de la ETF en 2013 en los distintos niveles del MGR se describen a continuación.

### a) Nivel estratégico corporativo

#### Planificación estratégica y programa de trabajo anual

Actividades cubiertas en 2013:

- conclusión de ejercicio de planificación de 2013, con la adopción de planes de departamento, proyecto e individuales, cuyos objetivos proceden de la estrategia general de la ETF y el programa de trabajo de 2013. Los planes de departamento siguen el enfoque de marco lógico anidado, y el Marco de gestión del rendimiento ofrece los factores de impulso necesarios para garantizar el flujo de información sobre los datos de rendimiento entre los niveles en ambas direcciones;
- la iniciación de la planificación para 2014 con la elaboración de las Perspectivas a medio plazo 2014-2017 y el programa de trabajo de 2014. Las prioridades identificadas en las nuevas Perspectivas a medio plazo se plantean a partir de los informes del Proceso de Turín, el contexto actual de las políticas en la UE, los conocimientos especializados necesarios y la cooperación con las partes interesadas. Las nuevas Perspectivas a medio plazo establece objetivos con unos efectos a largo plazo, indicadores y metas para medir la consecución de los objetivos anuales del programa de trabajo, y definición de los resultados esperados después de la intervención de la ETF. El Consejo de Dirección adoptó los dos documentos de planificación sin necesidad de

---

<sup>29</sup> Los principales componentes del marco son los siguientes:

- Facilitadores del rendimiento: definición de estrategias, objetivos, políticas, posiciones institucionales, criterios, valor añadido, impacto, etc. de la ETF. Actúan como facilitadores del rendimiento, ya que deberían contribuir a una interpretación común y a la definición de *qué* debería hacer la ETF y de los procesos y recursos que debería utilizar;
- Mediciones del rendimiento: normas e indicadores del rendimiento de la Fundación que establecen el nivel de calidad deseable en este sentido, y que facilitan la evaluación de *cómo* debería hacer las cosas la ETF;
- Logros en materia de rendimiento: Procesos y actividades de la ETF que conducen al ajuste entre lo que la ETF debería hacer y *cómo* debería hacerlo;
- Gestión del rendimiento: sistema de valoración, evaluación, análisis de evaluaciones, revisión y auditoría que aplica la organización, en distintos niveles y a lo largo del ciclo anual, de la evolución en el logro *de lo que* la ETF debería hacer en comparación con *cómo* se ha establecido que debería hacerlo, y
- Facilitadores de la calidad: sistema de acciones y planes para reconocer el rendimiento correcto, para mejorar el rendimiento y para corregir el rendimiento bajo cuando no se corresponde con las normas establecidas. Deberían fomentar las buenas prácticas, el intercambio de conocimientos, la innovación y la creatividad.

realizar modificaciones, lo que refleja las exhaustivas consultas previas que se hicieron antes de presentar el borrador final.

## Indicadores de rendimiento institucional

Los indicadores de rendimiento institucional correspondientes a 2013 se ofrecen en el anexo. Los datos muestran que todos los objetivos pertinentes fijados por la ETF se han alcanzado. Los indicadores de rendimiento institucional de 2013 de la ETF proporcionan datos sobre el modo en que se desempeña la ETF a escala agregada en relación con sus actividades esenciales y su funcionamiento como agencia de la Unión Europea.

Además, la ETF trabajó para perfeccionar su marco de indicadores de rendimiento institucional a fin de facilitar información clave sobre el rendimiento en relación con los principales objetivos de la organización, a través de una serie de indicadores mensurables, cualitativos y cuantitativos, agrupados por áreas de objetivos para las próximas Perspectivas a medio plazo 2014-2017<sup>30</sup>.

## Seguimiento de la evolución del programa de trabajo

La ETF cuenta con un proceso consolidado trimestral de elaboración de informes de situación, que se reforzó y optimizó en 2013, para poder canalizar y ofrecer un mayor nivel de macrogestión en las recomendaciones cruciales a fin de mejorar la toma de decisiones sobre las mejoras que deben hacerse durante la ejecución del programa de trabajo. Además, desde los inicios de 2012, los procesos de seguimiento y elaboración de informes para el conjunto de la organización se han realizado con la herramienta de supervisión del rendimiento de la ETF, el sistema Dashboard. Los informes trimestrales incluyen datos de rendimiento tanto cualitativos como cuantitativos con el fin de servir de base a la gestión basada en el riesgo y el análisis basado en datos contrastados y la toma de decisiones. Los informes trimestrales siguen un esquema «de abajo arriba», es decir, que parten de los proyectos, continúan por los departamentos y llegan hasta los niveles institucionales.

## Evaluación

La función de evaluación en la ETF se organiza por medio de asignaciones concedidas a evaluadores externos (dos en 2013) para identificar las enseñanzas extraídas y los niveles de satisfacción de las partes interesadas. Las conclusiones y las recomendaciones se debaten a escala de proyecto y directivo para elaborar un plan de acción para la mejora continua (en relación con las dos evaluaciones externas realizadas en 2013, consulte la parte I, apartado 2, y la parte III, apartado 3.2 b).

## b) Nivel organizativo institucional

### Gestión financiera

#### Subvención de 2013

*Ejecución presupuestaria:* De la subvención de 20 143 500 EUR recibida en 2013, la ETF comprometió el 99,78 %, manteniendo así la buena trayectoria de años anteriores (99,91 % en 2012) y demostrando hasta qué punto la ETF ha optimizado la ejecución presupuestaria.

Del mismo modo, el 87,11 % que la ETF pagó a lo largo de 2013 representa un paso adelante en relación con 2012 (85,9 %), mientras que la utilización de pagos diferenciados del Título 3 alcanzó el

---

<sup>30</sup> Los indicadores de «misiones no esenciales» pueden someterse a modificaciones ulteriores de conformidad con los resultados y las conclusiones del trabajo de grupo de la red de rendimiento de las agencias de la UE sobre «principios comunes para la medición del rendimiento y lista de indicadores armonizados», y la disposición nº 28 de la hoja de ruta para el seguimiento de la aplicación del Enfoque Común aplicado a las agencias descentralizadas de la UE.

99,81 %, de nuevo acorde con los buenos resultados de años anteriores (99,92 % en 2012 y 99,72 % en 2011). La elevada utilización de créditos de pago es una señal del éxito de los esfuerzos realizados en la planificación de la transferencia de los créditos de pago y de la priorización de las solicitudes de pago. Además, la ETF mejoró notablemente su ya satisfactorio rendimiento en el cumplimiento de los plazos de pago, dado que el 84,07 % de los pagos se realizaron dentro de los límites legalmente establecidos en 2013 (en el anexo se ofrece un informe sobre el cumplimiento de los plazos y sobre la suspensión de los mismos).

#### *Créditos administrativos prorrogados de 2012 y compromisos operativos pendientes de liquidación de 2012*

El pago de fondos prorrogados de 2012 fue del 90 %, en consonancia con los buenos resultados anteriores (89,7 % en 2012 y 90 % en 2011).

*Modificación del presupuesto:* En 2013, la ETF efectuó 11 transferencias presupuestarias (como en 2012), lo que demuestra un rendimiento sólido en los procesos de planificación y seguimiento, y continuó con el cumplimiento de las recomendaciones del Tribunal de Cuentas. Del presupuesto total, un 5.9 % se reasignó a líneas presupuestarias diferentes (6.4 % en 2012 y 2011 % en 2012, respectivamente).

Título	Presupuesto inicial	Presupuesto final	% de variación	Reasignación
1	13 585 500	13 176 854	-3 %	-408 646
2	1 496 000	1 836 714	23 %	340 714
3	5 063 000	5 129 932	1 %	66 932
Total de la ETF	20 143 500	20 143 500	0 %	-

#### *Prorrogada a 2014 - Créditos administrativos*

		Subvención de 2013	Pagada en 2013	A pagar en 2014 (prorrogada)	de las cuales:		
					Ejecutadas en 2013 pendientes de pago	A ejecutar en 2014	
						planificadas	demoradas
Admin.	T1	13 176 854	97,7 %	2,2 %	1,1 %	0,4 %	0,1 %
	T2	1 836 714	70,3 %	28,7 %	13,3 %	12,6 %	0,1 %
	T1+T2	15 013 568	94,3 %	5,4 %	2,6 %	1,9 %	0,1 %
ETF en conjunto		20 143 500	87,1 %	12,7 %	6,5 %	4,5 %	0,4 %

La ETF prorrogó el 5,4 % de sus créditos administrativos, porcentaje inferior al del ejercicio anterior (6,3 %). Las cantidades prorrogadas están relacionadas principalmente con las adquisiciones de equipos informáticos a finales del ejercicio y las obras de remodelación del edificio. La tasa de créditos administrativos prorrogados fue inferior en 2013 tanto en relación con el Título 1 (del 2,5 % en 2012 al 2,2 % en 2013) como con el Título 2 (del 36,1 % en 2012 al 28,7 % en 2013), lo que demuestra la importancia concedida al cumplimiento del principio de anualidad para las actividades administrativas. Del total de los créditos del Título 1 y Título 2, un 2,6 % (46 % de los créditos administrativos prorrogados) corresponde a actividades ya ejecutadas en 2013 pero pendientes de pago en 2014; un 1,9 % (35 % de los créditos administrativos prorrogados) corresponde a actividades previstas para

2014, sin que se registraran demoras, y un 0,1 % (1 % de los créditos administrativos prorrogados) a actividades demoradas.

*Compromisos de créditos operativos pendientes de liquidación en 2014:*

En el Título 3, los *compromisos pendientes de liquidación* disminuyeron tanto en porcentaje (del 35 % en 2012 al 34 % en 2013) como en valor absoluto (de 1,95 millones EUR en 2012 a 1,8 millones EUR en 2013). Esto significa que el 66 % de los créditos operativos se pagaron ese mismo año, y el 34 % restante está vinculado a la aplicación habitual de proyectos operativos. Del total de créditos del Título 3, un 18,1 % (53 % de los compromisos pendientes) corresponde a actividades realizadas en 2013 pero pendientes de pago en 2014; un 12,1 % (36 % de los compromisos pendientes) corresponde a actividades que tienen prevista su ejecución en 2014, sin que se registraran demoras, y un 1,5 % (4 % de los compromisos pendientes) a actividades demoradas.

		Subvención de 2013	Pagada en 2013	A pagar en 2014 (pendiente de liquidación)	de las cuales:		
					Ejecutadas en 2013 pendientes de pago	A ejecutar en 2014	
						planificadas	demoradas
Operativas	T3	5 129 932	66,0 %	34,0 %	18,1 %	12,1 %	1,5 %
ETF en conjunto		20 143 500	87,1 %	12,7 %	6,5 %	4,5 %	0,4 %

*Cantidad que debe reembolsarse a la Comisión Europea:* la cantidad que debe reembolsarse a la Comisión Europea es de 199 463 EUR, es decir, menos del 1 % del presupuesto total, lo que es acorde con las pequeñas cantidades que la ETF ha tenido que devolver en los últimos ejercicios (125 366 EUR en 2012 y 117 196 EUR en 2011). Se trata de un resultado excelente, teniendo en cuenta que el umbral que incidiría en las negociaciones sobre el presupuesto se sitúa en el 5 %.

En conjunto, el 72 % de la cantidad que debe reembolsarse a la Comisión Europea corresponde a la cancelación de créditos administrativos prorrogados de 2012 (Títulos 1 y 2). Hay que tener presente que el 25 % de los créditos cancelados representa el ahorro realizado después del éxito de los obstáculos que planteó la ETF a los costes reclamados para las obras del edificio de la ETF.

**Otros fondos – Título 4**

*Fondo Fiduciario Italiano (FFI):* en 2013 sólo se recibieron 1 081,20 EUR para este fondo (como intereses acumulados), lo que elevó el resto del presupuesto a 53 151,37 EUR. Todo ello se comprometió en 2013, y el pago de 24 682 EUR se prorrogó a 2014. Es muy probable que el resto de los fondos para el FFI se agoten en 2014.

*FRAME:* del 1 249 800 EUR recibidos como primer plazo para el proyecto FRAME, la ETF ha comprometido ya un 90 %, y ha pagado un 37 %. El siguiente plazo, de 150 215 EUR, supeditado al logro de un 70 % de la tasa de compromiso, se solicitará junto con el primer informe de ejecución en torno a mayo de 2014 (según el acuerdo, no puede solicitarse antes de que se cumpla el año de actividad).

*GEMM:* de los 594 721 EUR recibidos como primer plazo, la ETF ha comprometido ya un 84 %, y ha pagado un 21 %. El siguiente plazo, de cerca de 750 000 EUR, supeditado al logro de un 70 % de la tasa de compromiso, se solicitará junto con el primer informe provisional en la primavera de 2014 (el acuerdo permite que se anticipe la solicitud una vez alcanzado el 70 % de la tasa de compromiso).

## Procedimientos de contratación

En 2013 se iniciaron 29 procedimientos de contratación (33 en 2012), la mayoría de ellos previstos en la planificación (73 %). El 87 % de las licitaciones convocadas condujeron a la firma de un contrato. En total, la ETF emitió y suscribió 28 contratos nuevos en 2013.

En general, y como estaba previsto en las Perspectivas a medio plazo 2010-2013, la ETF alcanzó con éxito los hitos definidos en el área de gestión financiera y de contratos en el periodo 2010-2013. En particular, se introdujo un modelo revisado de presupuestación basada en actividades en el que se integran los procesos de planificación, presupuestación, gestión y elaboración de informes.

La ETF ha mantenido los resultados satisfactorios por lo que respecta a los indicadores de rendimiento presupuestario, y ha optimizado la ejecución de su presupuesto con la mejora del sistema de planificación y seguimiento, y con la introducción de la proporcionalidad basada en el riesgo en sus procesos financieros y de contratación.

La ETF también ha implantado satisfactoriamente sistemas de gestión financiera de la Comisión Europea, como ABAC, SAP y ABAC Assets, lo que ofrece mayores garantías de cumplimiento con su marco regulador.

Estos avances en la gestión financiera y de contratación han demostrado ser un éxito en relación con el aumento de la eficiencia, por una parte, y con los buenos resultados desde una perspectiva de la gestión de recursos, por otra.

## Normas de control interno

Consulte el apartado 2.3.

## Gestión de riesgos

La gestión de riesgos en la ETF se ha reforzado en los últimos cuatro años. El proceso ahora está muy integrado en las actividades de la Fundación, en diversos niveles que contribuyen al ciclo de mejora de las operaciones y el rendimiento general de la Fundación.

Desde 2011, la ETF ha utilizado Dashboard para respaldar el seguimiento y la elaboración de informes en relación con los riesgos, a escala de proyecto y de departamento. Los informes trimestrales ponen en conocimiento de la dirección los riesgos de nivel mediano y alto registrados a escala institucional.

En 2013, el proceso de autoevaluación de riesgos se reforzó y se implantó en dos niveles:

- **Nivel operativo:** reevaluación y actualización de los tres registros de riesgos operativos con personal perteneciente a recursos humanos, finanzas y aprovisionamiento y riesgos de la gestión de proyectos, y
- **Nivel directivo:** seminario sobre riesgos a escala «macro», dirigido a directivos y coordinadores. El ejercicio formaba parte del proceso de planificación de 2014 e incluía la identificación y evaluación de todos los riesgos relacionados con las Perspectivas a medio plazo 2014-2017 (nivel estratégico) y el programa de trabajo de 2014 (proceso de planificación de 2014). El resultado de esta evaluación de riesgos condujo al establecimiento de registros de los riesgos a escala «macro» correspondientes, que incluyeron una revisión de la situación en la que estaba el registro de riesgos de 2013 (véase el anexo).

El perfil de riesgos de la ETF en 2013 indica que el grado de propensión al riesgo de la organización es bajo-medio. En particular, los mayores riesgos los plantea el entorno externo y, por tanto, no

dependen de la gestión de la Fundación, aunque pueden tener repercusiones. Hasta la fecha, la ETF no ha identificado ningún riesgo crucial o de nivel elevado.

### **Autoevaluación anual a escala de la dirección**

En 2013, la ETF puso a prueba el instrumento de autoevaluación denominado Marco Común de Evaluación (CAF)<sup>31</sup>, una herramienta de gestión de la calidad total basada en el principio de que los resultados excelentes en el desempeño de una organización se logran con una estrategia de planificación e impulso del liderazgo, con recursos humanos, con asociaciones, con recursos y con procesos. El modelo CAF es muy exhaustivo y abarca todos los requisitos de las normas de control interno de la ETF. En el anexo se ofrecen los resultados del ejercicio.

### **Auditoría**

Consulte la parte III, apartado 3.2.a

### **Protección de datos**

A lo largo del año, la ETF consolidó sus logros en relación con el cumplimiento del Reglamento 45/2001 sobre protección de datos. El SEPD visitó la agencia a principios de año para facilitar más orientaciones y formación. Su evaluación de las actividades de la ETF concluyó que se ha logrado el cien por cien del cumplimiento y, en consecuencia, la ETF puede considerarse un caso de éxito. Esta información estará también disponible en el informe del SEPD para 2013, que está en fase de preparación. El comunicado de prensa del SEPD dice lo siguiente: «Supervisión activa eficaz para que los organismos de la UE mantengan el rumbo adecuado para la protección de datos<sup>32</sup> [...] En general, las instituciones de la UE han avanzado considerablemente desde la última encuesta SEPD en 2011. La Fundación Europea de Formación (ETF) y el Centro Europeo para la Prevención y el Control de las Enfermedades (ECDC) se encuentran entre las instituciones que más han mejorado».

### **Planes y medidas de mejora**

El Plan de mejora de la ETF es un plan de acción consolidado, con medidas ideadas a partir de los resultados de las auditorías efectuadas por el Tribunal de Cuentas Europeo, el Servicio de Auditoría Interna y otras auditorías *ex post* subcontratadas; del registro de riesgos de la ETF; de la evaluación anual de las NIC, y de otras acciones internas. El Plan de mejora de la ETF forma parte del sistema de control interno y se consolidó en el periodo 2010-2013.

## **c) Nivel de departamento**

### **Gestión de procesos**

La gestión de procesos es una parte integrada en el Marco de gestión del rendimiento (MGR). Su principal objetivo es garantizar una aplicación eficaz, eficiente y coherente de los procesos clave de la ETF, así como un control y mejora sistemáticos de los mismos que permitan mejorar los resultados. Aunque la mayoría de los procesos de la ETF son interdepartamentales, el MGR los incluye a escala de departamento debido a su titularidad.

Casi todos los procesos de la ETF se documentan por medio de mapas de procesos, políticas y procedimientos, y desde 2011 se han dedicado muchos esfuerzos a la actualización de esta documentación, así como a la mejora de la documentación de los procesos esenciales. El ejercicio de documentación ha continuado en 2013, con especial atención a la revisión y documentación del

---

<sup>31</sup> CAF 2013: Mejora de las organizaciones públicas mediante la herramienta electrónica de autoevaluación.

<sup>32</sup> SEPD /2014/03, Bruselas, 27 de enero de 2014

subproceso «Identificación de proyectos de Operaciones», que describe las interacciones y los pasos entre la preparación del Proceso de Turín, las Perspectivas a medio plazo y el programa de trabajo, introduciendo en el proceso principios de evaluación de impacto y presupuestación de base cero.

Además, en junio de 2013, la ETF adoptó<sup>33</sup> sus directrices globales sobre la prevención y la gestión de los conflictos de intereses. Estas directrices tienen en cuenta las recomendaciones orales realizadas por el Tribunal de Cuentas, y las referencias a la necesidad de gestionar y prevenir de forma adecuada los conflictos de intereses en las agencias recogidas en la declaración conjunta del Parlamento Europeo, el Consejo de la UE y la Comisión Europea sobre las agencias descentralizadas y la consiguiente hoja de ruta de 19 de diciembre de 2012.

### **Evaluación interna del rendimiento**

En 2013, la ETF inició también una evaluación interna del rendimiento relativa a sus métodos de trabajo y la correspondiente distribución de recursos para garantizar la continuidad de la eficacia y eficiencia de sus operaciones. La dirección ha acordado un plan de acción y hay acciones en curso. Del Plan de acción se derivan tres actividades principales, que se prolongarán durante 2014: un grupo de trabajo sobre un concepto y enfoque comunes de la ETF en relación con la gestión de proyectos; un análisis funcional en el conjunto de la ETF y una aclaración de cómo gestionar la garantía de la calidad de los resultados-productos finales y de los resultados-beneficios directos.

#### **d) Nivel de proyecto**

##### **El sistema Dashboard, resultados e indicadores**

Entre las principales innovaciones aplicadas en 2013 al sistema Dashboard (sistema informático de control integrado de la gestión, introducido por la ETF en 2011, que permite a la dirección seguir la evolución de las actividades de la ETF y los recursos utilizados en tiempo real) se encuentran:<sup>34</sup>

- la consolidación del trabajo sobre la determinación de los costes directos de los resultados de los proyectos y el uso de la ponderación de tales resultados. Los costes de los resultados se calculan con arreglo al gasto financiero, los recursos humanos empleados y los costes de desplazamiento. Los indicadores institucionales se miden en función de la relación que haya en los proyectos entre los resultados-beneficios directos y los resultados-productos terminados: la asociación entre los resultados de los proyectos e institucionales fue objeto de un exhaustivo seguimiento en 2013, con el fin de procurar la transparencia en la elaboración de informes, ya que la ETF utiliza la consecución de sus resultados institucionales para medir sus objetivos operativos.
- la introducción de una sección dedicada a la elaboración de informes sobre los proyectos en «Cooperación de donantes».

---

<sup>33</sup> ETF/13/DEC/011.

<sup>34</sup> Como señaló el Comité de Control Presupuestario del Parlamento Europeo, en el proyecto de informe de aprobación de la ejecución del presupuesto de la Fundación Europea de Formación para el ejercicio financiero de 2011 [C7-0254/2012 – 2012/2192(DEC)], puntos 16 y 17 sobre rendimiento.

## Seguimiento de la autoevaluación de proyectos (consulte la parte I, apartado 3 sobre rendimiento y rentabilidad)

### e) Nivel individual

#### Gestión de recursos humanos

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

Las cifras siguientes demuestran la eficacia de la gestión de los recursos humanos que realizó la ETF en 2013:

- Sólo dos puestos vacantes en el cuadro de efectivos, es decir, 92 puestos cubiertos (incluida una oferta de empleo aceptada, con fecha de inicio en marzo de 2014);
- Plantilla compuesta por 130 personas a finales de 2013 (92 agentes temporales, 38 agentes contractuales y 2 agentes locales) en 2012, en comparación con 125 a finales de 2011. Durante el ejercicio, la ETF gestionó 8 incorporaciones y 6 salidas, 17 ascensos, 11 períodos de prueba y 16 renovaciones de contrato, 7 procedimientos de selección en los que participaron 1 390 candidatos y se mantuvieron 81 entrevistas, y 94 sesiones de formación y desarrollo con 725 participantes de la ETF.

#### Evolución de la dotación de personal

La rotación del personal (*empleados que dejaron la ETF durante el ejercicio/media del personal contratado en el ejercicio*) en 2013 fue del 4,6 % (AT: 6,5 %, AC: 0 %), en comparación con el 9,6 % de 2012 (AT: 6,6 %, AC 17,9 %). Es la primera vez desde 2006 que ningún agente contractual renuncia a su puesto.

Tipo de contrato	Total de la ETF a 31/12/2011	Total de la ETF a 31/12/2012	Incorporaciones en 2013	Salidas en 2013	Total de la ETF a 31/12/2013
AT	90	93	4 (+1 oferta de empleo)	-6	92
AC	32	35	3	0	38
AL	2	2			2
ENCS	1	0			0
Total	125	130	8	-6	132

Además, las acciones de seguimiento posteriores a la encuesta de satisfacción del personal realizada en marzo de 2012 se aplicaron en las áreas de comunicación, gestión y entorno de trabajo. El sistema de información Allegro HR evolucionó según lo previsto y se implantó a todo el personal en septiembre de 2013. Al mismo tiempo, se realizaron continuos esfuerzos para revisar y mejorar las políticas y procedimientos en materia de Recursos Humanos, como la política de relevo antes del cese temporal o definitivo de prestación de funciones, y se realizaron preparativos para un primer paquete del Reglamento de ejecución de la CE que se aplicará a la ETF por analogía. (Anexo 15: Dotación de personal en 2013).

Además, en 2013 la ETF:

- Mejoró la comunicación y el intercambio de información con el personal a través del diseño y la distribución de un pequeño folleto en el que se destacan los principales derechos y obligaciones



de sus miembros, y por medio de la preparación y presentación, en dos sesiones informativas, de los cambios más importantes introducidos en el Estatuto de los funcionarios de 2014.

- Mejoró su servicio y acogida de nuevos empleados mediante el diseño y el envío (en el momento en el que se ofrece el empleo) de un pequeño folleto en el que se destacan los posibles derechos, así como información sobre Turín, y ofreciendo la oportunidad de plantear preguntas relacionadas con el contenido del trabajo antes de decidir si se acepta o no la oferta; mediante la mejora del proceso de iniciación y la aclaración de las funciones de «compañero» y «mentor» en relación con las personas que ayudan al empleado recién incorporado a la ETF en este proceso, tanto desde el punto de vista social como profesional.
- Redobló la capacidad de aprendizaje y desarrollo mediante la oferta de cursos de formación a medida más idóneos para los miembros del personal debido a una mayor participación de RR.HH. al inicio del proceso (evaluación de las necesidades de aprendizaje y desarrollo, diseño de los cursos, etc.); mediante iniciativas innovadoras (actividades de 10 días para una Semana de Comunicación); mediante inversiones adicionales en el desarrollo de capacidades gerenciales y de liderazgo (sesiones individuales de *coaching*, formación en grupo, etc.).

En 2013, la ETF concluyó también el acuerdo de tres años con la región del Piamonte para el reparto de los costes relativos al mantenimiento y los servicios del edificio. El contrato vencerá el 31 de diciembre de 2015.

## 2.2.2. Asesoramiento jurídico

La función de Asesoramiento Jurídico prestó asesoramiento *ad hoc* a la Directora y a los gestores sobre cuestiones relacionadas con el marco regulador aplicable a la ETF, en particular, sobre la aplicación e interpretación del Estatuto de los funcionarios, la normativa financiera y el Reglamento refundido. Esta función también suele ocuparse de los litigios, y actúa como persona de contacto en las cuestiones relacionadas con la OLAF.

## 2.3 Normas de control interno de la ETF

### 2.3.1 Cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas de control

Como se ha mencionado con anterioridad, para reforzar los criterios del Marco de gestión del rendimiento adoptado por la ETF en 2012, y para aumentar el compromiso de la organización con el marco de normas de control interno, la ETF ha integrado los principales principios del MGR en las normas de control interno existentes.

Desde 2004, la ETF ha realizado notables avances en cuanto al pleno cumplimiento de los requisitos que establece su marco de normas de control interno. En 2009, el Consejo de Dirección de la ETF adoptó las 16 normas revisadas para una gestión eficaz. Las normas de control interno (NCI) de la ETF se articulan en torno a seis módulos que cubren la totalidad del proceso de gestión, desde la definición de los objetivos hasta la consecución de los resultados.

Desde 2006, la ETF efectúa una revisión anual de los sistemas de gestión de la ETF para garantizar el correcto funcionamiento de las estructuras establecidas, verificar resultados, identificar posibles problemas y dirigir la mejora de la planificación de las acciones.

El ejercicio de autoevaluación a escala de la dirección correspondiente a 2013 se realizó después un ejercicio teórico utilizando el instrumento de autoevaluación del Marco Común de Evaluación (CAF)<sup>35</sup>, en lugar de la herramienta de evaluación interna (ICAT), como en años anteriores.

---

<sup>35</sup> CAF 2013: Mejora de las organizaciones públicas mediante la herramienta electrónica de autoevaluación.

A lo largo de 2013 no se detectaron deficiencias relevantes o de importancia relativa en el sistema de control interno de la ETF. Los controles establecidos funcionaron en la forma prevista.

Los resultados de la revisión y evaluación del sistema de control interno de 2013 ofrecen una garantía razonable sobre el nivel de cumplimiento con todas las normas de control interno y sobre el rendimiento de la organización.

### 2.3.2 Eficacia de la aplicación de las normas de control prioritarias

Como se ha referido anteriormente, se trata de un procedimiento consolidado<sup>36</sup> en la ETF que las recomendaciones resultantes de las auditorías y las evaluaciones internas, institucionales y externas contribuyan al plan de acción de mejora de la ETF puesto en marcha bajo la responsabilidad del Coordinador de control interno.

El Plan de mejora de la ETF para 2012 priorizaba las normas de control interno siguientes:

- NCI 3 - Asignación y movilidad del personal (la evaluación indicó: «es necesario realizar mejoras significativas para abordar la cuestión de la carga de trabajo y la asignación de tareas equilibrada en el conjunto de la organización»):

En 2013, la dirección priorizó el Plan de gestión anual para incluir en la revisión trimestral de la evolución de las actividades del programa de trabajo anual: establecimiento de prioridades, riesgos de planificación y ejecución e impacto en la carga de trabajo, también en otras áreas de trabajo de la ETF. Los informes trimestrales de 2013 incluyeron asimismo informes y análisis sobre el registro de tiempos.

- NCI 12 - Información y comunicación (la evaluación indicó: «Es necesario realizar ligeras mejoras»):

La dirección de la ETF aprobó y organizó una Semana de la Comunicación, centrada en seminarios sobre comunicación y escritura en la UE, comunicación interna y colaboración en línea, redes sociales, blogs y uso del sitio web de la ETF para publicaciones, escritura y eficacia en la comunicación, que tuvieron lugar del 12 al 19 de septiembre de 2013. Además, se organizó un curso de formación sobre «Comunicación de los proyectos de la ETF» en octubre de 2013, en el que se mostraron ejemplos de buenas prácticas. La nueva Intranet se puso en marcha en septiembre de 2013<sup>37</sup>.

### 2.3.3 Conclusión

Los principales elementos del funcionamiento de las normas de control interno de la ETF en 2013 se exponen en las partes II y III del presente informe.

Habida cuenta de las importantes iniciativas que se realizaron en el periodo a medio plazo 2010-2013 y, en particular, en 2013:

- La consolidación de un Marco de gestión del rendimiento de la ETF, que comprende las normas de control interno y que se aplica en los niveles estratégico institucional, organizativo, de departamentos, y de proyectos e individual, y en especial los avances en:
  - la planificación estratégica y proceso de programación anual;

---

<sup>36</sup> ETF/PROC/26.

<sup>37</sup> El Servicio de Auditoría Interna (SAI) ha cumplido la recomendación relativa al desarrollo de la nueva Intranet derivada de la auditoría del SAI de 2011 sobre la comunicación.

- el sistema Dashboard y la medición de resultados e indicadores institucionales;
  - el seguimiento de la evolución de la ejecución del programa de trabajo;
  - la gestión de procesos;
  - el proceso de gestión de riesgos;
  - el plan de mejora de la ETF, y
- Los resultados de sus procesos financieros, de contratación y de gestión de recursos humanos, y
  - cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas de control interno.

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

## Resumen

En la parte II se describen las principales características de los importantes avances logrados, gracias a los cuales se mejoraron y reforzaron la supervisión de la gestión y el control de las actividades de la ETF. En 2013, la organización avanzó en la puesta en funcionamiento de un sistema global de controles internos, en una gestión orientada a la consecución de resultados y al rendimiento, que integra la gestión del riesgo, y en la tarea de garantizar la adopción de un enfoque proporcional respecto al cumplimiento y la eficacia de los procedimientos y sistemas internos.

## PARTE III: MÓDULOS EMPLEADOS PARA ELABORAR LA DECLARACIÓN DE FIABILIDAD

Además de la supervisión y el control de la gestión y las normas de control interno plenamente descritos en la parte II, en la parte III se describen los módulos específicos en los que se fundamenta la garantía proporcionada por el Ordenador de la ETF en la declaración de fiabilidad descrita en la parte IV del Informe anual de actividades.<sup>38</sup>

La ETF dispone de una política<sup>39</sup> para definir los criterios de importancia relativa en los que el Ordenador basa su decisión en caso de que haya de incluirse una reserva en la declaración de fiabilidad anual en el contexto de la elaboración del Informe anual de actividades. Esta política se expone en el anexo 4.

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

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

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

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

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

### 3.1 Módulo 1: Evaluación por la dirección

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

En 2013, las facultades de ejecución presupuestaria fueron delegadas por el Ordenador a través de una Decisión<sup>40</sup> del Director, que asignó las diferentes áreas presupuestarias, incluidas las líneas presupuestarias concretas, a los ordenadores delegados y subdelegados (O(S)D). Con arreglo a las normas y procedimientos relativos al mecanismo de sustitución y la presencia de gestores en las instalaciones de la ETF<sup>41</sup>, introduce un segundo nivel de reserva para los ordenadores subdelegados

---

<sup>38</sup> De conformidad con las instrucciones permanentes para los informes de actividad anuales SEC/2012/583.

<sup>39</sup> ETF/09/DEC/018 versión 3.

<sup>40</sup> ETF/12/DEC/002.

<sup>41</sup> ETF/12/DEC/003.

a fin de reducir el número de transacciones que debe aprobar la Directora y de garantizar que las transacciones las realiza el ordenador disponible con mayor conocimiento sobre la cuestión.

En la siguiente tabla se expone el modelo de delegación de 2013:

Ordenadores delegados	Reserva	Reserva de 2º nivel
Director del Departamento de Comunicación	Director del Departamento de Administración	Director del Departamento de Planificación, Supervisión y Evaluación
Director del Departamento de Administración	Director del Departamento de Planificación, Supervisión y Evaluación	Director del Departamento de Comunicación
Director del Departamento de Planificación, Supervisión y Evaluación	Director del Departamento de Administración	Director del Departamento de Comunicación
Director del Departamento de Desarrollo de Conocimientos Especializados Temáticos	Director del Departamento de Operaciones Geográficas	Director del Departamento de Formulación de Políticas Basadas en Datos Contrastados
Director del Departamento de Operaciones Geográficas	Director del Departamento de Formulación de Políticas Basadas en Datos Contrastados	Director del Departamento de Desarrollo de Conocimientos Especializados Temáticos
Director del Departamento de Formulación de Políticas Basadas en Datos Contrastados	Director del Departamento de Desarrollo de Conocimientos Especializados Temáticos	Director del Departamento de Operaciones Geográficas

La decisión se completa con los correspondientes actos de delegación individuales, firmados por la Directora, por el ordenador delegado y por el sustituto de éste. La firma del acto supone la aceptación de la Carta por parte del ordenador delegado.

Los ordenadores delegados<sup>42</sup> han subdelegado las competencias recibidas, con el acuerdo explícito de la Directora, respetando las siguientes directrices:

- los compromisos jurídicos y financieros pueden subdelegarse a mandos intermedios en caso de cantidades inferiores 60 000 EUR,
- los pagos pueden subdelegarse a mandos intermedios sin limitación alguna. Los pagos de bajo riesgo también pueden subdelegarse a los miembros del personal que desempeñen la función de coordinador, y
- como reserva de los ordenadores subdelegados actuará el ordenador delegado de quien hayan recibido la subdelegación y, en caso de no estar disponible, quien actúe como reserva suyo.

Para reforzar los módulos de fiabilidad, en un anexo a cada declaración de fiabilidad firmado por un O(S)D, éste está obligado a informar o rendir cuentas de todo ejercicio de sus respectivas competencias presupuestarias y a emitir una declaración especial a finales del ejercicio con el fin de confirmar el cumplimiento de la Carta. Este proceso permite la supervisión directa del ejercicio de las competencias presupuestarias delegadas y/o subdelegadas. El modelo para la declaración de fiabilidad en cascada relativa a finales del ejercicio 2013 se recoge en el anexo 14.

### Ejercicio de control *ex post* interno de las transacciones

A partir de 2011, como elemento del módulo previsto para garantizar una seguridad razonable, la ETF introdujo controles *ex post* de las transacciones financieras, mediante un método de muestreo basado en los riesgos de los compromisos y pagos.

<sup>42</sup> Respetando las disposiciones del artículo 34, apartado 2, del RF de la ETF.

A comienzos de 2014, la ETF aplicó controles *ex post* a las transacciones realizadas en 2013 (pagos de bajo riesgo y compromisos presupuestarios de bajo riesgo). Los resultados de los controles *ex post* demostraron que no existen deficiencias críticas en la gestión de las transacciones financieras, e identificaron algunas recomendaciones que deben seguirse e integrarse en el plan de mejora de la ETF.

### Registro de excepciones

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

En 2013 se registraron cinco excepciones:

- EXC/2013/01, por un importe de 53 000 EUR: la excepción se hizo para realizar un contrato directo con el proveedor de servicios que ejecutó la primera fase de un año del proyecto de la ETF de tres años acordado con el Gobierno de Túnez sobre el desarrollo territorial en la región de Médenine. A fin de minimizar el riesgo para la reputación de la ETF, cumplir las expectativas del Gobierno tunecino y garantizar la continuidad, calidad y puntualidad en la realización de las actividades en los dos años siguientes (2013 y 2014), se decidió celebrar un contrato directo con el mismo proveedor.
- EXC/2013/02, por un importe de 10 362,45 EUR: referida a un compromiso *a posteriori*. El flujo de trabajo se ha hecho más sólido, el personal ha recibido la información adecuada y el flujo de trabajo está disponible en la nueva Intranet para evitar que vuelva a suceder en el futuro.
- EXC/2013/03, por un importe de 10 362,45 EUR: referida a un compromiso *a posteriori* debido a circunstancias excepcionales por los servicios adicionales prestados por el contratista en 2012 y facturados en 2013.
- EXC/2013/04, por un importe de 15 000 EUR: dadas las inconveniencias causadas por la ubicación del edificio de la ETF, hubo que negociar una serie de procedimientos con un candidato durante 2013 para cubrir servicios mínimos de comedor para el personal. Una vez alcanzado el límite de 15 000 EUR para procedimientos negociados con un candidato, se cerró un acuerdo directo con un proveedor para que prestara sus servicios otros seis meses más, mientras se buscaba una solución mejor.
- EXC/2013/05, por un importe de 53 592 EUR: referida a la ratificación de una hoja de pedido por parte del contratista una vez comenzada la actividad. Para evitar problemas similares en el futuro, se instruirá detalladamente a los nuevos contratistas sobre la gestión financiera, incluida la ratificación de hojas de pedido.

El valor financiero total de las excepciones registradas fue de 133 807 EUR, lo que representa un 0,6 % del presupuesto ejecutado total en 2013 (20 143 500 EUR). Se trata de un indicador del adecuado cumplimiento y la gestión prudente de la organización.

## Procedimiento negociado a efectos del artículo 134 de las Normas de aplicación<sup>43</sup>

En general, en 2013 la ETF llevó a cabo cuatro procedimientos negociados, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 134 de las Normas de aplicación, de los que se informa en el cuadro siguiente. El valor total de los procedimientos negociados asciende a 318 000 EUR.

Nº DE CONTRATO/HOJA DE PEDIDO	NOMBRE DEL CONTRATISTA	COSTE	TÍTULO DE LA ADQUISICIÓN	JUSTIFICACIÓN
CON/13/ETF/0004	Adequasys France et Ordifor sarl	250 000,00	Mantenimiento de la licencia del sistema de información y servicios profesionales de Allegro HR	Artículo 134, apartado 1, letra b) de las Normas de aplicación (derechos de monopolio/exclusivos)
Enmienda nº 1 a CON/13/ETF/0040	Sitecore International S/A	18 000,00	Dos años más de asistencia y mantenimiento generales en relación con la licencia del sistema de gestión de contenidos	Artículo 134, apartado 1, letra b) de las Normas de aplicación (derechos de monopolio/exclusivos)
CON/13/ETF/0030	IPSA Industria Publicitaria Spa	30 000,00	Espacio publicitario para aumentar la visibilidad de la ETF	Artículo 134, apartado 1, letra b) de las Normas de aplicación (derechos de monopolio/exclusivos)
Enmienda nº 2 a CON/13/ETF/0014	Instituto Universitario Europeo	20 000,00	Servicios relativos a la inclusión de Moldavia en los estudios de caso nacionales sobre la elaboración de un inventario de medidas de apoyo a migrantes, desde la perspectiva del ajuste de las capacidades a las necesidades del mercado laboral.	Artículo 134, apartado 1, letra e) de las Normas de aplicación (servicios adicionales para circunstancias imprevistas)

### 3.2 Módulo 2: a) Resultados de las auditorías de 2013

La ETF nunca ha recibido recomendaciones críticas por parte de los órganos de control. El ejercicio 2013 no constituyó una excepción, por lo que no se formularon recomendaciones críticas.

#### Servicio de Auditoría Interna (SAI)

La auditoría del SAI se efectuó en octubre de 2013. El objetivo de la auditoría de 2013 «Gestión de los expertos y las misiones» se ajusta al Plan de auditoría estratégico del SAI 2013-2015. El informe final se recibió el 15 de enero de 2014. Incluye una recomendación muy importante: «Designación formal del grupo de selección y declaración de confidencialidad y de ausencia de conflicto de intereses». Como se señaló en el apartado 2.3.2, en junio de 2013 la ETF aprobó las Directrices generales sobre la prevención y la gestión de conflictos de intereses en la ETF, para abordar este tipo de cuestiones, y ya están en vigor. Se han aplicado ya declaraciones de ausencia de conflicto de intereses en todos los procedimientos de selección superiores a 60 000 EUR, y la ETF aplica en la actualidad todos los requisitos de la recomendación del SAI.

<sup>43</sup> Procedimiento negociado, sin publicación previa de un anuncio de contrato.

## Tribunal de Cuentas Europeo

Las visitas de los representantes del Tribunal de Cuentas Europeo a la ETF en relación con el ejercicio presupuestario 2012 tuvieron lugar del 19 al 23 de noviembre de 2012 y del 15 al 19 de mayo de 2013. En su informe final sobre el ejercicio financiero 2012, el Tribunal emitió un dictamen positivo respecto a la fiabilidad de las cuentas de la ETF y sobre la legalidad y regularidad de las transacciones correspondientes a las mismas. El Tribunal hizo alusión al elevado nivel de créditos de compromiso del Título 2 transferidos a 2013 a causa del retraso en la recepción de facturas por servicios relacionados con el edificio y compras de programas y equipos informáticos cuyo pedido se realizó en 2012, pero no se sirvieron hasta 2013. El Tribunal concluyó que los importes prorrogados fueron elevados, aunque justificados.

El informe final confirmó también que la ETF había concluido completamente las medidas correctivas adoptadas en respuesta a los comentarios sobre ejercicios anteriores.

La primera auditoría del ejercicio presupuestario 2012 se realizó del 16 al 20 de septiembre de 2013 y no se emitieron conclusiones preliminar, lo cual es muy positivo. La próxima auditoría está programada para los días 7 a 11 de abril de 2014.

### Programa de auditorías *ex post* de la ETF para 2013

Además de la auditoría realizada por los órganos institucionales, en 2013 la ETF encargó dos intervenciones de auditoría *ex post*, con arreglo a contratos marco celebrados con empresas de auditoría externas<sup>44</sup>. Las dos intervenciones y las correspondientes conclusiones se exponen a continuación:

1. Auditoría *ex post* y auditoría del rendimiento del Proyecto de Desarrollo Escolar: la conclusión general de la auditoría fue que el proyecto se ha realizado con arreglo a lo previsto en los planes de ejecución. Ha habido desarrollo y mejora en los procesos subyacentes por los que la ETF planifica y supervisa sus proyectos durante el periodo correspondiente al Proyecto de Desarrollo Escolar. Los sistemas y procesos aplicados están diseñados para garantizar la rentabilidad. Los auditores no encontraron ningún caso en el que se hubiera pasado por alto de manera obvia una oportunidad de actuar con eficiencia. No obstante, los auditores han formulado una serie de recomendaciones que podrían mejorar la rentabilidad obtenida y los procesos vigentes.
2. Auditoría *ex post* del rendimiento y los sistemas en relación con la herramienta Dashboard de la ETF: la opinión global de los auditores es que el rendimiento de Dashboard es aceptable en general y que los controles internos son eficaces para lograr los objetivos de la ETF. La aceptación y satisfacción de los usuarios con respecto a Dashboard es razonablemente alta entre las principales partes interesadas. Sin embargo, la auditoría identificó varios puntos deficientes en diversas áreas.

Las recomendaciones aceptadas por la ETF se han incluido en el plan de mejora y se están aplicando.

---

<sup>44</sup> Desde 2009, las empresas contratadas por la ETF para los servicios de auditoría son: Lubbock Fine (CON/09/ETF/019), LittleJohn (CON/06/ETF/0020) y Mazars & Guérard (CON/06/ETF/0021). El contrato venció en agosto de 2013 y la ETF utilizó el contrato marco de la DG de Presupuestos para servicios de asistencia técnica en el ámbito de los controles internos y la gestión de riesgos para la segunda asignación de 2013.



## 3.2 Módulo 2: b) Resultados del seguimiento y la evaluación

### Seguimiento y evaluación

El seguimiento de la autoevaluación se ha integrado ahora satisfactoriamente en el proceso de planificación, y la herramienta automatizada Dashboard se usó para todos los proyectos ejecutados el año pasado. Además, el Departamento de Planificación, Supervisión y Evaluación realizó el seguimiento a escala interna de dos proyectos nacionales y uno regional, con un tipo de supervisión más exhaustiva, en relación con el Proyecto de Desarrollo Escolar, que incluyó una encuesta a todos los participantes de los tres países implicados en el proyecto.

El uso de la herramienta para realización de encuestas en línea sigue aumentando en la ETF. Se elaboraron y realizaron encuestas para la reunión de junio del Consejo de Dirección, la evaluación del PT, una serie de actos regionales y nacionales, así como para el cuestionario del personal de Operaciones en la evaluación del rendimiento interno del departamento.

### Otras evaluaciones externas

En 2013, la ETF contrató dos evaluaciones externas: i) una evaluación provisional del Proceso de Turín, y ii) una evaluación del desarrollo de la colaboración social en las actividades de la ETF. Las dos evaluaciones facilitaron conclusiones positivas; entre otras, que el Proceso de Turín documenta una vía sólida e impulsa las reformas en curso en los países asociados, y que las actividades de desarrollo de la colaboración social han permitido a la ETF elaborar un modelo sostenible a través de la creación de redes en los países asociados.

Además, concluyeron que el valor añadido de la ETF con respecto al Proceso de Turín reside en el hecho de que integra la EFP en el contexto socioeconómico, y garantiza que el análisis esté basado en datos contrastados pertinentes y se realice por medio de un diálogo estructurado; y con respecto a la colaboración social, se estableció que «la ETF ofrece una combinación única de conocimientos especializados en materia de EFP, compromiso con la participación de los interlocutores sociales en la EFP y una orientación del proceso que se basa en su programa de desarrollo de capital humano».

Las recomendaciones de ambas auditorías se incluirán en fichas de actuación y las medidas de seguimiento concluirán a finales de 2015.

### Evaluación externa de la ETF encargada por la DG EAC

En 2013 se completaron las acciones acordadas para abordar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación externa de la ETF realizada por la DG EAC y finalizada en 2012.

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

La declaración de fiabilidad del Ordenador de la ETF recogida en el Informe anual de actividades 2012 no contenía reserva alguna.

Tal como se indica en el apartado 3.2 a) anterior, la ETF no ha recibido recomendaciones «críticas» en relación con la auditoría llevada a cabo por el SAI en 2013.

El cuadro siguiente resume la situación de las recomendaciones de auditoría «muy importantes» formuladas por el SAI durante el periodo a medio plazo 2010-2013.

Año	Auditoría	Recomendación «muy importante» Publicada	Recomendación «muy importante» Cumplida	Recomendación «muy importante» Pendiente
2013	Gestión de los expertos y las misiones <sup>45</sup>	1	0	1
2012	No se realizó auditoría	-	-	-
2011	Comunicación externa e interna	0	0	0
2010	Planificación y seguimiento	1	1	0
Número total de recomendaciones «muy importantes» en la auditoría del SAI		2	1	1

Los datos anteriores son un indicador de la sólida gestión de la organización.

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

No procede.

### 3.5 Reservas

Sobre la base de los criterios establecidos por la política de la ETF en cuanto a la definición de los criterios relativos a cuándo procede incluir una reserva en la declaración de fiabilidad anual en el contexto del proceso anual de elaboración del informe de actividades, la Directora de la ETF no tiene ninguna reserva que notificar con respecto a 2013.

<sup>45</sup> Informe final del SAI recibido el 15 de enero de 2014 Ares(2014)76063 - 15/01/2014

## PARTE IV: DECLARACIÓN DE FIABILIDAD

La abajo firmante, Madlen SERBAN, Directora de la Fundación Europea de Formación, en mi calidad de ordenador de pagos,

- declaro que la información que figura en el presente Informe anual 2013 presenta una imagen fiel<sup>46</sup>,
- afirmo tener una garantía razonable de que los recursos destinados a las actividades descritas en el presente informe han sido utilizados para los fines previstos y conforme al principio de buena gestión financiera, y que los procedimientos de control practicados ofrecen las garantías necesarias en cuanto a la legalidad y la regularidad de las operaciones subyacentes.

Esta garantía razonable se basa en mi propio juicio y en la información que está a mi disposición tal y como se indica en este informe, entre otros:

- la declaración de fiabilidad de final de ejercicio emitida por los ordenadores delegados sobre la base de los conocimientos obtenidos a través del funcionamiento diario y de las actividades de supervisión de la dirección;
- la consolidación de un marco de gestión del rendimiento de la ETF que comprende las normas de control interno y que funciona en los niveles estratégico institucional, organizativo, de departamentos, y de proyectos e individual;
- los resultados de la revisión anual del sistema de control interno y la autoevaluación que realiza la dirección de la gestión del rendimiento de la organización;
- los avances y el seguimiento de las actividades de gestión del riesgo;
- los resultados y el seguimiento de las auditorías y controles *ex post*;
- los resultados de las evaluaciones *ex post* y de las medidas de seguimiento de las actividades de la ETF;
- las recomendaciones del Servicio de Auditoría Interna, los planes de acción de acompañamiento y su seguimiento; y
- las enseñanzas extraídas de los informes del Tribunal de Cuentas durante los años anteriores al año de esta declaración.

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

Lugar....., fecha.....

\_\_\_\_\_

<sup>46</sup> Fiel en este contexto significa una imagen fiable, completa y correcta de la situación de la ETF.