GB/16/DEC/011

FUNDACIÓN EUROPEA DE FORMACIÓN

DOCUMENTO ÚNICO DE PROGRAMACION PARA 2017–20

Programa de trabajo anual de 2017 y primeras indicaciones para el Programa de trabajo de 2018

Índice

Preámbulo iv
Resumen ejecutivo vi
Lista de abreviaturas xiii
SECCIÓN I - CONTEXTO GENERAL 19
1.1 Países asociados 19
1.2 Política de la UE 24
1.3 Evolución de las políticas a escala internacional 30
1.4 Evaluación externa 31
SECCIÓN II – PROGRAMACIÓN PLURIANUAL 2017-2020 32
2.1 Objetivo general 34
2.2 Objetivos para 2017-2020 35
2.3 Perspectiva de recursos humanos y financieros para el periodo 2017-2020 49
2.31 Perspectiva de las circunstancias anteriores y la situación actual 49
2.3.2 Programación de recursos para el periodo de 2017–2020 50
SECCIÓN III - PROGRAMA DE TRABAJO 2017-2018 56
3.1 Proyecto estratégico 1: Apoyo y asistencia a la UE en el contexto de las políticas externas de la Unión 57
3.2 Proyecto Estratégico 2: Análisis de las políticas y seguimiento de los avances en todo el sistema 59
3.3 Proyecto estratégico 3: Gobernanza de la EFP 60
3.4 Proyecto estratégico 4: Oferta y calidad de la EFP 62
3.5 Proyecto estratégico 5: Cualificaciones y sistemas de cualificaciones 64
3.6 Proyecto estratégico 6: Empleo, competencias y empleabilidad (incluido «competencias y migración») 65
3.7 Proyecto estratégico 7: Aprendizaje del emprendimiento y competencias empresariales 66
3.8 Acciones horizontales para mejorar la eficiencia y la eficacia de la actuación institucional de la ETF 67
Anexidades 72
Annex I – Activity based resource allocation 73
Annex II – Financial resources 2017-20 74
Annex III – Human resources tables 79
Annex IV – HR Policies 82
Annex V Buildings 93
Annex VI Privileges and immunities 94
Annex VII Evaluations 96
Annex VIII ETF Risks Register 2017 97
Annex IX Procurement Plan Year 2017 99
Annex X Organisation Chart 100

Annex XI ETF Key Performance Indicators 2017-20 101
Annex XII. The Overarching ETF Intervention Logic 2017-20 102
Annex XIII Strategic projects Actions –Outputs and Indicators 2017-18 103
Annex XIV Collaboration with other EU agencies (to be added in October 2016) 112

PREÁMBULO

La Fundación Europea de Formación (ETF) es la agencia de la Unión Europea encargada del apoyo al desarrollo de los recursos humanos en los países fronterizos de la UE. Tal misión resulta cada vez más compleja por los importantes retos a que ha de hacer frente la UE en este ámbito. Muchas de las regiones vecinas de la UE están marcadas por la pobreza, la fragilidad económica y las perturbaciones sociales y políticas. El proceso de ampliación es ahora más exigente e integral en todos los sectores, incluido el de los recursos humanos. Tanto al sur como al este de la UE, diversos conflictos armados han provocado perturbaciones en los países y, entre otras cosas, han desencadenado un fuerte aumento de la migración hacia la UE.

La respuesta de la UE se orienta con arreglo a la prioridad de una «Europa global» establecida por la Comisión Juncker. La Unión ha revisado sus políticas y estrategias de relaciones exteriores en materia de ampliación y países vecinos en 2015. También se han reforzado las políticas y prioridades internas en materia de capital humano mediante la revisión de la estrategia de Educación y Formación 2020 y los objetivos de la cooperación de la UE en el ámbito de la educación y formación profesional convenidos en Riga bajo la presidencia letona. Tanto las políticas exteriores, como las interiores ponen de relieve el papel del capital humano en la creación de sociedades prósperas, democráticas y estables en la UE y en sus fronteras. Del mismo modo, desde un punto de vista internacional, la agenda de Desarrollo sostenible de las Naciones Unidas presta mayor atención que nunca a la contribución esperada de la educación y formación profesional técnica como catalizador que debe integrarse plenamente en los procesos de desarrollo humano y económico en todos los sectores.

En este contexto volátil con condiciones exteriores rápidamente cambiantes y nuevos enfoques emergentes respecto a las políticas, la ETF ha elaborado su programa para 2017-2020, Se fundamenta, sobre todo, en la misión de la ETF de contribuir a mejorar el desarrollo del capital humano en el contexto de las políticas de relaciones exteriores de la UE. La ETF apoya a la UE en su calidad de protagonista de la escena mundial a través de la contribución de la Unión al fomento del capital humano para el desarrollo económico y social de los países asociados. El apoyo prestado por la ETF a la Comisión Europea y al Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE) en materia de programación tiene por objeto garantizar que la asistencia en el ámbito del capital humano esté debidamente orientada y diferenciada para con el fin de procurar la transformación sostenible del desarrollo del capital humano en los países asociados.

La orientación de política específica de la ETF se deriva de análisis regulares de las necesidades de los países asociados realizados conjuntamente con estos y con la participación activa de la UE y los socios internacionales y bilaterales. El Documento de Programación de la ETF 2017-20 continúa desarrollando la estrategia de la Fundación para 2014-20 y se basa en los avances realizados en la perspectiva a medio plazo 2014-2017. De esta forma, la ETF da continuidad a esta orientación, lo que resulta esencial para el cambio sostenible en los países asociados.

De cara al periodo de 2017 a 2020, la ETF se ha marcado el objetivo de contribuir al desarrollo del capital humano en el contexto de las relaciones exteriores de la UE mediante la mejora de los sistemas y políticas de EFP y los avances en la integración y la reintegración en el mercado de trabajo. Aunque se ha progresado mucho en los últimos años, como se destaca en las conclusiones preliminares de la evaluación externa de la ETF en 2016, siguen existiendo notables dificultades que deben afrontan los países asociados y sus relaciones con la UE, en los que un desarrollo del capital humano más eficaz y efectivo reforzará la estabilidad y la prosperidad. La ETF se propone mantener el enfoque de sus políticas en los factores que impulsan las transformaciones a largo plazo, mediante

el desarrollo de las capacidades para la formulación de políticas basadas en datos contrastados y los sistemas de gobernanza a varios niveles y el apoyo al desarrollo de políticas y sistemas en el ámbito de la provisión de EFP, las cualificaciones, la información de inteligencia sobre el mercado laboral, y el aprendizaje del emprendimiento. Estos objetivos se alcanzarán, fundamentalmente, mediante el apoyo a la asistencia de la UE en los distintos países, y la constitución de alianzas estratégicas con otros agentes del desarrollo.

Estoy convencida de que este nuevo marco estratégico aumentará la capacidad de la ETF para aportar valor añadido a la UE y tener un impacto en los países asociados.

Madlen Serban

Directora de la ETF

RESUMEN EJECUTIVO

El documento de programación 2017-20 se ha elaborado con arreglo a las directrices y la plantilla de programación común de todas las agencias descentralizadas. Está estructurado en torno a tres elementos: el contexto de política plurianual; los objetivos plurianuales y las áreas estratégicas de acción para el periodo 2017-20; así como los objetivos y actividades anuales para el año 2017. Consta de una serie de anexos requeridos por la plantilla con información detallada anual y a medio plazo sobre presupuesto y recursos humanos, instalaciones de la ETF, evaluaciones e indicadores.

El programa de la ETF para 2017-2020 se ha establecido en un periodo de alta volatilidad, tanto en la UE, como en los países y sus fronteras. La UE ha revisado sus políticas internas de capital humano, así como sus políticas e instrumentos de ampliación y vecindad.

Con estos cambios en el contexto de la formulación de políticas, las prioridades y los objetivos plurianuales y anuales propuestos por la ETF deberán evolucionar necesariamente en el periodo de 2017 a 2020. Tendrá que existir cierta flexibilidad en el marco de programación de la ETF, de modo que cada programa anual pueda adaptarse a la situación cambiante con arreglo a las directrices del Consejo de Dirección de la Fundación y conforme a los requisitos de su reglamento de base.

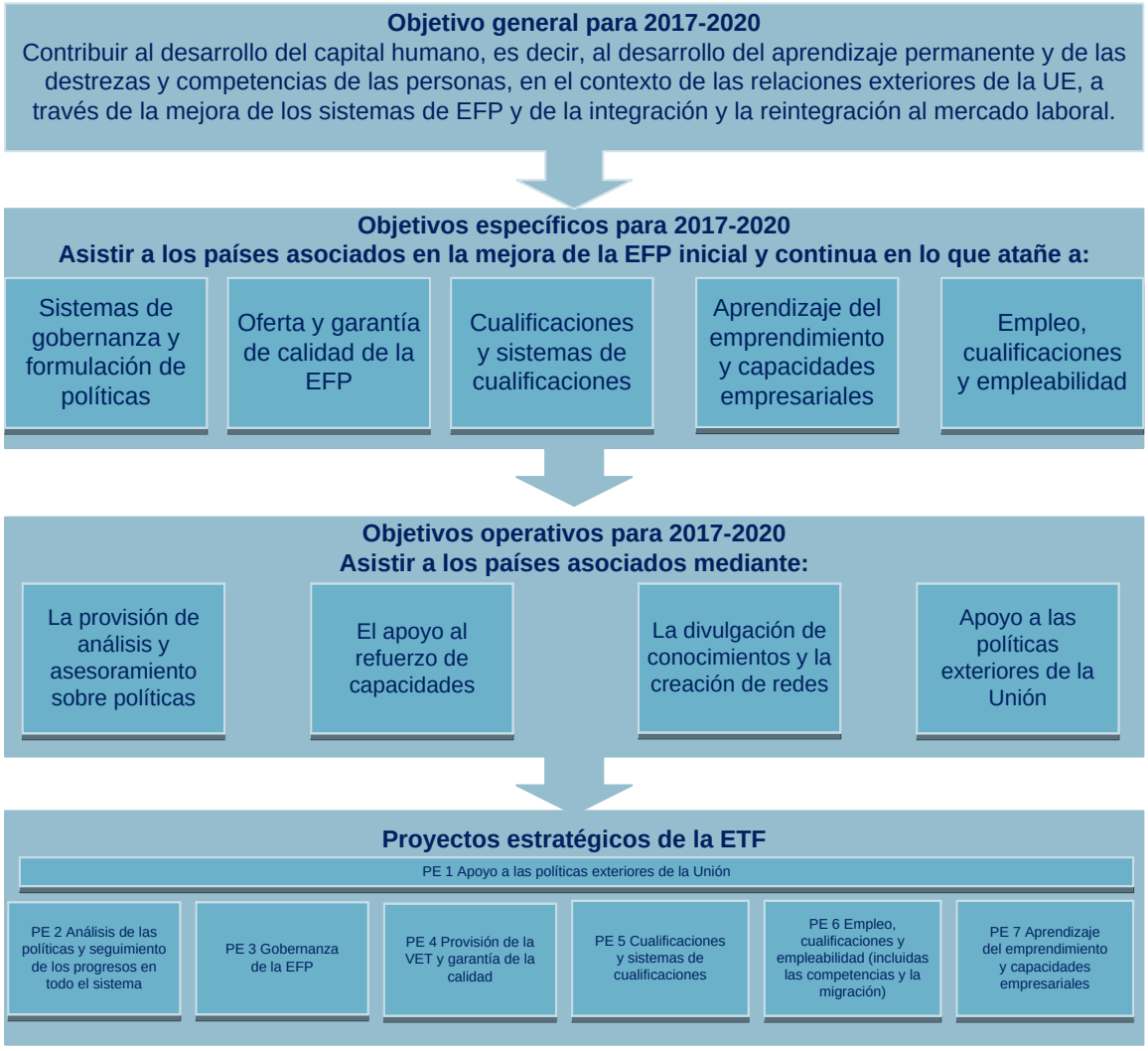
El documento de programación se inicia con un recordatorio del mandato, la misión y la visión de la ETF. En él se especifica que el objetivo principal de la ETF es contribuir a mejorar el desarrollo del capital humano en el contexto de las políticas de relaciones exteriores de la UE.

En la primera sección se expone el contexto en constante evolución de la ETF, en el marco de iniciativas políticas de alto nivel, como las Orientaciones políticas 2014-2019 del Presidente Juncker y la atención prestada por el Parlamento Europeo a la solidaridad exterior. Se evalúan las políticas internas de la UE, y en particular, las que atañen a Educación y Formación 2020, la Estrategia de Empleo de la UE, la migración y la función del espíritu empresarial en el desarrollo industrial. Una referencia clave para la labor de la ETF en 2017-2020 consistirá en adaptar la nueva Agenda Europea de Competencias, con la prioridad que otorga esta a la EFP como vía hacia la excelencia a través del fomento de la calidad, el atractivo y la gobernanza optimizada en el contexto de los países asociados. En el contexto de la formulación de políticas de la ETF también se consideran las principales políticas de relaciones exteriores que rigen la asistencia de la UE, incluidas las implicaciones de la Estrategia de ampliación y la revisión de la política de vecindad europea, ambas adoptadas en noviembre de 2015, así como la política de cooperación al desarrollo en lo que atañe a Asia Central. En el análisis se abordan asimismo las nuevas necesidades y circunstancias en los países asociados en el marco, sobre todo, del Proceso de Turín. Se presenta igualmente el contexto de la política de desarrollo internacional y, en particular, la previsión de que la agenda de desarrollo sostenible desempeñe un papel creciente en la configuración del desarrollo del capital humano en los países asociados.

Sobre la base del análisis realizado, en la segunda sección se refieren los principios operativos de la ETF, así como sus objetivos plurianuales y las principales líneas de acción en 2017-2020. La coherencia entre tales principios, objetivos y líneas de acción se mantiene mediante una lógica de intervención estructurada, en la que se ordenan los objetivos y los resultados a corto y medio plazo previstos hacia la consecución del impacto intermedio anticipado en los cuatro años del DUP, de manera conforme con el impacto a largo plazo a lo largo del horizonte de programación estratégica de la ETF de siete años.

Al preparar el DUP, la ETF también ha tenido en cuenta las conclusiones preliminares de la evaluación externa de 2016, que ha proporcionado una oportuna inspiración, en particular, para la nueva lógica de intervención de la ETF que conecta los objetivos con la sucesión de resultados a medio plazo y los impactos intermedios y a largo plazo, así como en lo que atañe a la sostenibilidad, la eficacia y la eficiencia de la labor de la Fundación.

Los objetivos y los proyectos estratégicos de la ETF en 2017-2020 se esbozan a continuación a modo de extracto de la lógica de intervención completa que figura en el anexo XII. Las acciones y resultados de los proyectos se presentan en la sección III más adelante, y se han diseñado para generar mejoras progresivas en el funcionamiento de los sistemas de EFP, que se miden a través de los indicadores de resultados. A lo largo de los cuatro años del DUP, inspirado en el enfoque de la nueva Agenda de Competencias, la ETF prevé potenciar el acceso y el atractivo de la provisión de EFP en su conjunto, así como mejorar los estándares de calidad de esta prestación. En cuanto al horizonte estratégico de siete años de la ETF, el impacto de la Fundación puede medirse en función de la contribución del sistema de EFP a la generación de titulados con competencias para la empleabilidad y que, en última instancia, acceden al empleo, como aportación a la competitividad, la estabilidad y la cohesión social en los países asociados, medidas con arreglo a los indicadores específicos de impacto a largo plazo.



En la segunda sección se establecen los principios y supuestos que subyacen a las intervenciones de la ETF. Estos atañen en particular a la importancia de las siguientes prioridades de la UE frente a los países asociados; la diferenciación en función del contexto de cada país asociado; la concentración en un número limitado de acciones, cada una de ellas aportando una masa crítica de recursos para conseguir resultados; la asunción de responsabilidades en cuanto a la preparación de los países asociados para adoptar acciones en la reforma del DCH); el impacto/valor añadido esperado y la sostenibilidad a largo plazo de las acciones de la ETF.

Estos principios resultan fundamentales para conformar la lógica de actuación de la ETF y la identificación de las acciones y los resultados específicos en cada uno de los países asociados. Cabe incidir aquí en que las acciones de la ETF en cada caso son el resultado de un análisis de políticas estructurado y basado en datos contrastados, y una evaluación de necesidades impulsada por los países asociados y a cargo de estos, en gran medida a través del Proceso de Turín. El enfoque principal de la ETF para el periodo del DUP consiste en ayudar a los países a desarrollar capacidades, herramientas e instrumentos para la ejecución de sus políticas de EFP y el desarrollo general de los sistemas. En el marco de este enfoque que abarca todo el sistema, la ETF lleva a cabo pequeñas acciones piloto e identifica buenas prácticas cuya escala puede ampliarse posteriormente mediante acciones nacionales, la asistencia de la UE, o la cooperación y la complementariedad con otros agentes internacionales o bilaterales. Dada la limitación de sus recursos, la ETF no puede ocuparse por sí misma de tal ampliación de escala, salvo en circunstancias excepcionales, como el proyecto GEMM[1] de la UE.

En lo que se refiere a la priorización, en la sección se indica que, para 2017-2018, la ETF otorga una elevada prioridad a los países de la ampliación, a los países de la Asociación Oriental con acuerdos de asociación (Georgia, República de Moldavia y Ucrania), y a las prioridades de la UE en la Vecindad Meridional (Jordania, Marruecos y Túnez). Otros países de la Vecindad europea tendrán prioridad media, mientras que los países de Asia Central serán objeto de una baja prioridad y participarán en actividades regionales, en lugar de bilaterales con la ETF. Asimismo, se otorgara una prioridad baja a Rusia e Israel, con arreglo a los convenios bilaterales de cooperación de la UE con estos países, mientras que, por el momento, no se prevén acciones en Siria y Libia.

La ETF, junto con la totalidad de los países asociados, abordará el análisis de políticas del Proceso de Turín, como base para sus acciones ulteriores. Además, responderá a las peticiones de ayuda de la UE, a través de sus proyectos temáticos específicos, o del objetivo operativo de apoyo a la asistencia de la Unión, según convenga.

Debe subrayarse que, incluso con las anteriores prioridades negativas, la ETF no podrá respaldar plenamente a los países asociados prioritarios con arreglo a su mandato ni alcanzar la masa crítica necesaria para procurar una transformación efectiva. Gestionar las prioridades y extender el esfuerzo de la ETF exigirá la adopción de decisiones difíciles, guiadas por la consulta periódica con las instituciones de la UE y el Consejo de Dirección de la propia Fundación.

En la sección de programación plurianual se presenta el objetivo general de la ETF en 2017-2020 de contribución al desarrollo del capital humano en el contexto de las relaciones con la UE, mediante la mejora de las políticas y los sistemas de EFP, así como de la integración y la reintegración en el mercado laboral. Tal objetivo otorga continuidad a los fines estratégicos de la ETF en el periodo de

[1] Gobernanza para la empleabilidad en el Mediterráneo

2014-2020, lo que resulta igualmente fundamental para lograr una transformación a largo plazo en los países asociados.

En el marco de este objetivo general, la ETF presenta sus objetivos específicos de cara a 2017-2020. Con ellos se pretende ayudar a los distintos países a potenciar sus políticas y sistemas de EFP inicial y continua en las áreas de la formulación de políticas y de la gobernanza; la provisión y la garantía de la calidad de la EFP; las cualificaciones y los sistemas de estas; el aprendizaje del emprendimiento y las destrezas empresariales; y el empleo las competencias y la empleabilidad, incluidas las destrezas relacionadas con la migración.

En esta sección se esbozan asimismo los objetivos operativos que se derivan de las funciones de la ETF definidas en su reglamento de base. Se incluyen aquí, en particular, el apoyo de la ETF a la asistencia de la UE en el contexto de las políticas de relaciones exteriores de la Unión; la provisión de servicios de análisis y asesoramiento sobre políticas; el apoyo al refuerzo de capacidades, la divulgación de conocimientos, y la creación de redes. Un factor de éxito clave consiste en la plena integración de los esfuerzos de comunicación de la ETF relativos a la consecución de sus objetivos operativos, en el marco de los proyectos estratégicos.

Por último, en la sección también se refieren los objetivos principales asociados a los objetivos horizontales de la ETF concebidos para garantizar el rendimiento organizativo de la Fundación mediante actividades de apoyo eficaces y efectivas.

Para concluir, en el capítulo 2 se presentan los supuestos financieros y de recursos de la ETF en el periodo de 2017-2020.

Recursos	Presupuesto previsto 2016	Presupuesto previsto 2017	Presupuesto previsto 2018	Presupuesto previsto 2019	Presupuesto previsto 2020
Título 1 Gastos de personal	13 867 400	13 747 600 (-0,9 %)	13 731 200 (-0,1 %)	13 762 300 (+0,2 %)	13 827 400 (+0,5 %)
Título 2 Gastos de infraestructuras y de funcionamiento	1 589 100	1 808 600 (+13,8 %)	1 844 450 (+2,0 %)	1 628 200 (-11,7 %)	1 689 200 (+3,7 %)
Título 3 Gastos de funcionamiento	4 688 500	4 587 800 (-2,1 %)	4 568 350 (-0,4 %)	5 155 500 (+12,9 %)	5 440 400 (+5,5 %)
GASTOS TOTALES	**20 145 000**	**20 144 000 (-0,0 %)**	**20 144 000 (0 %)**	**20 546 000 (+2,0 %)**	**20 957 000 (+2,0 %)**

En conjunto, los recursos de la ETF se ajustan a la Comunicación de la Comisión COM(2013) 519 final de 10/07/2013 que conlleva la congelación de la contribución de la UE hasta 2018, seguida de un incremento del 2 % hasta 2020. El título 1 se mantiene en un importe mínimo a lo largo del periodo, y cubre únicamente los costes de personal básicos. Un aumento del presupuesto planificado para el título 2 cubre los costes de renovación de los sistemas de suministros, la adquisición e implementación de una nueva herramienta de gestión de las relaciones con clientes, y la digitalización continuada de la prestación de los servicios esenciales de la ETF. La mayor parte del incremento presupuestario general desde 2019 se ha asignado al título 3, con el fin de avanzar en la consolidación de la labor operativa de la ETF y, en particular, de financiar las acciones preparatorias para la elaboración de informes sobre el proceso de Copenhague/Riga, como parte de la Agenda 2020 de Educación y Formación de la UE.

En lo que atañe a los recursos humanos, el documento de programación se basa en la propuesta de la Comisión de ejecutar una reducción del 10 % en el cuadro de efectivos, para alcanzar los 86

puestos en 2018. La sección de recursos confirma las prioridades positivas y negativas del gasto operativo de la ETF con arreglo a las directrices de las instituciones de la UE y el Consejo de Dirección de la Fundación[2]. Como se subraya en la evaluación externa de 2016, la reducción sistemática de los recursos de la ETF, y en particular, de su personal y de sus activos técnicos especializados, limitará su capacidad para ejecutar plenamente su mandato y garantizar la disposición de una masa crítica que le permita apoyar la transformación en los países asociados.

En el capítulo 3, el documento de programación expone una perspectiva de los antecedentes, objetivos, orientación geográfica y actuaciones principales de las actividades operativas en 2017-2018. Se facilitarán asimismo más datos sobre las actividades y las perspectivas estratégicas de cada país para 2017-2020 antes de la adopción final del programa de trabajo anual en noviembre de 2016 conforme al reglamento de base de la ETF.

El proyecto estratégico **Apoyo a la asistencia de la UE en el contexto de las relaciones exteriores de la Unión** se centrará en diferentes fases del ciclo de programación, tanto para los programas de EFP/capacidades (o elementos de programas más amplios), como para los programas sectoriales en el campo de acción de la ETF. El desarrollo del capital humano y las competencias ocupa un lugar destacado en la programación de 2014-2020. La ETF realizará también aportaciones al diálogo sobre políticas bilaterales y regionales en materia de asistencia exterior. También efectuará una contribución al proceso de información de la UE en relación con las políticas de relaciones exteriores mediante aportaciones regulares al semestre europeo «atenuado» (evaluaciones de ERP) en los países SEET, informes sobre la aplicación de la PEV, etc.

El proyecto estratégico sobre **Análisis de políticas y seguimiento de su aplicación en el conjunto del sistema** contribuirá a la elaboración de políticas efectivas de EFP para el desarrollo económico y la cohesión social, al facilitar la adopción de un enfoque basado en datos contrastados respecto a la formulación de políticas. Completando la actual ronda del Proceso de Turín, en 2017 se asistirá a la finalización de todos los informes nacionales y regionales, así como de los informes de síntesis transnacionales. Se hará especial hincapié en el refuerzo de la capacidad en los países asociados para formular políticas mediante la acción y el análisis colectivo entre dichos países y la UE y la comunidad internacional sobre las conclusiones del análisis del Proceso de Turín, en el marco de una conferencia internacional en dicha ciudad, en la que participarán todos los países asociados de la ETF, las instituciones de la UE, y la comunidad internacional. La Fundación seguirá desarrollando la capacidad de sus países asociados para recabar y analizar datos que se utilicen en tareas participativas de formulación de políticas. La ETF también asistirá a los países candidatos (Turquía, Montenegro, Serbia, la antigua República Yugoslava de Macedonia y Albania) en el seguimiento y la ejecución de los resultados concretos a medio plazo consignados en las Conclusiones de Riga del proceso de Copenhague. Un instrumento clave consistirá en el ulterior desarrollo y despliegue de la metodología de evaluación de impactos *ex ante* sobre la base de la labor de la ETF en 2015.

En 2017, el proyecto estratégico sobre **Gobernanza de la EFP** se propone asistir a los países asociados en la mejora de la gobernanza a múltiples escalas de sus sistemas de EFP inicial y continua. Se hará hincapié en el refuerzo de la gobernanza general de tales sistemas, y en la dimensión LOCAL de las competencias y la gobernanza de la EFP. Esto incluirá el apoyo a los procesos de regionalización de la EFP y, en su caso, al desarrollo territorial integrado que se basa en el capital humano y la innovación en el contexto de las políticas de especialización inteligentes; y la

2 Tras consultar con la red de coordinación de las agencias de la UE, la Comisión de Presupuestos del Parlamento Europeo ha propuesto dos proyectos de enmiendas para restablecer dos puestos en 2017 y asignar el presupuesto necesario para sufragar los costes respectivos. Si las enmiendas se aceptan, el DUP actual se modificará para reflejar tales cambios.

institucionalización y refuerzo del papel de los interlocutores sociales en el ámbito nacional, territorial y sectorial. Otra de las áreas que se abordará será la del refuerzo de determinadas instituciones de interlocutores sociales en cuanto a su función en los consejos de EFP, estructuras de gobernanza tripartitas, etc.

El proyecto estratégico sobre **Prestación y calidad de la EFP** se centrará en ayudar a los países asociados a mejorar el aprendizaje en el trabajo y los mecanismos de garantía de calidad y dotar de mayor efectividad al desarrollo profesional continuado de los profesores y formadores en EFP. Así, se hará hincapié, entre otros factores, en las acciones concretas a medio plazo (AMP) en los países candidatos. El refuerzo del aprendizaje en el trabajo se abordará en las regiones de SEET, la AO y el SEMED. En el campo de la garantía de la calidad (GC), el foro transnacional de aprendizaje de políticas devendrá operativo en 2017. Constituirá el vehículo para ayudar a los países asociados participantes a desarrollar una garantía de la calidad sistémica y sistemática en la EFP, y a abordar el seguimiento de la mejora de la GC, para que dichos países puedan avanzar en la planificación y la aplicación de políticas y prácticas. En el terreno del desarrollo profesional continuo (DPC) de los profesores y formadores de EFP, la atención se centrará en la región de SEET. En 2017, la ETF completará la iniciativa con una tercera ronda de proyectos de demostración y recomendaciones para seguir elaborando, aplicando y supervisando políticas y prácticas destinadas a acercar el DPC a las necesidades de las escuelas, los profesores y los formadores con el fin de mejorar la prestación de EFP.

El proyecto estratégico sobre **Cualificaciones y sistemas de cualificaciones** continuará asistiendo a los países en lo que respecta al modo de avanzar en las fases de desarrollo de su MNC para convertirlo en una herramienta de modernización de la EFP para el aprendizaje permanente, la empleabilidad y la competitividad. El asesoramiento de política y el desarrollo de capacidades se centrarán en los países con una orientación de política interna hacia las cualificaciones y aquellos con proyectos de la UE en apoyo de la modernización de las cualificaciones y los sistemas de cualificaciones. Con arreglo a la evolución del MEC, la ETF asistirá a los países de SEET en sus esfuerzos por adaptar sus marcos al MEC, y a los países asociados en general en el reconocimiento y la portabilidad de las cualificaciones, incluida su aplicación para facilitar la migración legal. Por último, la ETF mantendrá la Plataforma internacional de cualificaciones.

El proyecto estratégico sobre **Empleo, competencias y empleabilidad** seguirá asistiendo a los distintos países en el desarrollo de la información de inteligencia sobre competencias. Esta actividad conlleva la provisión de ayuda a los países en cuanto al desarrollo progresivo de políticas y medidas para la identificación y la adecuación de destrezas, y el uso eficiente de las competencias de los migrantes, como aportaciones a la modernización de la EFP para la empleabilidad y la competitividad. Esta labor comenzará con los países prioritarios, y gradualmente se extenderá a otros socios de la ETF a lo largo del periodo del DUP. En SEET, la ETF seguirá reforzando las capacidades para el seguimiento de los requisitos en cuanto a competencias de los sectores económicos principales a corto y medio plazo, como parte de los programas de reforma económica. La Fundación también realizará una aportación técnica especializada a la Plataforma de Empleo y Asuntos Sociales gestionada por el Consejo de Cooperación Regional (CCR), respecto a cuestiones relacionadas con el desarrollo de competencias. En la Asociación Oriental, la ETF ayudará a los países a desarrollar enfoques respecto a la información de inteligencia sobre capacidad, mediante la iniciativa regional «*Make it match*», emprendida en 2015. En el área de competencias y migración, la intervención principal se centrará en la consideración general de la migración en las políticas de desarrollo de capital humano de los países asociados integrados en una Asociación de Movilidad. Por último, la ETF emprenderá nuevas iniciativas de desarrollo de capacidades en los países asociados sobre las opciones de política para la mejora de la empleabilidad de los jóvenes y la transición al trabajo. En el marco de la revisión de la PEV, la ETF apoyará el establecimiento de un

grupo de expertos sobre empleo juvenil y empleabilidad de los jóvenes en el marco de la AO, y promoverá los intercambios entre países del SEMED en materia de políticas en el área de la juventud.

El proyecto estratégico sobre **Formación empresarial y capacidades empresariales** desarrollará capacidades y herramientas e instrumentos para la ejecución de la política en las áreas del capital humano vinculadas a la iniciativa «Small Business Act» para Europa. La ETF promoverá asimismo que los responsables de la elaboración de las políticas de los países asociados y los proveedores de formación mejoren las políticas y prácticas mediante la identificación y divulgación de buenas prácticas con garantía de calidad en el campo de la formación empresarial (formal e informal). El refuerzo del punto de contacto entre la evaluación de la iniciativa SBA por parte de la ETF, y el apoyo mediante el seguimiento a nivel nacional y su evolución en materia de buenas prácticas constituirán una prioridad fundamental durante el periodo de 2017-2020. Concretamente, el objetivo consiste en mejorar la ejecución de políticas a través del acercamiento de las posturas de los profesionales y los responsables políticos mediante el diálogo y el intercambio de conocimientos. Se prestará especial atención al fomento de la iniciativa empresarial en la educación y formación profesionales.

Integrada en todos los proyectos estratégicos anteriores se encuentra la función de comunicación, para garantizar que se difunda la consecución de los objetivos operativos de la ETF en cuanto al asesoramiento sobre políticas, el refuerzo de capacidades, la divulgación de conocimientos y la creación de redes, y como herramienta en el marco del apoyo de la Fundación a la asistencia de la UE.

La actividad horizontal relativa a la **eficiencia y eficacia organizativa** se centrará en dos aspectos principales. El primero atañe a las acciones que lleva a cabo la ETF para potenciar la implicación de las partes interesadas en la labor de la Fundación. El segundo se refiere a las acciones específicas para la coordinación del rendimiento de la organización, incluida la ejecución de su Marco de Gestión del Rendimiento. Se incluye aquí el modo en que la ETF organiza sus funciones de apoyo de recursos humanos, financiación y gestión de adquisiciones, gestión de recursos, tecnologías de la información y la comunicación, y gestión de instalaciones para procurar una calidad elevada y la eficiencia de las actividades esenciales. Estas se miden con arreglo a los indicadores clave de rendimiento de la ETF, que figuran en el anexo XI.

LISTA DE ABREVIATURAS

AAD	Aprendizaje abierto y a distancia
ABAC	Sistema contable por actividades
AEFA	Alianza Europea para la Formación de Aprendices
AFD	Agencia Francesa de Desarrollo
AO	Asociación Oriental
APT	Aprendizaje en el puesto de trabajo
BAD	Banco Asiático de Desarrollo
BC	British Council
BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
BTC	Agencia Belga para el Desarrollo
CCR	Consejo de Cooperación Regional
CE	Comisión Europea
CEDEFOP	Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional
CESE	Comité Económico y Social Europeo
CFEESO	Centro de Formación Empresarial de Europa Sudoriental
COM	Comisión Europea
CORLEAP	Conferencia de Entes Regionales y Locales de la Asociación Oriental
CRS	Contrato de reforma sectorial
DCH	Desarrollo del capital humano
DG	Dirección General
DG DEVCO	Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo - EuropeAid
DG EAC	Dirección General de Educación y Cultura
DG EMPL	Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión
DG GROW	Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes
DG HOME	Dirección General de Asuntos de Interior
DG NEAR	Dirección General de Política de Vecindad y Negociaciones de Ampliación
DG REGIO	Dirección General de Política Regional y Urbana
DG SG	Secretaría General de las Direcciones Generales
DG TRADE	Dirección General de Comercio
DPC	Desarrollo profesional continuado
DRH	Desarrollo de recursos humanos

DSP	Desarrollo del sector privado
DUP	Documento único de programación
EFP/EFPT	Educación y formación profesional (y técnica)
EPSO	Oficina Europea de Selección de Personal
EQARF	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad
EQAVET	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales
ERI SEE	Iniciativa Europea de Reforma de Europa Sudoriental
ES	Europa Sudoriental
ET 2020	Marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación
ETC	Equivalente en tiempo completo
ETF	Fundación Europea de Formación
Euromed	Asociación Euromediterránea
FPBDC	Formulación de políticas basada en datos contrastados
FPC/EFPC	Formación profesional continuada/educación y formación profesional continuada
Función 1 (F1)	Apoyo a la ayuda exterior de la UE y el diálogo político con los países asociados
Función 2 (F2)	Apoyo a la capacitación de los países asociados en materia de desarrollo del capital humano, aplicación de políticas y revisión de su evolución
Función 3 (F3)	Realización de análisis de las reformas políticas nacionales o transnacionales basados en datos contrastados, con el fin de contribuir a la toma de decisiones informadas sobre las respuestas políticas
Función 4 (F4)	Divulgación e intercambio de información y experiencias en la comunidad internacional (agencias, plataformas y consejos regionales, organizaciones y donantes bilaterales e internacionales)
GC	Garantía de la calidad
GEMM	Gobernanza para la empleabilidad en el Mediterráneo
GIZ	Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional
IAA	Informe anual de actividades
IAP	Instrumento de Ayuda Preadhesión
ICD	Instrumento de Cooperación al Desarrollo
ICR	Iniciativa de Competitividad Regional
IEV	Instrumento Europeo de Vecindad
LuxDev	Agencia de Cooperación al Desarrollo de Luxemburgo

MEC	Marco europeo de cualificaciones
MEC	Marco europeo de cualificaciones
MISMES	Medidas de apoyo a los migrantes desde una perspectiva de empleo y competencias
MNC	Marco Nacional de Cualificaciones
NiNi	Personas fuera del sistema educativo y del mercado laboral
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIB	Oficina de Infraestructura y Logística en Bruselas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OP	Orientación profesional
OSHA	Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo
PA	Presupuestación por actividades
PAMT	Políticas activas del mercado de trabajo
PE	Proyecto Estratégico
PEAS	Plataforma de Empleo y Asuntos Sociales
PEF	Plataforma de Educación y Formación de los Balcanes Occidentales
PEJ	Programa de Empleo Juvenil
PEV	Política europea de vecindad
PIB	Producto interior bruto
PMO	Oficina de Gestión y Liquidación de los Derechos Individuales
PMP	Perspectivas a medio plazo
PRE	Programas de reforma económica
PRIME	Proyección de la repercusión de la reforma en la educación y la formación profesional
PYME	Pequeña y mediana empresa
RMP	Resultados a medio plazo
SBA	Iniciativa «Small Business Act» para Europa
SEAE	Servicio Europeo de Acción Exterior
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
UE	Unión Europea
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UpM	Unión por el Mediterráneo
VANFI	Validación del aprendizaje no formal e informal

ACRÓNIMOS DE REGIONES Y PAÍSES ASOCIADOS A LA ETF[3]

Europa Sudoriental y Turquía	**SEET**
Albania	AL
Bosnia y Herzegovina	BA
Kósovo[4]	XK[5]
Antigua República Yugoslava de Macedonia	MK[6]
Montenegro	ME
Serbia	RS
Turquía	TR

Mediterráneo meridional y oriental	**SEMED**
Argelia	DZ
Egipto	EG
Israel[7]	IL
Jordania	JO
Líbano	LB
Libia	LY
Marruecos	MA
Palestina[8]	PS
Siria	SY
Túnez	TN

[3] Acrónimos obtenidos de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y utilizados por la Comisión Europea. https://www.iso.org/obp/ui/#search

[4] Esta designación se ofrece sin perjuicio de ninguna posición sobre el estatuto y es conforme con la resolución 1244 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y el dictamen de la Corte Internacional de Justicia sobre la declaración de independencia de Kósovo.

[5] «XK» es un código empleado por razones prácticas, no un código de país ISO oficial.

[6] «MK» es un código provisional que no prejuzga en modo alguno la denominación definitiva de este país, que se acordará una vez concluyan las negociaciones en curso en las Naciones Unidas.

[7] El apoyo de la ETF a Israel se presta en el contexto de la cooperación UE-Israel y las correspondientes Directrices sobre el derecho de las entidades israelíes y sus actividades en los territorios ocupados por Israel desde 1967 a optar a las subvenciones, premios e instrumentos financieros financiados por la UE a partir de 2014.

[8] Esta designación no debe interpretarse como un reconocimiento del Estado de Palestina y se ofrece sin perjuicio de las posiciones individuales de los Estados miembros sobre esta cuestión.

Asociación Oriental	**AO**
Armenia	AM
Azerbaiyán	AZ
Bielorrusia	BY
Georgia	GE
República de Moldavia	MD
Ucrania	UA

Asia Central	**AC**
Kazajistán	KZ
República Kirguisa	KG
Tayikistán	TJ
Turkmenistán	TM
Uzbekistán	UZ

Otros países del Programa	
Rusia[9]	RU

[9] El apoyo de la ETF a Rusia se concede en el contexto de la cooperación UE-Rusia y con arreglo a la Decisión 833/2014 del Consejo y los actos posteriores.

MANDATO, VISIÓN Y MISIÓN DE LA ETF

La Fundación Europea de Formación (ETF) es una agencia especializada de la Unión Europea (UE) a la que se ha encomendado el mandato de mejorar el desarrollo del capital humano en el contexto de las políticas de relaciones exteriores de la UE.

Su misión es ayudar a los países asociados a reforzar el potencial de su capital humano mediante la reforma de los sistemas de educación, formación y el mercado laboral en el contexto de la política de relaciones exteriores de la UE. Coopera con países asociados que participan en las políticas de ampliación y vecindad de la UE, así como con países de Asia Central.

La visión de la ETF es convertir la educación y la formación profesional (EFP) en los países asociados en un motor para el aprendizaje permanente y el desarrollo sostenible, con una especial orientación a la competitividad y a la cohesión social.

La ETF apoya a la UE en su calidad de protagonista de la escena mundial y concede especial atención a la contribución al fomento del capital humano para el desarrollo económico y social de los países asociados. Ayudar a los países asociados a proporcionar a sus ciudadanos competencias para la vida contribuye a la paz, la estabilidad, la prosperidad y el progreso en los países vecinos, lo que redunda a su vez en la estabilidad y el progreso en la propia UE. En el ámbito de la UE, la ETF coopera con las instituciones europeas, la comunidad empresarial, los interlocutores sociales y otras organizaciones y redes de la sociedad civil. Asimismo, la ETF procura activamente el intercambio de información y las alianzas estratégicas con donantes y organizaciones internacionales y bilaterales pertinentes, con el fin de promover enfoques y marcos complementarios para la acción conjunta, y de potenciar el impacto global de la comunidad internacional en el desarrollo del capital humano en los países asociados.

Mediante el análisis de políticas y acciones de asesoramiento y la capacitación, la ETF contribuye a mejorar la difusión del conocimiento y la gestión de las políticas con el fin de promover unas prioridades y unos objetivos realistas, la ejecución de políticas y el seguimiento de los avances logrados. El apoyo que la ETF presta a la Comisión Europea y al Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE) en materia de programación contribuye a garantizar que la asistencia sea precisa y se adecúe a las prioridades y capacidades de la UE y de cada país.

La ETF respeta en su trabajo los valores de la lealtad, la diversidad, el desarrollo y la integridad.

CÓMO SE ESTRUCTURA EL PRESENTE DOCUMENTO

El documento único de programación de la ETF se ha elaborado con arreglo a la plantilla normalizada facilitada por los servicios de la Comisión para las agencias de la UE. En la sección I se presenta el contexto general en el que actúa la agencia; en la sección II, se definen los objetivos plurianuales, la lógica de las intervenciones y los supuestos sobre los recursos. En la sección III se refieren las actividades en detalle, en lo que atañe a los proyectos estratégicos con sus respectivas justificaciones, objetivos, resultados e indicadores en 2017-2020, así como las acciones de la ETF para organizar sus servicios de apoyo con las prioridades operativas esenciales y mejorar su rendimiento como organización. En el contenido del DUP influyen el mandato de la ETF, las directrices de las instituciones de la UE y el Consejo de Dirección de la Fundación, las necesidades y prioridades de los países asociados de la ETF, y las oportunidades de cooperación y complementariedad con los interlocutores internacionales y bilaterales. Por último, en el DUP han ejercido una fuerte influencia los resultados preliminares de la evaluación externa 2016 de la ETF, específicamente, en lo que se refiere a la lógica de intervención, y las acciones operativas.

SECCIÓN I - CONTEXTO GENERAL

En esta sección se presenta el contexto que conformará los objetivos y actividades de la ETF para el periodo 2017-2020. Se analizan las necesidades generales en los países asociados de la Fundación de las cuatro regiones operativas principales, así como la evolución de las políticas de relaciones interiores y exteriores de la UE pertinentes y de la política de desarrollo internacional. A partir de estas necesidades generales, dependiendo de las prioridades de la UE, del trabajo de otros donantes y organizaciones internacionales y de la capacidad en materia de recursos, la ETF propone sus propios objetivos y actividades operativos.

Aunque la misión general y el contexto de las políticas de la ETF se mantienen constantes, en los países asociados se registran continuos cambios y se da asimismo una evolución continua en la política interior y exterior de la UE, con arreglo a los objetivos de la estrategia UE 2020, así como en la política de desarrollo internacional correspondiente.

Cuando proceda, este análisis contextual podrá actualizarse durante el ejercicio de programación anual entre 2017 y 2020, con el fin de tener en cuenta tales cambios.

1.1 Países asociados

El análisis del contexto de los países asociados se basa en los resultados del Proceso de Turín de 2016. Expone sucintamente los avances logrados a lo largo del presente periodo estratégico, desde 2014, y las necesidades y prioridades generales de los países para el próximo periodo de programación a medio plazo 2017-20.

Europa Sudoriental y Turquía

En un contexto económico europeo complicado, los países de Europa Sudoriental y Turquía (SEET, por sus siglas en inglés) han experimentado unas tendencias diversas en materia de economía y mercado laboral a lo largo de los últimos años. Las economías de la mayoría de los países siguen caracterizándose por una baja productividad, bajas cualificaciones, altos niveles de informalidad y precariedad. Los países SEET padecen tendencias demográficas adversas (a saber, poblaciones que

envejecen y emigración). Los índices de empleo en la región de SEET se sitúan por debajo de los indicadores de la UE. Al mismo tiempo, los índices de desempleo son elevados en todos los países, con la excepción de Turquía, aunque todos estos países tienen tasas de ninis muy elevadas. Los jóvenes son los más afectados por el desempleo, el empleo informal y el desajuste entre los resultados de la educación y la formación y la demanda del mercado.

Los países SEET comparten una visión común en el seno de una Unión Europea ampliada (UE). La perspectiva de la adhesión a la UE ejerce un efecto directo en sus políticas económicas, de empleo, educación e inclusión social, que se encuadran en los objetivos y metas políticos más amplios de la estrategia UE 2020 y la estrategia ES (Europa Sudoriental) 2020, y se ven reforzadas por la Declaración de la Cumbre de París de 2016 (Proceso de Berlín). El desarrollo de cualificaciones para el apoyo del desarrollo socioeconómico y el crecimiento integrador constituye una prioridad para todos los países de la región. Se trata de pasar de una oferta de educación y formación basada en la oferta a unos sistemas que respondan en mayor medida a las necesidades de los educandos y de la economía. Con el apoyo sustancial de los fondos de preadhesión de la UE y otras aportaciones de donantes, en los informes de evolución de la ETF desde 2015 se muestra que los países han avanzado en una o varias de las siguientes áreas: adaptación de la gobernanza, reforma de los sistemas de cualificaciones, modernización de los planes de estudio e introducción de diversas formas de aprendizaje del emprendimiento, formación de las pymes, aprendizaje en el puesto de trabajo y formación del profesorado. Aunque los países se hallan en fases distintas de la ejecución de sus políticas, todos ellos necesitan potenciar su capacidad institucional, lo que incluye una gobernanza y unos marcos legislativos coherentes.

En la región, la ETF desarrolla su labor a través de actividades nacionales, y de operaciones regionales que cubren la totalidad de los países, y de otras que solo comprenden a los países candidatos. Sobre la base de las recientes conclusiones del Proceso de Turín de 2016, los resultados del proyecto FRAME, el proceso de Brujas para los países candidatos, y la evaluación de los programas de reforma económica de 2015, la ETF ha identificado las siguientes áreas de prioridad:

- **Ejecución del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC)**: Los países han conceptualizado y definido sus marcos de cualificaciones. Las prioridades consisten en: i) desarrollar nuevas cualificaciones pertinentes basadas en resultados, incluidas cualificaciones de aprendizaje de adultos, desarrollar metodologías de equiparación y dotar de contenidos los marcos, ii) mejorar la transición hacia el mercado laboral desde la EFP inicial, iii) desarrollar mecanismos de validación del aprendizaje no formal e informal, iv) aplicar el proceso de referencia al Marco Europeo de Cualificaciones (MEC) y v) determinar los regímenes y las responsabilidades institucionales y adoptar o revisar legislación.

- **Procesos de enseñanza y aprendizaje y calidad de la oferta**: La prioridad consiste en mejorar la calidad y el atractivo de la EFP. Ello precisa de la i) modernización de las cualificaciones y los programas de formación, ii) la diversificación de la oferta de EFP, incluido el aumento de la inversión en aprendizaje en el trabajo, la educación y formación profesionales continuas (EFPC) y el aprendizaje abierto y a distancia, iii) la concesión de mayor importancia al emprendimiento y la formación empresarial y iv) la mejora del desarrollo profesional continuo de los docentes de formación profesional para aplicar unos procesos de enseñanza y aprendizaje modernos y v) un ulterior desarrollo de los mecanismos de garantía de calidad.

- **Seguimiento de políticas**: Para garantizar la sostenibilidad de las reformas es necesario supervisar los avances en la ejecución de las políticas. Ello precisará del desarrollo de capacidades para utilizar la supervisión como instrumento para mejorar los procesos de formulación de políticas. En el caso concreto de los países candidatos, existe la necesidad de

explorar diversas opciones para la creación de mecanismos que logren los resultados a medio plazo de la UE.

- **Carencias y desajuste de cualificaciones**: Los países se han esforzado en potenciar la capacidad de los sistemas de educación y formación de responder a las demandas del mercado laboral. La prioridad consiste ahora en consolidar el entorno institucional y desarrollar capacidades técnicas para analizar la demanda de cualificaciones y transmitir los resultados a los procesos de desarrollo de cualificaciones.

Asociación Oriental

A lo largo de los últimos años, los países de la AO (Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Georgia, República de Moldavia y Ucrania) han formalizado o iniciado la preparación de estrategias integrales en el sector de la EFP. Una característica común es que las nuevas estrategias se vinculan a estrategias de desarrollo nacionales, que invariablemente identifican el capital humano como el activo principal del país, y a la mejora de la educación y la formación como prioridad política.

Entre 2010 y 2013, los países de la AO registraron un sólido crecimiento medio de entre el 3 y el 5 %. La crisis económica en Europa Oriental y el conflicto en Ucrania, combinados con las sanciones económicas impuestas a Rusia, han repercutido negativamente en los índices de crecimiento desde entonces. Los perfiles de las economías nacionales indican que los sectores de baja productividad siguen representando una porción importante del producto interior bruto (PIB). El comercio y la agricultura de bajo valor añadido ofrecen empleo, mientras que los empresarios de sectores más especializados buscan competencias de alto nivel y contratan a jóvenes con estudios superiores.

El nivel de participación en el mercado laboral suele ser elevado en la Asociación Oriental, con la excepción de la República de Moldavia. Los índices de empleo femenino son levemente inferiores a los masculinos. Desde 2011, los índices de empleo se han incrementado en todos los países, salvo en Armenia y Ucrania. El desempleo es relativamente bajo: su nivel solo es elevado en Armenia y Georgia (14-17 %). En Ucrania, las tasas de desempleo han aumentado en los últimos años. Los índices de desempleo juvenil son más elevados que los generales. De nuevo, Armenia y Georgia destacan con cifras en torno al 35 %. Todos los países se caracterizan por un descenso de los índices de empleo totales, y se están creando nuevos puestos de trabajo lentamente.

La «sobrecualificación» es un problema especial, y son cada vez más los titulados universitarios que encuentran empleos de categoría inferior a su nivel educativo. Al mismo tiempo, está aumentando el desempleo entre los titulados universitarios, sobre todo entre los de derecho y economía, lo que puede deberse también a la limitada calidad de la prestación de educación superior. Aunque la participación en la educación se está reduciendo, el nivel educativo de la población es elevado y el analfabetismo es prácticamente nulo. La participación de los adultos en la formación es baja, aunque están aumentado las oportunidades de formación dirigidas a este colectivo.

Sobre la base del trabajo en curso de la ETF y de las conclusiones recientes del Proceso de Turín de 2016 y la Declaración del Proceso de Turín de 2015, las prioridades clave para la modernización de la EFP en la AO son:

- **Modernización de las cualificaciones y los sistemas de cualificaciones**: Todos los países han iniciado la formulación y la ejecución de marcos nacionales de cualificaciones para mejorar la transparencia, la confianza y la pertinencia de sus cualificaciones. Se concede prioridad a las metodologías de aplicación y la infraestructura institucional.

- **Participación del sector privado en la EFP:** Los responsables políticos están tratando de involucrar en mayor medida al sector privado en el diseño y la oferta de la educación y formación

profesionales. En la mayoría de países se están creando comisiones de cualificaciones sectoriales para adecuar los requisitos profesionales y de destrezas. Se pretender mejorar la cooperación entre la escuela y la empresa e incrementar y optimizar el aprendizaje en el trabajo.

- **Previsión y adecuación de las cualificaciones:** Los países han recabado información sobre las cualificaciones requeridas en el mercado laboral de manera no sistemática, y se proponen adoptar un planteamiento más coordinado respecto a la información sobre el mercado de trabajo. Aumenta el interés en una previsión de las cualificaciones con la finalidad de adecuar los programas de EFP, incluida la formación continua, a las necesidades del mercado laboral y la demanda estudiantil. Una EFP inicial y continua más estrechamente relacionadas sigue siendo un objetivo.

- **Atractivo de la EFP:** En diversos países, el nivel de participación en la EFP se halla en declive. Con el fin de que la EFP constituya una opción real para los estudiantes, los países hacen hincapié en la necesidad incrementar la calidad y mejorar los mecanismos de gestión de calidad, transparencia y permeabilidad de sus sistemas. La mayoría de los países conforman actualmente los centros de excelencia de la EFP a escala sectorial y regional.

Rusia[10]

La anexión de Crimea por parte de Rusia ha dado lugar a una suspensión de la mayoría de los programas de cooperación entre la UE y Rusia y a sanciones. La cooperación de la ETF con Rusia viene dada por las relaciones de la UE con el país.

Mediterráneo meridional y oriental

Aunque la situación difiere según el país de que se trate, la región en su conjunto sigue siendo muy inestable, sobre todo en los ámbitos político y de seguridad. La inestabilidad y las turbulencias políticas han contribuido al declive de la actividad económica. Las economías vulnerables han quedado rezagadas en materia de creación de empleo y existe un amplio sector informal con una mano de obra poco cualificada y escasa productividad. Los bajos índices de actividad de la región son persistentes (un promedio inferior a la mitad de la población en edad de trabajar ejerce actividades económicas), debido principalmente a la baja participación de la mujer en el mercado laboral. El desempleo juvenil causa gran preocupación, con unos picos superiores al 25 % en una situación demográfica en la que el 60 % de la población tiene menos de 30 años de edad. Aunque la región ha logrado avances muy importantes en la universalización del acceso a la educación (con algunas excepciones), el problema del abandono escolar tras el primer ciclo de la educación secundaria resulta muy preocupante. Se ha calculado que los NiNi representan un 32 % de la población de entre 15 y 29 años de edad.

Todos los países de la región han priorizado la resolución del problema del desempleo juvenil. Los países han logrado avances en el desarrollo de estrategias de empleo, aunque se ha prestado más atención a las medidas de emergencia que a las políticas de creación de empleo sostenibles. En respuesta a la necesidad acuciante de impulsar el empleo, la EFP y la empleabilidad han ido adquiriendo importancia en la agenda política en los últimos años. Los países han redoblado los esfuerzos encaminados al desarrollo de legislación, estrategias y planes de acción para las reformas de la EFP. Sin embargo, el ritmo de ejecución sigue siendo lento y muchos países declaran tener

[10] El apoyo de la ETF a la Federación de Rusia se concede en el contexto de la cooperación UE-Rusia y, concretamente, con arreglo a la Decisión 833/2014 del Consejo y las decisiones posteriores.

dificultades en lo que atañe a la asunción de responsabilidades, la coordinación y el liderazgo de las reformas.

Sobre la base de su trabajo en curso, y teniendo en cuenta las recientes conclusiones del Proceso de Turín de 2016, la ETF ha identificado las siguientes prioridades en el terreno del desarrollo del capital humano en la región del SEMED:

- **políticas globales, integradas y basadas en datos contrastados**: en 2016, por vez primer en el SEMED, el Proceso de Turín se aplicará a escala territorial en tres regiones de Túnez (Gabes, Medenine y Sfax) para facilitar la formulación de políticas a escala local.

- **Gobernanza a múltiples escalas en la EFP**: el proyecto GEMM de la UE ha contribuido al refuerzo de la gobernanza a múltiples escalas y a la capacitación de los interlocutores sociales y el diálogo social, sobre todo en el ámbito local, así como a la posibilidad de que los países tomen conciencia de que pasar de unos sistemas de EFP impulsados por la oferta a otros basados en la demanda conlleva la adopción de un enfoque participativo respecto al desarrollo de competencias. Entre las prioridades figura avanzar en el apoyo tanto para la consecución de una mayor coordinación entre las principales partes interesadas, como en el traspaso de responsabilidades a la escala regional. La colaboración entre el ámbito de la educación y el de la empresa constituye otra importante área de actividad de la ETF en los países. La ETF se centrará, en particular, en Egipto, Jordania, Marruecos y Túnez.

- **Empleo y empleabilidad de los jóvenes**: la ETF, sobre la base de sus herramientas metodológicas, programas de aprendizaje y experiencia adquirida sobre el terreno mediante el proyecto GEMM de la UE, proporciona directrices y asistencia sobre la previsión y la adecuación de las competencias, tanto a escala local, como nacional, con un programa de refuerzo de capacidades orientado y dirigido a los responsables de la adopción de decisiones sobre políticas y otros agentes en el ámbito local. En el marco de las declaraciones de las asociaciones de movilidad, y mediante un proyecto especial sobre migrantes y refugiados (MISMES), la ETF presta su apoyo a determinados países del SEMED.

- **Modernización de las cualificaciones y los sistemas de cualificaciones:** Los MNC se encuentran en los programas de la mayoría de los países de la región, aunque el avance suele ser lento. Las prioridades consisten en adoptar la legislación necesaria, alcanzar acuerdos a propósito de los conceptos, definir elementos técnicos como los descriptores de nivel, y establecer las estructuras institucionales necesarias y los sistemas de garantía de la calidad asociados, que en la actualidad son parciales o inexistentes.

- **Fomento del aprendizaje del emprendimiento y las competencias para las pequeñas y medianas empresas (pymes):** La creación de empleo en el sector privado se ha convertido en una importante prioridad en todos los países que han comenzado a adoptar una amplia gama de programas de apoyo de la financiación, la formación y la ayuda a las pymes. Se requiere una mayor atención a determinados grupos, como los jóvenes y las mujeres, y las pymes con potencial para la generación de empleo.

Asia Central

La región de Asia Central se caracteriza por su diversidad de economías ricas y pobres en recursos. Las economías de estos países están acometiendo un ajuste estructural, con el declive relativo de la agricultura en el porcentaje del producto interior bruto (PIB) (salvo en Tayikistán) y el incremento de las industrias de servicios (turismo, venta minorista, servicios empresariales y transporte y distribución). El crecimiento del sector de la pequeña empresa representa una firme tendencia en toda

la región. No obstante, el incremento total del empleo constituye uno de los mayores retos. Una creación de empleo débil representa un problema especial para Kirguistán y Tayikistán. En general, los países son objeto de una fuerte presión demográfica, con una población joven creciente. La migración de mano de obra constituye una importante tendencia. Los problemas económicos en Rusia y Kazajistán han elevado el número de migrantes que regresan a Kirguistán, Tayikistán y Uzbekistán.

Pese a sus muy diversas realidades socioeconómicas, todos los países de Asia Central han hecho gran hincapié en una reforma de la educación y la EFP, impulsada por una combinación de presiones socioeconómicas y el incremento de la participación en las políticas de las partes interesadas. La EFP ha pasado de ser un sector que suele ocuparse de cuestiones de protección social a convertirse en otro que alberga el potencial de efectuar una aportación más importante al desarrollo social y económico. En toda la región, el sector está adquiriendo complejidad y los países han desarrollado y consolidado su capacidad de desarrollar y gestionar la EFP.

Tomando como base las conclusiones del Proceso de Turín de 2016, la ETF ha identificado las siguientes áreas prioritarias para la región:

- **EFP orientada al mercado laboral**: Los análisis del mercado laboral adolecen de ciertas deficiencias y, con la excepción de Kazajistán, los ministerios siguen impulsando la evolución de los planes de estudio contando con una escasa participación de las empresas. Existe la necesidad de incrementar la pertinencia del sistema de EFP y de potenciar la participación de las empresas y los interlocutores sociales en la formulación de políticas de EFP y su ejecución, a nivel tanto nacional como regional, lo que incluye hacer operativos los consejos sectoriales y desarrollar políticas coherentes en materia de cooperación entre los sectores educativo y empresarial. Las iniciativas en varios países para desarrollar marcos nacionales de cualificaciones con la participación del sector privado repercutirán en la pertinencia de la EFP.

- **Oferta de una EFP de calidad**: Los países han comenzado a adoptar un planteamiento más sistémico de la garantía de calidad y la capacidad de los centros de supervisar la calidad de la EFP mejora lentamente. Existe la necesidad de adecuar los programas a las necesidades del mercado laboral y ofrecer un desarrollo profesional continuo (DPC) a los docentes de formación profesional para asegurar la aplicación de los nuevos planteamientos previstos por la reforma de la EFP.

1.2 Política de la UE

En esta sección se describe el modo en que las políticas y los instrumentos interiores y exteriores de la UE influirán en las prioridades y las actividades de la ETF y conformarán estas durante el periodo 2017-20.

Tal como se define en su mandato, la Fundación Europea de Formación (ETF) es una agencia especializada de la Unión Europea (UE) a la que se ha encomendado el mandato de mejorar el desarrollo del capital humano en el contexto de las políticas de relaciones exteriores de la UE. En el desempeño de su cometido y con arreglo a las Orientaciones políticas del Presidente Juncker, la ETF contribuye al desarrollo de la función de la UE como protagonista de la escena mundial.

La ETF está bien situada para ayudar a los países asociados a desarrollar su capital humano mediante el uso de políticas e instrumentos de la UE adecuados a las necesidades y complejidades de tales países.

La ETF se basa activamente en las políticas de desarrollo del capital humano interno de la UE en su apoyo a los países asociados. Divulga y adecúa las estrategias de política interior, las herramientas y

los instrumentos de la UE para que se adapten a los distintos contextos de los países asociados con arreglo a las prioridades geopolíticas establecidas en la política exterior de la UE. En particular, la ETF utiliza activamente las políticas de desarrollo del capital humano de la UE en áreas clave para el desarrollo de los países asociados, como: la formulación de políticas efectivas en la EFP para el desarrollo económico y la cohesión social; la modernización de la EFP para la empleabilidad y la competitividad; y la EFP como herramienta para una transición efectiva al ámbito laboral, según se estructura más adelante.

Formulación de políticas efectivas de EFP para estimular el desarrollo económico y la cohesión social

El principal contexto político de la UE en materia de educación y formación lo facilita el marco de Educación y Formación 2020 (ET 2020, por sus siglas en inglés), que aborda problemas tales como los déficits de cualificaciones en la población activa y la competencia mundial y establece prioridades políticas[11]. Ya que los países asociados se enfrentan básicamente a problemas similares, el marco ET 2020 (y su revisión) sigue representando una referencia valiosa para la labor de la ETF, aunque las prioridades y soluciones hayan de adecuarse a los contextos nacionales o locales.

En lo tocante a la EFP, la nueva serie de acciones concretas a medio plazo (ACMP), definidas en las Conclusiones de Riga de 22 de junio de 2015, ha concedido una mayor prioridad a las reformas de la EFP, con el ejercicio de 2020 como horizonte. El nuevo conjunto de cinco ACMP conformará el trabajo y las prioridades de la ETF en los países candidatos y otros ámbitos, para los que se extraerán lecciones del seguimiento de los 22 resultados concretos a corto plazo previstos en el Comunicado de Brujas. La ETF apoyará a los países candidatos en la ejecución de estos resultados a medio plazo y supervisará los avances en la consecución de los objetivos fijados por el proceso de Copenhague. Por otro lado, la ETF seguirá apoyando el refuerzo de capacidades en los ministerios pertinentes, para conseguir que los resultados ejerzan un mayor efecto en la ejecución y el seguimiento de las ACMP.

El Informe conjunto sobre ET 2020 renovó las prioridades de la Agenda Europea en materia de aprendizaje para adultos, ya que este se considera la base para la mejora de las cualificaciones y el reciclaje. Las tendencias recientes sobre el bajo nivel de cualificaciones básicas para adultos y los elevados índices de desempleo han hecho necesario reforzar la aplicación de la Agenda Europea en materia de aprendizaje para adultos. Entre las prioridades se incluyen una gobernanza más eficaz, incrementos significativos de la oferta y el uso, una oferta más flexible, un acceso más amplio, un seguimiento más riguroso y una mejor garantía de calidad.

El modelo abierto de coordinación ofrece un planteamiento metodológico y una fuente de inspiración para el aprendizaje recíproco y el intercambio de buenas prácticas promovidos por la ETF. Las Conclusiones de Riga[12] también indican que los avances en el ámbito de la EFP los supervisarán y analizarán el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) y la ETF. Para ello se recurrirá a un marco de supervisión simplificado que hará uso de indicadores de reciente desarrollo y datos estadísticos específicos sobre EFP adaptados a los resultados concretos a medio plazo. Ambas agencias cooperarán para consolidar los vínculos entre las Conclusiones de Riga y la nueva Agenda Europea de Competencias.

---

[11] Hacer de la formación continua y la movilidad una realidad; mejorar la calidad y la eficiencia de la educación y la formación; promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa, y potenciar la creatividad y la innovación, incluido el espíritu empresarial, en todos los niveles de la educación y la formación.

[12] http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/2015-riga-conclusions_en.pdf

En la estrategia Europa 2020 y otros documentos de políticas de la UE se establece un marco de indicadores y parámetros de referencia en el ámbito del empleo que la ETF utiliza para seguir el avance de las reformas de los países asociados en el marco del Proceso de Turín.

Modernización de la EFP para favorecer la empleabilidad y la competitividad;

Los ministros responsables de la educación y la formación profesionales de los Estados miembros de la UE y los países candidatos y del Espacio Económico Europeo se reunieron en Riga en junio de 2015 y acordaron promover el aprendizaje en el trabajo mediante la participación de los interlocutores sociales, las empresas, las cámaras de comercio y los proveedores de EFP, así como estimular la innovación y el emprendimiento, seguir desarrollando los mecanismos de garantía de la calidad en la EFP, mejorar el acceso a la EFP y a las cualificaciones para todos a través de sistemas más flexibles y permeables, seguir reforzando las competencias clave en los planes de estudio de la EFP e introducir enfoques sistemáticos y oportunidades de desarrollo profesional inicial y permanente de los profesores, formadores y tutores de EFP tanto en un contexto docente como en el lugar de trabajo.

En el marco de ET 2020, se han desarrollado instrumentos y herramientas junto a planteamientos para fomentar asociaciones eficaces que también sean pertinentes para los países asociados de la ETF como posibles sistemas de referencia. Cabe citar, por ejemplo, la Recomendación del Consejo sobre la validación del aprendizaje no formal e informal (2012) y el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad (EQARF)[13].

La nueva Agenda Europea de Competencias puesta en marcha en junio de 2016 otorga una prioridad renovada a la EFP como ruta a la excelencia mediante el refuerzo de su atractivo, la revisión de los estándares de calidad y la optimización de la gobernanza para la cooperación en materia de EFP. Insta a los países de la UE y a las distintas partes interesadas a elevar la calidad y la pertinencia de la formación para la adquisición de competencias, a hacer las competencias, incluidas las digitales, más visibles y comparables, y a mejorar la información de inteligencia sobre competencias y la información para adoptar mejores decisiones profesionales. Pone en marcha además varias acciones para garantizar que la formación, las destrezas y la asistencia adecuadas se encuentran a disposición de la población de la Unión Europea. La Agenda repercutirá en la labor de la ETF con los países asociados. El trabajo de la Fundación en los distintos proyectos estratégicos se conformará para garantizar la complementariedad con la nueva Agenda de Competencias. Con arreglo a lo dispuesto en dicha Agenda, la ETF apoyará y promoverá la iniciativa de la Semana de las competencias en la EFP en todos los países asociados, haciendo especial hincapié en los países candidatos.

En cuanto a las cualificaciones, la Recomendación MEC (2008) ha ejercido una importante y rápida influencia en las políticas y los instrumentos de nuestros países asociados. En la mayoría se desarrollan o se aplican ya marcos nacionales de cualificaciones que utilizan el MEC como modelo técnico. Además, el MEC se ha convertido en una referencia con la que los países asociados desean asociar sus sistemas o marcos de cualificaciones. Los cinco países candidatos ya forman parte del proceso MEC formal. En 2017, la ETF seguirá asesorando a los países a propósito de la reforma de las cualificaciones basadas en los MNC, en el marco asimismo de la futura revisión de la Recomendación MEC. El paquete de medidas de la Agenda de Competencias promueve la coordinación del MEC con terceros países y, en particular, con los países de la ampliación y de la vecindad europea, y promueve su capacidad para fundamentar la migración legal a través de su conjunto de herramientas en materia de competencias.

---

[13] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:c11108

En dicho paquete de medidas también se subraya el papel de la información de inteligencia sobre competencias, así como de la información para adoptar mejores decisiones profesionales y para formular estrategias más efectivas en materia de destrezas en sectores económicos fundamentales. En materia de adecuación y previsión, la ETF, el Cedefop y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han elaborado exhaustivas directrices que constituyen herramientas de índole práctica para responsables políticos y expertos de países no pertenecientes a la UE y aplican los conocimientos y la experiencia más recientes de las iniciativas pertinentes de la UE, incluidas las que forman parte del Panorama de Cualificaciones de la UE.

El aprendizaje en el trabajo (AT) ha sido reconocido a escala de la UE como un aspecto fundamental de la formación profesional, directamente vinculado a la misión de la EFP de ayudar a los alumnos a adquirir conocimientos, destrezas y competencias que resultan esenciales para la vida laboral, los indicadores en materia de políticas sobre aprendizaje en el trabajo, el Marco de calidad para los periodos de prácticas o la Guía de los principales factores de éxito de los regímenes de formación de aprendices y periodos de prácticas en la UE.

La **Estrategia europea de empleo** (EEE) ofrece un marco (el «método abierto de coordinación») para que los países de la UE compartan información, debatan y coordinen sus políticas de empleo. Constituye una parte de la estrategia de crecimiento de Europa 2020 y se aplica a través del Semestre Europeo. La ejecución de la EEE comprende los cuatro pasos siguientes: orientaciones de empleo, informe conjunto sobre empleo (ICE), programas nacionales de reforma (PNR) y recomendaciones por país (RPP). Las **orientaciones de empleo**, propuestas por la Comisión y aprobadas por el Consejo, presentan prioridades y metas comunes para las políticas de empleo nacionales. En marzo de 2015, la Comisión adoptó la propuesta de un nuevo paquete de orientaciones políticas integradas. En líneas generales, la estrategia de empleo de la UE representa una referencia crucial para los objetivos políticos y la organización de una formulación de políticas eficaz en los países asociados.

Las herramientas y los indicadores de apoyo político de la ETF en materia de emprendimiento y competencias empresariales se fundamentan concretamente en los principios sobre capital humano de la Small Business Act (SBA) para Europa, en el «nuevo concepto de educación» y la prioridad que este concede a las competencias clave del emprendimiento y en la promoción de las destrezas en materia de emprendimiento de índole más general del marco Educación y Formación 2020. Por otra parte, la prioridad otorgada a la información de inteligencia sobre competencias en la nueva Agenda de Competencias refuerza el compromiso de la SBA con el seguimiento de los datos sobre competencias para las pymes y la cooperación entre los ámbitos empresarial y de la educación.

La Comunicación y las conclusiones del Consejo sobre la Agenda Europea de Migración y el Enfoque Global de la Migración y la Movilidad (GAMM, por sus siglas en inglés) se refieren a la importancia de la dimensión ligada a las competencias de la migración, que representa otro ámbito de trabajo de la ETF. La Agenda Europea de Migración (2015) indica que la migración representa una oportunidad y un reto para la UE. Las prioridades a medio y largo plazo consisten en el desarrollo de acciones estructurales que vayan más allá de crisis y situaciones de emergencia y ayuden a los Estados miembros de la UE a gestionar mejor todos los aspectos de la migración.

Transición al trabajo

El paquete de medidas sobre empleo juvenil de la UE (2012), que incluye la Garantía Juvenil (2013), el Marco de calidad para los periodos de prácticas y la Alianza Europea para la Formación de Aprendices, es una referencia clave para el trabajo de la ETF, sobre todo habida cuenta de los elevados niveles de desempleo juvenil que padecen los países asociados. Además, la ETF tiene en

cuenta la Iniciativa de empleo juvenil (2013) y la Comunicación «Trabajar juntos por los jóvenes europeos. Un llamamiento a la acción contra el desempleo juvenil» (2013).

El sistema de Garantía Juvenil (2013) sirve cada vez más de inspiración para los países asociados, habida cuenta de la incertidumbre de los mercados laborales y de la debilidad de los regímenes institucionales. La Garantía Juvenil es una nueva iniciativa de lucha contra el desempleo juvenil mediante la garantía de que todos los jóvenes menores de 25 años, inscritos o no en los servicios de empleo, reciban una oferta concreta y de buena calidad en un plazo de cuatro meses tras el fin de su formación o el inicio de su periodo de desempleo. La oferta debe consistir en un trabajo, un periodo de prácticas, una formación en una empresa o un curso de formación continua en un centro de enseñanza y adaptarse a las necesidades y situaciones individuales.

El desarrollo y la ejecución de un sistema de Garantía Juvenil exigen un alto grado de cooperación entre todas las partes interesadas: los poderes públicos, los servicios de empleo, los servicios de orientación profesional, las instituciones de educación y formación, los servicios de asistencia juvenil, las empresas, la patronal, los sindicatos, etc. Una intervención y una activación tempranas son cruciales y, en muchos casos, son necesarias reformas tales como la mejora de los sistemas de EFP.

Igualmente, el desempleo de larga duración, la reestructuración económica y las vulnerabilidades sociales afectan en gran medida a la población adulta de los países asociados de la ETF. Una mejora de las cualificaciones y un reciclaje de los solicitantes de empleo, personas con bajo nivel de cualificación y otros grupos expuestos a un riesgo social oportunos y orientados a la demanda, combinados con un apoyo firme a la activación son prioridades recomendadas por la UE (por ejemplo, en las Orientaciones para las políticas de empleo, y en la iniciativa de la Comisión sobre el desempleo de larga duración), a las que la ETF se ceñirá en el asesoramiento y el apoyo a los países asociados.

Política de relaciones exteriores de la UE

Además de las políticas internas, el desarrollo del capital humano es fundamental para alcanzar los objetivos políticos comunes de las relaciones exteriores de la UE, tales como el desarrollo económico y la prosperidad a través del empleo, la cohesión social y la estabilidad, una gobernanza fuerte y democrática, el Estado de Derecho y el fomento del comercio.

La ETF contribuye a las políticas de cooperación de la UE con arreglo a las políticas y los instrumentos establecidos de manera específica para cada región y conforme a las prioridades geopolíticas y los acuerdos de cooperación definidos por la Unión con cada país asociado. Las políticas de cooperación de la UE también establecen principios fundamentales que orientan el trabajo de la ETF, tales como la diferenciación, la concentración, la responsabilización y unas estrategias de participación amplias que incluyen a los interlocutores sociales y la sociedad civil.

En este contexto, la ETF ofrece apoyo directo, previa petición, en ámbitos tales como la programación de la asistencia, la ejecución de proyectos, el seguimiento y la evaluación, las aportaciones especializadas al diálogo político bilateral y el examen de los avances políticos.

Estrategia de ampliación

La Estrategia de ampliación y principales retos para 2014-2015, publicada el 10 de noviembre de 2015, confirma un enfoque basado en tres prioridades: la promoción de los derechos y libertades fundamentales, la reforma de la administración pública y la gobernanza económica, que son de suma relevancia para la labor de la ETF.

La gobernanza económica es clave para responder a las preocupaciones de la ciudadanía en un entorno económico que sigue siendo complicado, con elevados niveles de desempleo y escasa inversión. Partiendo de la experiencia de los Estados miembros de la UE en el Semestre Europeo, el

proceso de los programas de reforma económica (PRE) proporciona el marco para la mejora de la gobernanza económica en los países candidatos a la ampliación. La Estrategia de ampliación alude a la importancia de la cooperación regional y el progreso en el contexto del Proceso de Berlín, en el que la juventud y la educación constituyen una prioridad clave, así como la Estrategia de la especialización inteligente, que puede promover el refuerzo de la inversión en innovación y EFP. La ETF contribuirá al análisis y la evaluación por parte de la Comisión de los programas de reforma económica y los de empleo y reforma social en los países candidatos a la ampliación, y se atendrá a las orientaciones sobre las políticas emitidas en el marco de estos procesos en su actividad en cada país y de índole temática. La ETF también contribuirá al diálogo bilateral entre los países y la Comisión a través de los subcomités. Proporcionará recursos técnicos especializados a la Plataforma de Educación y Formación de los Balcanes Occidentales y a la Plataforma de Empleo y Asuntos Sociales. Con el objetivo de maximizar la inversión en desarrollo humano en la región, la ETF sigue cooperando con órganos regionales como el CCR, la ERI SEE, y el SEECEL en áreas de relevancia para la Fundación.

Política de vecindad

La política de vecindad revisada promueve la estabilidad en las fronteras exteriores de Europa y ayuda a los países vecinos a desarrollar y fomentar una democracia más profunda, la asociación con la sociedad y un desarrollo económico y social sostenible, con vistas a promover su estabilidad y su prosperidad. La política ha generado una estrecha cooperación entre la UE y los países admisibles, sobre todo aquellos con acuerdos de asociación o con un estatuto de cooperación avanzado (Jordania, Marruecos, Túnez, Georgia, República de Moldavia y Ucrania).

La CE llevó a cabo una revisión de la política de vecindad, que se publicó en una Comunicación el 18 de noviembre de 2015. La revisión reforzó la prioridad otorgada a la estabilización y la resiliencia en los países asociados admisibles, y ha dado lugar a que se preste mayor atención a las prioridades clave, entre las que figuran las que atañen a la labor de la ETF, como la gobernanza de la reforma; la diversificación económica, incluida la integración con los convenios de comercio; la mejora del entorno empresarial, incluido el emprendimiento; las medidas de proyección respecto a la sociedad civil; el fomento de las oportunidades de empleo, particularmente a escala local; y la migración. Tanto en el sur, como en la AO, ha dado lugar a que se incida más en el empleo juvenil, con nuevos programas regionales y un Grupo de expertos sobre el empleo de los jóvenes en el Este.

La contribución de la ETF a la política de vecindad se centra en el fomento del capital humano para el desarrollo económico y social sostenible y la buena gobernanza. La ETF apoya la programación de la Comisión, el seguimiento regular de los avances logrados a través de instrumentos como las fichas de empleabilidad y las evaluaciones de la SBA, así como mediante la participación en subcomités bilaterales.

En Europa Oriental, la ETF colabora con las plataformas de la AO en su objetivo de lograr un desarrollo económico integrador en los países vecinos de la UE, haciendo hincapié en el empleo juvenil, el desarrollo de competencias esenciales para el emprendimiento, las destrezas asociadas a las pymes, y la información de inteligencia sobre competencias. En el sur, la ETF apoya el diálogo euromediterráneo sobre empleo, el diálogo con el Mediterráneo meridional sobre educación, el Grupo de trabajo de cooperación industrial euromediterránea, y la participación de la UE en la Unión para el Mediterráneo.

Política de desarrollo

La política de desarrollo de la UE se centra en la buena gobernanza y el desarrollo humano y económico. Las actividades de la ETF se focalizan en la política de desarrollo del capital humano, la gobernanza en las escuelas o en el ámbito local y la contribución del capital humano al desarrollo

económico, por ejemplo a través de la cooperación entre escuelas y empresas y el emprendimiento. En Asia Central, la aportación de la ETF se enmarca en la estrategia de la UE para una nueva asociación con Asia Central (2007), en particular, mediante la Plataforma de Educación UE-Asia Central. En las conclusiones del Consejo sobre la Estrategia de la UE para Asia Central (2015) se destacó que los principales objetivos y los ámbitos prioritarios de la Estrategia de 2007 siguen siendo pertinentes. El Consejo hace hincapié en la importancia fundamental de la democratización, el respeto de los derechos humanos y el Estado de Derecho y el desarrollo socioeconómico, todos los cuales son elementos esenciales de la Estrategia.

1.3 Evolución de las políticas a escala internacional

En esta sección se describen los cambios en la política y las iniciativas de desarrollo internacional de los principales agentes multilaterales y bilaterales que influirán previsiblemente en el trabajo de la ETF a lo largo del periodo de 2017-2020.

La principal iniciativa de política internacional que influirá en las prioridades de la ETF consiste en la Agenda de desarrollo sostenible adoptada en septiembre de 2015. La Agenda, entre otras cosas, confirma el papel esencial de las estrategias de crecimiento económico en la lucha contra la pobreza, el tratamiento del cambio climático y la protección del medio ambiente. Aboga por un enfoque que comprenda múltiples políticas y combine diversas áreas de política social, con inclusión de la educación, la sanidad, la protección social, la creación de puestos de trabajo y el empleo.

A la Agenda le siguió la publicación de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en enero de 2016, concebidos para definir metas y proporcionar indicadores para medir los avances en la puesta en práctica de la Agenda. Los gobiernos desempeñan un papel fundamental en el establecimiento de los marcos nacionales para el logro de los 17 objetivos. Sin embargo, en la Agenda y en los objetivos se otorga importancia a la definición de unas tareas de colaboración, cooperación y coordinación sólidas y a escala global, y al seguimiento de los avances realizados. En este contexto, los ODS que más atañen al mandato y la labor de la ETF son los que siguen:

- Objetivo 4: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- Objetivo 8: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Más allá de estos dos objetivos específicos, en el marco de la Agenda de desarrollo sostenible, la EFP se percibe como un área de política transversal, que contribuye a los objetivos generales y a otros muy diversos fines que son altamente compatibles con la contribución prevista del capital humano en el contexto de la asistencia exterior de la UE.

La estrategia de la ETF consistirá en participar activamente en el diálogo y la provisión de información, en procurar alianzas estratégicas con importantes interlocutores internacionales, y en garantizar que sus reformas de la EFP contribuyan al marco general de políticas internacionales. En este sentido, la participación activa de la ETF en el grupo interinstitucional sobre EFPT, en estrecha coordinación con la Comisión, sigue constituyendo un mecanismo efectivo para reforzar la cooperación internacional y regional, llevar a cabo una revisión de las tendencias y asuntos mundiales en materia de EFPT, y posicionar la EFPT y las competencias en la Agenda de desarrollo sostenible de 2030.

La ETF seguirá contribuyendo activamente a las acciones conceptuales y operativas, en particular, en los grupos de trabajo sobre los indicadores de la EFPT, haciendo hincapié en aquellos relativos a los objetivos de desarrollo sostenible pertinentes; la ecologización de la EFPT, el desarrollo de destrezas y el aprendizaje en el puesto de trabajo. Además, la ETF seguirá colaborando estrechamente con los principales agentes bilaterales activos en el desarrollo del capital humano en los países asociados. En particular, buscará oportunidades para el diálogo sobre prioridades nacionales y temáticas y metodologías que garanticen la complementariedad en los enfoques y, cuando resulte posible, las acciones conjuntas para elevar la escala y maximizar el impacto colectivo en los países asociados.

1.4 Evaluación externa

El contexto del DUP se ha visto influido por los resultados preliminares de la evaluación externa de 2016. Este ejercicio ha llevado a la ETF a revisar su lógica de intervención, conforme se presenta en el anexo II, con una sucesión coherente de objetivos, resultados generales, acciones y resultados inmediatos, con arreglo al mandato de la Fundación y las prioridades de las políticas interiores y exteriores de la UE. Tales resultados y objetivos se han formulado con el fin de lograr un impacto intermedio concretado en mejoras progresivas del rendimiento de los sistemas, la formulación de políticas y la gobernanza, y un impacto a largo plazo en los países asociados en cuanto a la contribución del sistema de EFP al desarrollo económico y social a través de las mejoras en las competencias para el acceso al empleo, la empleabilidad, y la integración y la reintegración en el mercado laboral. Tanto el impacto a medio como a largo plazo se miden con arreglo a indicadores en la lógica de intervención, lo que garantiza que la ETF ejerza un impacto y pueda facilitar la determinación de este incluso cuando se actúa en un contexto complejo de múltiples agentes que plantea dificultades para determinar la cadena de influencia y la atribución específica de los impactos.

Por otra parte, la evaluación externa ha influido en las actividades operativas de la ETF en 2017-2020, al potenciar la atención prestada por la Fundación a la identificación de las prioridades de los países asociados, la adaptación de las acciones al nivel de desarrollo en cada país, y a un enfoque más estructurado para procurar la sostenibilidad de sus intervenciones, en particular, mediante una integración más estrecha con las iniciativas de reforma de la UE e internacionales.

SECCIÓN II – PROGRAMACIÓN PLURIANUAL 2017-2020

La programación plurianual de la ETF para 2017-2020 se guía por una lógica de intervención con una sucesión de objetivos generales, específicos y operativos. Estos se persiguen mediante programas de trabajo anuales concebidos para dar lugar a resultados inmediatos, generales e impactos intermedios durante un periodo de cuatro años, y a impactos a largo plazo a lo largo de un horizonte estratégico de siete años.

Esto es fundamental para conformar la lógica de actuación de la ETF y la identificación de las acciones y los resultados inmediatos específicos en cada uno de los países asociados. Cabe incidir aquí en que las acciones de la ETF en cada caso son el resultado de un análisis de políticas estructurado y basado en datos contrastados, y una evaluación de necesidades impulsada por los países asociados y a cargo de estos, en gran medida a través del Proceso de Turín. El enfoque principal de la ETF para el periodo del DUP consiste en ayudar a los países a desarrollar capacidades, herramientas e instrumentos para la ejecución de sus políticas de EFP y el desarrollo general de los sistemas. En el marco de este enfoque que abarca todo el sistema, la ETF lleva a cabo pequeñas acciones piloto e identifica buenas prácticas cuya escala puede ampliarse posteriormente mediante acciones nacionales, la asistencia de la UE, o la cooperación y la complementariedad con otros agentes internacionales o bilaterales. Dada la limitación de sus recursos, la ETF no puede ocuparse por sí misma de tal ampliación de escala, salvo en circunstancias excepcionales, como el proyecto GEMM[14] de la UE.

Este enfoque es coherente con los principios de acción establecidos durante las PMP 2014-2017 actuales; en concreto:

- **Priorización geográfica:** las intervenciones de la ETF son un reflejo de las prioridades y de las intervenciones de la UE en cada país asociado, con especial referencia al sector del desarrollo del capital humano (DCH). Estas prioridades son dinámicas y modificables con arreglo a la evolución de la UE e internacional, el contexto en los países asociados, y las decisiones del Consejo de Dirección de la ETF. Al inicio del periodo del DUP, la ETF otorga una elevada prioridad a los países de la ampliación, a los países de la Asociación Oriental con acuerdos de asociación (Georgia, República de Moldavia y Ucrania), y a los países prioritarios de la UE en la Vecindad Meridional (Jordania, Marruecos y Túnez). Otros países vecinos tendrán prioridad media, mientras que los países de Asia Central tendrán baja prioridad y participarán en actividades regionales, en lugar de bilaterales. Asimismo, se otorgara una prioridad baja a Rusia e Israel, con arreglo a los convenios bilaterales de cooperación de la UE con estos países, mientras que, por el momento, no se consideran actividades en Siria y Libia. No obstante, incluso con las anteriores prioridades negativas, la ETF no podrá respaldar plenamente a los países asociados prioritarios con arreglo a su mandato ni alcanzar la masa crítica necesaria para procurar una transformación efectiva. Gestionar las prioridades y extender el esfuerzo de la ETF exigirá la adopción de decisiones difíciles, guiadas por la consulta periódica con las instituciones de la UE y el Consejo de Dirección de la propia Fundación.

- **Diferenciación:** las intervenciones de la ETF se diferencian con arreglo a las prioridades de la UE, así como al contexto de cada país asociado identificado mediante análisis periódicos de

[14] Gobernanza para la empleabilidad en el Mediterráneo

políticas como el del Proceso de Turín. La lógica de intervención en cada país asociado se diferencia conforme a la importancia estratégica del desarrollo del capital humano en la asistencia de la UE al país respectivo, incluidos la importancia estratégica global del país en cuestión para la UE (es decir, las relaciones contractuales existentes) y el papel del desarrollo del capital humano en el respectivo conjunto de la cooperación al desarrollo de la Unión.

- **Enfoque:** la ETF enfoca su actuación en un número limitado de acciones con el fin de movilizar una masa crítica de recursos internos. A este respecto, la Fundación ha identificado siete proyectos estratégicos para su labor en todos los países asociados.

- **Asunción de responsabilidades:** las intervenciones de la ETF tienen en cuenta la disposición y la voluntad de los países asociados de emprender una reforma en materia de DCH. Esto incluye la importancia concedida al desarrollo del capital humano en las políticas nacionales y el respectivo compromiso de las partes interesadas, que resulta asimismo fundamental para la sostenibilidad.

- **Cooperación y complementariedad:** Las actividades de la ETF se diseñan para maximizar las oportunidad de cooperación y complementariedad a través de alianzas estratégicas con otros agentes internacionales y bilateral activos en el desarrollo del capital humano en los países asociados, con el fin de elevar la escala de la labor de la ETF y lograr un mayor impacto global.

- **Impacto previsto:** Los proyectos estratégicos de la ETF se orientan a la consecución de un determinado impacto. En cada proyecto se definen los resultados que deberán alcanzarse a lo largo de su duración. Los resultados se miden con arreglo a unos indicadores que permiten el seguimiento de las mejoras periódicas en las políticas y los sistemas de los países asociados. Los resultados previstos y los indicadores se incluyen en la sección III. El impacto intermedio a lo largo de los cuatro años del DUP se mide por las mejoras en el desempeño de los sistemas de EFP en cuanto a acceso, atractivo y pertinencia, así como a capacidad para la formulación de políticas y la buena gobernanza. Estos factores se miden a su vez en función de la participación en la EFP; el aprendizaje en el trabajo, el número de personas que obtienen las cualificaciones del MNC y, por último, de la cifra de alumnos en actividades de aprendizaje del espíritu empresarial. Por su parte, el impacto a largo plazo puede estimarse a lo largo del horizonte de planificación estratégica de la ETF, de siete años de duración, con arreglo a la contribución del sistema de EFP al desarrollo de competencias para la empleabilidad y al fomento del empleo. La lógica de intervención al completo y los indicadores intermedios y de largo plazo asociados pueden consultarse en el anexo XII.

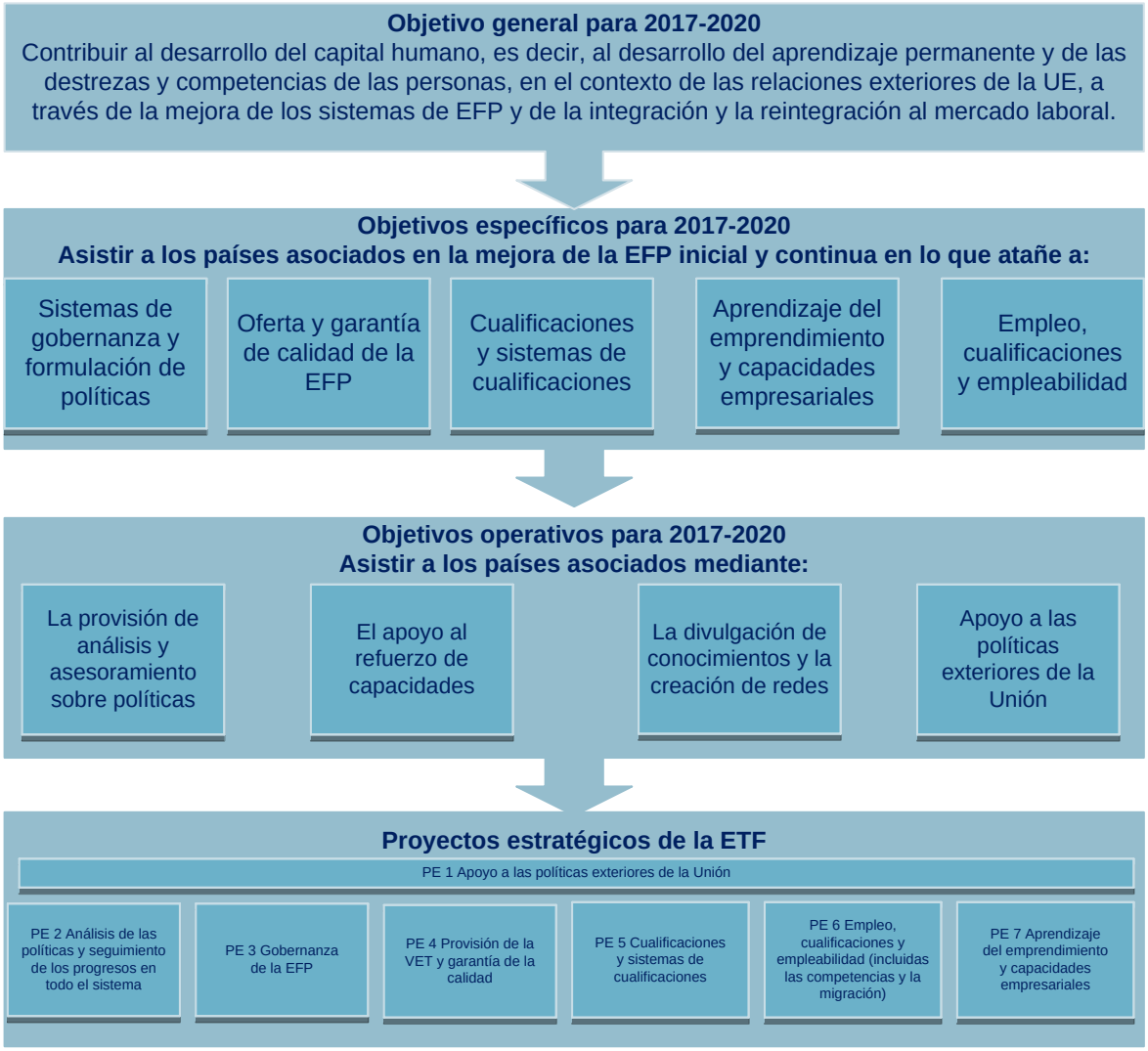
- **Valor añadido:** El valor añadido de la ETF proviene del carácter neutral, singular y no lucrativo de su base de conocimientos especializados en materia de desarrollo del capital humano y de sus vínculos con el empleo. Destacan sus conocimientos sobre la adaptación de los distintos enfoques del desarrollo del capital humano en la UE y sus Estados miembros al contexto de los países asociados.

- **Rendimiento y desarrollo organizativos:** la ETF ha adoptado un Marco de Gestión del Rendimiento (MGR) para garantizar la consecución de un rendimiento organizativo eficaz y efectivo, y un cambio organizativo proactivo. El MGR se basa en una sucesión que vincula los objetivos institucionales, con los departamentales y los individuales, y es objeto de seguimiento mediante un conjunto de indicadores clave de rendimiento incluidos en el DUP y los procesos de seguimiento y elaboración de informes de la ETF (véase el anexo XI).

Supuestos

Los objetivos plurianuales de la ETF se han propuesto presuponiendo la continuidad de:

- Prioridades, objetivos y acciones coherentes durante el período único de programación: condición previa para la transformación;
- Participación activa y compromiso continuos en la reforma entre las partes interesadas de los países asociados;
- Continuidad en los principios de intervención: diferenciación; concentración; base en pruebas contrastadas; repercusión a largo plazo y valor añadido;
- Nivel continuado de recursos financieros y humanos para la EFP procedentes del presupuesto de la UE.



2.1 Objetivo general

Los resultados del Proceso de Turín indican que durante el periodo de la estrategia 2014-2020 de la ETF se han mantenido constantes las principales necesidades y prioridades de reforma de los países

asociados, pese a la volatilidad constatada en algunos de ellos. La ETF puede, de esta forma, mantener su marco de apoyo estratégico a largo plazo. Esta continuidad de las actividades es fundamental para una transformación sustancial profunda a escala sistémica en los países asociados.

Como consecuencia, en 2017-2020, la ETF seguirá asistiendo a los países asociados en la modernización de sus sistemas de EFP para mejorar la empleabilidad como vía hacia el aumento de la competitividad, y la cohesión social y territorial mediante los objetivos fijados en su estrategia de 2014-2020, a saber:

- Objetivo 1 - Formulación de políticas basadas en datos contrastados: contribuir al desarrollo de conocimientos y capacidades en los países asociados en todas las fases del ciclo de formulación de las políticas de EFP, promoviendo la innovación y el desarrollo sostenible
- Objetivo 2 - Apoyo a las políticas de la UE: potenciar la dimensión exterior de las políticas de la UE para el desarrollo del capital humano

A tal efecto, la ETF ha establecido el siguiente objetivo general para su actuación en 2017-2020: «contribuir al desarrollo del capital humano en el contexto de las relaciones exteriores de la UE mediante la optimización de las políticas y los sistemas de EFP, incluidas las mejoras en la integración y la reintegración en el mercado laboral. Sobre la base de los análisis de los avances en los países asociados y el contexto de las políticas de la UE. Para ello se prestará asistencia focalizada a los países asociados teniendo en cuenta sus necesidades y prioridades y se aportarán conocimientos especializados a la UE para mejorar su programación y diálogo normativo.

2.2 Objetivos para 2017-2020

De acuerdo con la lógica de ejecución, el trabajo de la ETF en el periodo de 2017-2020 combinará objetivos específicos y operativos.

2.2.1 Objetivos específicos en 2017-2020

Sobre la base del objetivo general y aprovechando los temas esenciales de 2014-2017, la ETF propone cinco objetivos específicos para asistir a los países asociados en la mejora de las políticas y los sistemas de EFP inicial y continua en los ámbitos que siguen:

Objetivo específico - ámbito 1: Sistemas de gobernanza y formulación de políticas basados en datos contrastados:

Como demostraron los informes del Proceso de Turín de 2014, los países asociados de la ETF se han esforzado en los últimos años por mejorar sus procesos de formulación de políticas para aumentar la eficacia de la educación y formación profesional en la generación de competencias que apoyen el desarrollo económico y la cohesión social. Las cuestiones principales han consistido en hacer la EFP más proactiva, más participativa y más atractiva para los ciudadanos.

La ETF ha apoyado a los países asociados en los esfuerzos en este sentido desarrollados en torno a dos líneas de acción. La primera hace referencia a la formulación de políticas basada en datos contrastados y, en concreto, al desarrollo de una cultura de análisis de las políticas basada en un conocimiento profundo de las dificultades que han de afrontarse y en el seguimiento de los avances en la aplicación de las mismas para fines de retroalimentación y adaptación. La segunda hace referencia a la gobernanza multinivel en la EFP, manifestada en la promoción de la participación activa de las principales partes interesadas en las distintas funciones del sistema de EFP, la garantía de la existencia de entornos institucionales que garanticen funciones y responsabilidades claras y la toma de decisiones al nivel adecuado con arreglo al principio de subsidiariedad.

Aunque se ha avanzando en ambas líneas de acción, es necesario seguir esforzándose y la ETF continuará trabajando con los países asociados para subsanar las carencias que subsistan con arreglo a la fase de desarrollo de cada país.

Análisis de las políticas y seguimiento en todo el sistema

Desde 2010, la ETF ha ayudado a los países asociados, a través del Proceso de Turín, a realizar análisis de sus políticas de EFP a nivel sistémico y a supervisar los avances en las mismas. Con ello pretende ayudarles a identificar los éxitos y las lagunas y a ofrecer comentarios y sugerencias para la adaptación de las políticas. Se han ejecutado tres ciclos del Proceso de Turín (2010-2011, 2012-2013, 2014-2015), y su cuarto ciclo se encuentra actualmente en curso (2016-2017). A lo largo de los años, los países asociados de la ETF han asumido la responsabilidad del proceso, habiendo aumentado, entre ellos, el número de los que han asumido plenamente la responsabilidad relativa a la ejecución del proceso y a la elaboración de informes de autoevaluación. Asimismo, muchos países han mejorado además su base de datos contrastados y su capacidad para el análisis de políticas, así como la participación de las partes interesadas en el seguimiento de los avances conseguidos.

En el periodo de 2017-2020, el Proceso de Turín culminará su cuarto ciclo y emprenderá su quinto ciclo en 2019-2020. La quinta ronda tendrá como objetivo específico la evaluación de los avances de los países en el refuerzo de la capacidad de respuesta de sus sistemas de EFP a la demanda económica y social de competencias, así como en la ejecución de políticas decididas previamente, teniendo en cuenta los resultados y las recomendaciones de anteriores ciclos del Proceso de Turín.

La experiencia de la ETF en ediciones anteriores demuestra que el Proceso de Turín brinda abundante información y experiencias para el aprendizaje mutuo y el intercambio de conocimientos entre los países asociados, incluido el proceso de análisis de políticas y toma de decisiones. Por tanto, los resultados del Proceso de Turín seguirán siendo analizados para tareas de seguimiento y elaboración de informes transnacionales, y utilizados para el aprendizaje sobre políticas, no solo a escala nacional, sino también a través del diálogo sobre políticas regional y transnacional. Se incluirán aquí los análisis transnacionales, y el refuerzo de capacidades mediante las acciones regionales e internacionales de aprendizaje sobre políticas, tanto de manera presencial, como en línea.

La ETF pondrá en marcha acciones suplementarias, basadas en las necesidades y el desarrollo específicos de cada país, con el fin de potenciar la capacidad para el seguimiento y la formulación de políticas basada en datos contrastados en los países asociados, y lograr una ejecución de las mismas más eficaz. Se incluye el apoyo específico prestado a los distintos países en tareas de tutoría de los responsables de la formulación de políticas y otros profesionales para i) generar y analizar datos cuantitativos y cualitativos orientados para la toma de decisiones; ii) diseñar y establecer mejores sistemas y procesos de seguimiento y evaluación; y iii) emprender evaluaciones de impacto *ex ante* cuando deban desarrollarse nuevas políticas.

En los países candidatos, la ETF se centrará en particular en el seguimiento y el análisis de los avances en la consecución de las acciones concretas a medio plazo (ACMP) de Riga, y en la vinculación de estos con la Agenda Europea de Competencias. En este contexto, se llevarán a cabo en los países candidatos determinadas acciones de refuerzo de capacidades, con arreglo a sus necesidades, encaminadas en particular a la institucionalización sostenible de redes nacionales para el análisis de políticas basado en datos contrastados y el seguimiento del sistema, y de manera específica, de las ACMP.

Gobernanza de la EFP

Los países asociados de la ETF reconocen que la gobernanza participativa y anticipativa puede aumentar la eficiencia y la eficacia de la EFP. La mayoría han examinado la funcionalidad de sus

mecanismos institucionales y han identificado ámbitos de mejora. Estas revisiones institucionales se han llevado a cabo entre 2013 y 2016 a través del Proceso de Turín, el proyecto de Gobernanza para la Empleabilidad en el Mediterráneo (GEMM) en la región SEMED y el proyecto FRAME en la región SEET, junto con otras acciones emprendidas por la ETF.

La gobernanza de los sistemas de EFP en todos los países está evolucionando en paralelo a las reformas aplicadas. Un número significativo de países han comenzado a mejorar la gobernanza de la EFP favoreciendo la descentralización de las responsabilidades y colaborando con varias partes interesadas en el diseño y la aplicación de las políticas al respecto. La EFP se considera un área de responsabilidad compartida, lo que exige tanto coordinación entre instituciones públicas, como cooperación con los interlocutores sociales y otras organizaciones de la sociedad civil. En concreto, en Albania, Egipto, Jordania, Kósovo, la República de Moldavia, Marruecos, Serbia, Túnez y Ucrania se trabaja actualmente en el examen de los mecanismos institucionales generales, la coordinación intergubernamental, la asociación productiva con actores no estatales o la interacción de los niveles nacional, subnacional, local y sectorial en la EFP.

A pesar de la evolución positiva, para que la gobernanza a múltiples niveles funcione bien, con una participación activa y responsabilidades claras de los distintos agentes, es preciso adoptar más medidas. La gobernanza de la EFP afecta a la capacidad de los sistemas para generar resultados de las políticas, por lo que la ETF seguirá asistiendo a los países asociados en su proceso hacia la consecución de una adecuada gobernanza a varios niveles. La Fundación se centrará en los países que han optado por incorporar mejoras a su gobernanza de la EFP.

La ETF seguirá desarrollando las capacidades de los interlocutores sociales, para reforzar su papel en los consejos nacionales, así como en los consejos sectoriales o regionales de EFP, a fin de potenciar una intervención estructurada del sector privado en la gobernanza de la EFP. La Fundación abordará la capacidad de las autoridades regionales y locales en los países en los que estas ejercen una función en la gobernanza de la EFP. La ETF ayudará a los países asociados a mejorar la eficiencia de la gobernanza de la EFP, garantizar la coordinación intergubernamental y, cuando proceda, dedicará una atención especial al marco legislativo de la EFP y a la financiación. La ETF hará hincapié en el refuerzo de las capacidades de los distintos agentes y en la habilitación de los entornos institucionales adecuados.

En 2017-20, la Fundación trabajará en torno a las siguientes líneas: i) la gobernanza de la EFP, incluido lo relativo a los marcos jurídicos, los entornos institucionales, la financiación, y los mecanismos de coordinación y cooperación; ii) la dimensión horizontal de la gobernanza, incluido lo relativo a la cooperación de los actores, en particular los actores estatales y no estatales, para la creación de asociaciones productivas con sus correspondientes funciones y responsabilidades; y iii) la dimensión vertical de la gobernanza, incluido lo relativo a los niveles territoriales de los sistemas de EFP para favorecer el acercamiento a las necesidades y la especialización locales y regionales.

Objetivo específico - ámbito 2: Oferta y garantía de calidad de la EFP

Este objetivo comprende los siguientes temas relacionados con las políticas.

Aumento de las oportunidades de aprendizaje en el trabajo

Al igual que la UE, los países asociados de la ETF reconocen la necesidad de una mayor implicación de las empresas en el proceso de aprendizaje de la EFP y de un refuerzo del componente de aprendizaje práctico. El fomento del desarrollo y la implantación de oportunidades de aprendizaje en el trabajo, incluido el aprendizaje profesional, son factores fundamentales para mejorar la pertinencia de la EFP y su efecto en el empleo y en la empleabilidad de los alumnos de EFP. De este modo, contribuye a diversificar y modernizar los sistemas de EFP y a hacerla más atractiva. Las

intervenciones de la ETF ayudarán a los países asociados a elaborar políticas para reforzar el aprendizaje en el trabajo y conseguir la implicación de los empleadores en cooperación con los centros de EFP, identificar y mejorar la mejor combinación de aprendizaje en la escuela y aprendizaje en el trabajo, incorporar enfoques innovadores y aumentar la calidad del aprendizaje en el trabajo. Las herramientas elaboradas en las anteriores perspectivas a medio plazo seguirán aplicándose en el desarrollo de las capacidades y adaptándose a las necesidades nacionales específicas.

Garantía del desarrollo profesional de los profesores y formadores de EFP

Muchos países asociados de la ETF se enfrentan a la reducción y el envejecimiento de su población de profesores y formadores. Los salarios son bajos y las posibilidades de desarrollo profesional están infrautilizadas y suelen ser ineficaces. El refuerzo del desarrollo profesional continuo de los profesores y formadores de EFP es una condición indispensable para la mejora del aprendizaje y la enseñanza de este tipo de formación. Ayudará a mejorar la motivación y el compromiso del personal docente y formador y contribuirá a mejorar la calidad general de la EFP. Para que sea eficaz, el desarrollo profesional ha de estar equilibrado en lo que respecta a su cantidad, su calidad y su capacidad de respuesta. Las intervenciones de la ETF ayudarán a los países asociados a seguir elaborando, aplicando y supervisando políticas y prácticas para acercar el desarrollo profesional continuo a las necesidades de los centros, de los profesores y de los formadores a fin de mejorar la impartición de la EFP. Se ampliarán el diálogo sobre políticas y la creación de redes y se irá adaptando su enfoque para centrarlo en la aplicación.

Enfoque integral de la garantía de calidad

El atractivo de la EFP depende en gran medida de su calidad y de su garantía de calidad. Muchos países asociados han lanzado iniciativas en materia de garantía de calidad y reconocen la función de los centros de EFP en este proceso, pero la mayoría de las acciones siguen teniendo un carácter *ad hoc*. La mejora de la prestación de EFP y de los sistemas de EFP requiere un enfoque de la garantía de calidad sistémico y sistemático. Las políticas y mecanismos de garantía de calidad han de revisarse y modernizarse periódicamente para que resulten eficaces en cuanto a la atención de las demandas del mercado de trabajo y las necesidades de los alumnos. La ETF ayudará a los países asociados a desarrollar un enfoque sistémico de la garantía de calidad y se centrará en el seguimiento sistemático de su mejora para que puedan avanzar en la planificación o la aplicación de políticas y prácticas. Se reforzará el perfil internacional de la ETF en el ámbito de la garantía de calidad en la EFP y se ampliará el foro transnacional de aprendizaje de políticas en materia de garantía de la calidad para aumentar el número de países asociados participantes.

Objetivo específico - ámbito 3: Modernización de las cualificaciones y los sistemas de cualificaciones

Los países asociados de la ETF están en general descontentos con sus cualificaciones actuales, que con frecuencia se han quedado obsoletas, se basan en aportaciones, no satisfacen las necesidades del mercado laboral y no facilitan el aprendizaje permanente. Las estructuras de gobernanza o los sistemas de organización modernos, de los que son ejemplos los organismos especializados de EFP o las autoridades de cualificaciones, los consejos de competencias sectoriales y los sistemas de garantía de calidad, se encuentran todavía en sus estadios iniciales o están en fase de desarrollo o en fase experimental transitoria.

La mayoría de los países están reformando sus sistemas utilizando los MNC. La ETF asesorará a los países sobre el modo de conseguir que sus MNC pasen por las distintas fases de desarrollo necesarias (determinadas por nuestros indicadores del estadio de las políticas). Por variadas que sean las fases de desarrollo, todos los marcos deben producir beneficios similares: cualificaciones pertinentes y portátiles que permitan un aprendizaje permanente y que los empleadores entiendan y

en las que confíen. Los MNC deben influir además en los sistemas para conseguir una mayor orientación a los resultados, por ejemplo en lo que respecta a los planes de estudio. Las intervenciones se han decidido a partir de nuestra evaluación de la fase de desarrollo que haya alcanzado cada país. En el SEET, donde los MC se encuentran más avanzados, la máxima prioridad consistirá en culminar los marcos y facilitar su adecuación al MEC. La ETF también asesorará sobre el desarrollo de nuevas cualificaciones, metodologías de equiparación y dotación de contenido a los marcos; sobre los sistemas de validación del aprendizaje no formal e informal vinculado al respectivo MNC; y sobre las herramientas asociadas, como los manuales. En la SEMED, la dificultad reside en conseguir una integración más firme de los MNC en los sistemas nacionales de EFP mediante la contribución al desarrollo de conocimientos especializados en las instituciones nacionales y al establecimiento de un acuerdo sobre el concepto del MNC, así como mediante el asesoramiento sobre la legislación y la infraestructura propicia, incluidos los mecanismos institucionales y la garantía de calidad. En Europa oriental, la ETF asesorará a los países para acordar conceptos y planes, preparar legislación, adoptar métodos de aplicación, desarrollar la infraestructura institucional, incluida la creación de consejos de competencias sectoriales, y, en los casos más avanzados, incluir cualificaciones en el marco.

Objetivo específico - ámbito 4: Empleo, cualificaciones y empleabilidad (incluidas las competencias y la migración)

Este objetivo comprende los siguientes temas:

Identificación de las necesidades actuales y futuras de competencias (en particular para las pymes)

Los desajustes de las competencias en el mercado de trabajo constituyen un motivo de preocupación creciente en la mayoría de los países asociados. Representan una pérdida significativa de inversión en capital humano, y ejercen un efecto económico negativo, al dañar la competitividad de las empresas y, en concreto, crear obstáculos al crecimiento de las pymes. Puesto que las pymes son mayoría entre las empresas en los países asociados, es necesario reflejar en los sistemas de educación y formación sus requisitos de competencias específicas y anticipar y atender mejor las demandas rápidamente cambiantes de los mercados de trabajo. La mayoría de los países asociados han iniciado ya el seguimiento del mercado laboral y tienen en régimen de prueba distintas herramientas de anticipación. Sin embargo, sigue siendo necesario desarrollar enfoques más integrales respecto a la información de inteligencia sobre competencias y mejorar la cooperación entre las partes interesadas. Es importante además integrar estas medidas en el sistema general de toma de decisiones sobre el desarrollo de competencias y mejorarlas de manera periódica y continua. La ETF seguirá reforzando las capacidades de las instituciones responsables y de las partes interesadas para realizar análisis de las necesidades de competencias y previsiones de las tendencias de las competencias (herramientas, métodos, etc.), elaborar orientaciones metodológicas, fomentar la consolidación de las redes de cooperación entre las partes interesadas, alentar el desarrollo de buenas prácticas mediante la experimentación de medidas a nivel regional/sectorial y facilitar el aprendizaje entre iguales y el intercambio de conocimientos entre países asociados. Se prestará especial atención al vínculo entre el desarrollo de competencias y la creación de empleo, para generar un impacto visible y fomentar el crecimiento nacional.

Transición al trabajo

Las últimas rondas del Proceso de Turín demostraron que los países asociados de la ETF se enfrentan a grandes dificultades para conseguir una transición armoniosa al trabajo entre los jóvenes, los trabajadores poco cualificados, los demandantes de empleo y otros grupos vulnerables. Para solucionar este problema de manera eficaz, no basta con generar, actualizar y difundir información

sobre las necesidades actuales y futuras de competencias. Hay que desarrollar mecanismos eficaces para aunar la oferta y la demanda, tales como un flujo continuo de información oportuna a disposición de las instituciones de educación y formación, los empleadores, los sindicatos, los jóvenes y sus familias y los demandantes de empleo. Las estrategias de éxito para atajar el desempleo y la inactividad de manera sostenible pasan por una orientación profesional y asesoramiento laboral eficaces, unos servicios públicos de empleo eficaces, unas políticas activas y selectivas de mercado de trabajo y el ofrecimiento de oportunidades de aprendizaje permanente y de emprendimiento.

Los jóvenes de la mayoría de los países asociados constituyen un grupo que se encuentra en las peores condiciones en el mercado de trabajo y se enfrenta a dificultades estructurales en la transición de la escuela al trabajo. Sobre la base de la iniciativa de la Garantía Juvenil de la UE, la ETF prestará asistencia a los países asociados para que elaboren y apliquen una estrategia integrada de apoyo a la transición de los jóvenes al trabajo. Esta asistencia llevará aparejados los siguientes ámbitos de acción: abordar el abandono escolar, lograr que la educación y la formación respondan más flexiblemente a la demanda, reforzar la cooperación con las empresas y ofrecer más oportunidades de aprendizaje en el trabajo y primeras experiencias laborales, y aprovechar mejor el potencial de emprendimiento de los jóvenes a través de programas de financiación, asesoramiento y apoyo específicos y de políticas activas de mercado de trabajo y de apoyo a la búsqueda de empleo en función de las competencias adaptado a las necesidades de los jóvenes. El apoyo de la ETF se centrará además en el seguimiento precoz de los jóvenes vulnerables, en la combinación eficaz de la financiación nacional y de la UE y de otros donantes, y en la mejora del seguimiento y la evaluación de la educación, el empleo y las acciones sociales (en consonancia con los avances de la UE en el seguimiento y la evaluación de la Garantía Juvenil, como el cuadro de indicadores para el seguimiento de la Garantía Juvenil).

Sin olvidar que la posición de los jóvenes en el mercado laboral constituye un notable desafío en todos los países, la ETF centrará su apoyo también en otros grupos que se enfrentan a dificultades al incorporarse al mercado de trabajo o que se encuentran en situación de riesgo social. La solución pasa por la adquisición continua de competencias y el apoyo integrado para el empleo. Muchos países asociados se enfrentan a una desaceleración del crecimiento demográfico, combinada con la emigración, que provoca escasez de mano de obra en términos de cantidad y calidad/competencias. Para lograr un mejor ajuste de la oferta y la demanda, la ETF asistirá a los países asociados en el desarrollo o el perfeccionamiento de medidas de activación basadas en el capital humano, y promoverá la cooperación con todas las partes interesadas del mercado laboral.

Competencias de los migrantes – reconocimiento y portabilidad

En lo que se refiere a la migración, la mayoría de los países asociados de la ETF son más emisores que receptores. La movilidad de la mano de obra entre fronteras somete cada vez más a los sistemas de educación y formación a presiones para la provisión de competencias que capaciten a las personas para trabajar en mercados laborales tanto nacionales como extranjeros. Por otro lado, a menudo, los mercados de trabajo imperfectos y la información asimétrica no permiten que los migrantes por motivos laborales utilicen sus competencias tanto en el país de origen como en el de destino. Por tanto, las políticas de empleo y de desarrollo de competencias han de tener en cuenta la migración para garantizar un mejor ajuste de las competencias de los migrantes que se marchan y de los que regresan. En el ámbito de la Agenda Europea de Migración, que aborda los aspectos internos y externos de la política de migración de la UE, incluidas las asociaciones de movilidad, la ETF colaborará con los países asociados en tareas de sensibilización e intercambio de conocimientos y experiencias respecto a las medidas de apoyo a los migrantes desde la perspectiva del empleo y el desarrollo de competencias. Como única agencia de la UE activa específicamente en el contexto de las políticas de relaciones exteriores, la ETF trabaja a largo plazo para abordar las causas radicales

de la migración, apoya el desarrollo del capital humano de los países asociados, como parte de su desarrollo socioeconómico, y otorga prioridad a la dimensión de las competencias de la migración circular legal. En el periodo hasta 2020 se centrará en apoyar las políticas de EFP en materia de transparencia y portabilidad de las competencias y cualificaciones de los ciudadanos de los países asociados, tanto en lo que se refiere a los migrantes potenciales y efectivos, como a los retornados.

Objetivo específico 5: Aprendizaje del emprendimiento y capacidades empresariales

Las competencias de emprendimiento serán un componente básico del apoyo de la ETF a la Comisión Europea en su esfuerzo general por promover la aplicación de las disposiciones fundamentales de la iniciativa «Small Business Act» para Europa (SBA). El marco de seguimiento de la iniciativa SBA se aplica específicamente a los países de preadhesión a la UE, de la Asociación Oriental y de la Vecindad Sur. El trabajo en 2017-20 implicará el análisis de las políticas basado en datos contrastados y en la batería actual de indicadores de las políticas de SBA elaborados por la ETF y adaptados a cada región. Los indicadores y la evaluación pondrán de relieve los avances y las limitaciones de la formulación de políticas y su aplicación a nivel nacional. La evaluación permitirá además a cada país priorizar los ámbitos de mejora, incluida en su caso la necesidad de un apoyo personalizado de la ETF (por ejemplo, creación de asociaciones) que pueda incluirse en el posterior programa de trabajo anual. Por otra parte, se cuenta con la posibilidad de un diálogo multipaís sobre las políticas, reforzado por mecanismos como: a) el Centro de Aprendizaje del Emprendimiento de Europa Sudoriental (SEECEL, región de preadhesión), b) la Plataforma de la Asociación Oriental sobre Integración y Convergencia Económica con las Políticas de la UE, y c) el Grupo de Trabajo Euromediterráneo sobre Cooperación Industrial. En una de las regiones (Balcanes Occidentales/Turquía), la evaluación de la SBA se efectúa cada dos años, y la frecuencia es menor en los países de la Asociación Oriental y las regiones de la Vecindad Meridional. De este modo, en la región de preadhesión, la evaluación de la SBA se realizará en 2017. La reunión introductoria con los países de esta región se celebrará en noviembre de 2016 en París. También en 2017 la DG NEAR financiará una evaluación provisional «superficial» de la SBA para poder disponer de un informe en la reunión ministerial que se mantendrá con la Vecindad Meridional el año próximo. Por último, las próximas evaluaciones de la SBA en la región de la Asociación Oriental está previsto que comiencen en 2018, y la publicación del informe en 2019.

Más en concreto, las herramientas y las metodologías de evaluación de la iniciativa SBA se ajustarán a los requisitos específicos de las Conclusiones de Riga para los países candidatos y de las perspectivas de competitividad para los Balcanes Occidentales. Por último, se abordarán a través del Proceso de Turín las preocupaciones e intereses comunes de todas las regiones asociadas de la ETF sobre el aprendizaje del emprendimiento y las competencias de las pymes.

El segundo pilar del trabajo de la Fundación en materia de emprendimiento se centrará especialmente en una aplicación más eficaz de las políticas mediante el intercambio de conocimientos entre los responsables políticos y los proveedores de educación y formación. Se contemplan dos líneas de apoyo. En primer lugar, se compartirán las buenas prácticas a través de los mecanismos de cooperación multipaís mencionados anteriormente. En el caso de la región de preadhesión, en particular, los responsables políticos y los expertos en educación y formación se conectarán a través de la plataforma de intercambio de políticas SEECEL, basándose especialmente en los principios y la práctica del método abierto de coordinación de la UE. En segundo lugar, la ETF continuará con su labor en la generación de información de inteligencia sobre buenas prácticas en la formación en tres ámbitos: emprendimiento de los jóvenes, emprendimiento de las mujeres, y competencias de las pymes. Se hará hincapié en a) el ulterior desarrollo del cuadro de indicadores de la ETF sobre buenas prácticas, b) la realización de revisiones entre iguales del ámbito profesional y c) la organización anual de foros específicos de responsables políticos y profesionales sobre temas predeterminados, como el

emprendimiento ecológico, o el emprendimiento de los inmigrantes. El perfeccionamiento de la plataforma de buenas prácticas de la ETF garantizará una divulgación y difusión más eficaces de la información al respecto. Por último, las herramientas de apoyo a los conocimientos especializados y las buenas prácticas de la ETF se compartirán a través de los esfuerzos generales de los Estados miembros de la UE en los países asociados y de nuevas iniciativas de la Comisión Europea.

2.2.2 Objetivos operativos

Los objetivos operativos de la ETF vienen determinados por las funciones previstas en su mandato, así como por la contribución integrada realizada por la comunicación de la Fundación. Se trata de las herramientas con las que la ETF presta su asistencia a los países asociados, entre las que figuran las siguientes:

Apoyo a la asistencia de la UE en el contexto de las políticas exteriores de la Unión:

El desarrollo del capital humano ocupa un puesto preeminente en el periodo de programación 2014-2020 para la ayuda exterior de la UE. En Europa Sudoriental y Turquía, el Instrumento de Ayuda Preadhesión (IAP) concede prioridad a la educación, incluida la EFP, y los asuntos relativos al empleo. La dotación financiera para los ámbitos de empleo, políticas sociales, educación, promoción de la igualdad de género y desarrollo de recursos humanos varía entre el 8 % y 23 %, según los países, en las asignaciones bilaterales del IAP II 2014-2020. Todos los marcos únicos de ayuda 2014-2020 para los países asociados meridionales del Instrumento Europeo de Vecindad (IEV-Sur) incluyen el desarrollo de competencias como una de las tres prioridades del periodo de programación en el marco de la reforma del mercado laboral: el empleo y el desarrollo del sector privado, el crecimiento incluyente y la competitividad o el apoyo a la juventud. En la programación del IEV-Este 2014-2020, se otorga prioridad a ámbitos como el empleo y la EFP, la educación o el desarrollo del sector privado. En Asia Central, todos los países salvo Kazajistán recibirán ayuda bilateral de la UE para la reforma de la EFP.

La ETF ofrece, previa solicitud, apoyo a las instituciones de la UE en relación con las diversas fases del ciclo de proyectos de la Unión (identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación). La ETF ya ha prestado apoyo a los servicios de la Comisión para el diseño de las nuevas intervenciones de la UE durante el periodo de programación 2014-20 en la mayoría de sus países asociados y está preparada para seguir apoyando las siguientes fases del ciclo de proyectos. El objetivo de la ETF a lo largo del periodo de 2017 a 2020 seguirá siendo prestar apoyo mediante aportaciones de recursos técnicos especializados de alta calidad y, al mismo tiempo, adaptar su asistencia a la evolución de las políticas exteriores de la UE. Se prestará una atención especial a la racionalización y la garantía de la calidad de los servicios y productos de asistencia de la ETF. Al mismo tiempo, la ETF procurará prever mejor, junto con la Comisión, las próximas solicitudes o las nuevas necesidades emergentes de los servicios de la Comisión para responder con el tipo de conocimientos especializados y el nivel de recursos necesarios.

El apoyo al ciclo de proyectos va de la mano del apoyo al diálogo sobre las políticas en el ámbito la asistencia exterior en el plano bilateral y multilateral (regional). En el plano bilateral, la ETF seguirá facilitando información sobre cuestiones relacionadas con la EFP y el empleo y sobre las competencias y la migración, en particular como aportación a las asociaciones de movilidad y al diálogo sobre la política de migración. La ETF intentará efectuar sus aportaciones en el formato más pertinente (informes anuales de situación sobre los instrumentos de asistencia exterior de la Comisión, informes de situación de la ampliación, aportaciones a las reuniones bilaterales de comisiones, reuniones de subcomisiones, etc.). En el plano multilateral, tratará asimismo de contribuir a los distintos foros regionales de Europa sudoriental, los países candidatos, la Unión para el Mediterráneo, la Asociación Oriental o la Plataforma Educativa de Asia Central.

Servicio de refuerzo de capacidades a los países asociados

El refuerzo de capacidades en los países asociados constituye un objetivo transversal que atañe a todos los proyectos estratégicos y áreas de política de la ETF. La labor de la Fundación en este terreno se centra fundamentalmente en desarrollar las capacidades de determinados grupos de partes interesadas en los países asociados, con el fin de gestionar el proceso de formulación de políticas en el ámbito del desarrollo del capital humano. Esto implica:

- dirigir el apoyo de la ETF a las fases del ciclo de políticas pertinentes para el país asociado, en lo que se refiere al análisis, la formulación, la adopción, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de políticas;
- garantizar que las partes interesadas en los distintos países poseen el conocimiento técnico adecuado en el área de políticas específica, y establecer el modo en que dicho conocimiento atañe al marco general de políticas para el desarrollo del capital humano;
- ayudar a aclarar las funciones y responsabilidades de los grupos de partes interesadas que intervienen en la formulación de políticas, y que dichas partes poseen las competencias técnicas y funcionales para aprender a desempeñar su papel de manera efectiva;

Por último, adoptar un enfoque participativo con arreglo al cual, todas las partes interesadas intervengan en el proceso de formulación de políticas para propiciar el diálogo, la consulta y el flujo de información, también con determinados sectores y/o interlocutores territoriales.

Dado que gran parte de la labor de refuerzo de capacidades de la ETF se lleva a cabo en reuniones presenciales, la Fundación ha dedicado un esfuerzo significativo en 2016 a la puesta en práctica de una política de garantía de la calidad de tales eventos, que se concretará en 2017-2020, y que ejercerá un efecto en toda la organización. Durante el próximo periodo único de programación, se prevé que esta función se centrará cada vez más en las capacidades para la ejecución de las políticas, tendiendo puentes entre las escalas nacionales, locales y sectoriales. Además, la ETF desarrollará cada vez más herramientas digitales y en línea para complementar y extender sus métodos presenciales de refuerzo de capacidades.

Análisis y asesoramiento sobre políticas

La provisión de análisis y asesoramiento sobre políticas constituye otro objetivo operativo transversal integrado en todos los proyectos estratégicos. Mientras que el Proceso de Turín representa la actividad de referencia de la ETF en materia de análisis de políticas, como herramienta para la mejora de su formulación, todos los demás proyectos estratégicos ayudan a los países a desarrollar una información y unos análisis pormenorizados sobre la evolución de las políticas en un determinado ámbito de estas. Tales proyectos utilizan los mismos principios adoptados por la ETF para el Proceso de Turín en lo que atañe a los análisis basados en datos contrastados, los enfoques participativos con una amplia intervención de partes interesadas, y una dimensión global que anima a los responsables de elaborar las políticas a evaluar las consecuencias de las decisiones sobre las mismas desde una perspectiva sistémica. Por otra parte, los proyectos estratégicos han desarrollado y aplicado asimismo sus herramientas específicas al análisis pormenorizado de políticas, como contribución al diálogo y al asesoramiento sobre estas a escala nacional. Con arreglo a la especificidad de cada proyecto estratégico, estas mismas herramientas se utilizan también en proyectos de recogida de información, análisis y asesoramiento sobre políticas a escala local y sectorial, así como a escala regional para el aprendizaje sobre políticas transnacionales.

Durante el próximo periodo de programación, la prioridad del objetivo operativo relativo a la provisión de información, el análisis de políticas y el diálogo sobre estas se centrará en la documentación de la evolución de las políticas, en particular, respecto al seguimiento de los avances en su ejecución.

Divulgación de información y creación de redes

Este objetivo estratégico comprende los esfuerzos dedicados por la ETF a la creación de plataformas y redes en los países asociados, y a la generación de oportunidades para la difusión de conocimientos a escala nacional, sectorial, regional e internacional. Se trata asimismo de un objetivo transversal común a todos los proyectos estratégicos, que desempeña un importante papel en la capacitación para el intercambio de información y el aprendizaje sobre políticas de los grupos de partes interesadas de la ETF en los países asociados. Brinda además oportunidades para el diálogo y el intercambio de experiencias sobre desarrollo de capital humano entre las instituciones y los Estados miembros de la UE y los países asociados de la ETF, así como entre la comunidad internacional y los donantes.

Durante las PMP 2014-2017, la Fundación ha establecido plataformas y redes de las principales partes interesadas en cada una de las áreas de los proyectos estratégicos, así como a escala de cada país. Se incluyen aquí tanto redes digitales, como la Plataforma de cualificaciones en el marco de los proyectos estratégicos, como redes nacionales y locales establecidas, por ejemplo, mediante las actividades relativas al Proceso de Turín y a la gobernanza a múltiples niveles. Este proceso se ha estructurado con arreglo a un marco de partes interesadas de la ETF que facilita la evaluación y el seguimiento de la participación de los principales grupos de partes interesadas en las redes nacionales.

En 2017-2020, la ETF reforzará aún más su capacidad para la difusión de conocimientos y la creación de redes mediante la plena integración de una estrategia de comunicación en cada uno de sus proyectos estratégicos. Esta función también se centrará cada vez más en el intercambio de información y de enfoques que ayuden a institucionalizar las reformas y a crear en los países capacidades sostenibles a largo plazo para la gestión del ciclo de las políticas. Además, la ETF supervisará y adaptará de manera continua sus redes a escala nacional con el fin de garantizar que todos los grupos de partes interesadas pertinentes intervienen activamente en el proceso de formulación de políticas sobre el desarrollo del capital humano, y se les informa del mismo. Por último, la ETF consolidará su capacidad para acceder a las partes interesadas pertinentes a través de las plataformas digitales.

2.2.3 Comunicación

Las actividades de comunicación de la Fundación constituyen una parte integral de sus actividades operativas. La comunicación externa e interna eficaz desempeña un papel fundamental en el cumplimiento de la misión de la agencia y, en este sentido, constituye indudablemente una parte de las actividades esenciales de la ETF. Como en otros ámbitos de la actividad de la ETF, la creación de redes y las asociaciones ocupan un lugar esencial del enfoque respecto a las comunicaciones. El principal activo de la ETF son sus conocimientos especializados para la consecución de un cambio transformador en los países asociados. Para ejercer influencia en el mundo real, estos conocimientos especializados deben transmitirse con eficacia a las personas adecuadas. Las actividades de comunicación de la ETF respaldan la creación de redes, las asociaciones y la puesta en común de conocimientos en su ámbito de competencias dentro de la organización y con las partes interesadas y los socios internacionales. Las comunicaciones internas garantizan que los esfuerzos de toda la organización se ajusten a sus objetivos, mediante el fomento de la eficacia organizativa y la participación de los empleados.

En paralelo a la satisfacción de las necesidades de comunicación institucionales cotidianas de la organización, los objetivos y prioridades principales en materia de comunicación en 2017-2020 serán los siguientes:

- integrar la comunicación en las actividades nacionales y de proyectos de la ETF desde la fase de planificación;
- continuar mejorando las plataformas de comunicación digital de la Fundación (intranet, sitio web, comunidades en línea, redes sociales) e integrarlas más eficazmente entre sí y con los sistemas de información internos;
- promover un enfoque proactivo respecto a la comunicación con las partes interesadas de la ETF, elaborando productos de comunicación a medida dirigidos a los distintos destinatarios, con arreglo a un cuadro de dichas partes y sus necesidades de comunicación;
- seguir ampliando la presencia de la ETF en las redes sociales y en línea para crear más oportunidades de diálogo e interacción;
- reforzar la interacción con los interlocutores mediante reuniones cara a cara y actos, así como mediante herramientas a través de Internet, como seminarios web y seminarios electrónicos;
- consolidar las publicaciones de la ETF en formato impreso y electrónico (por ejemplo, libros electrónicos), así como otros canales de comunicación, para satisfacer mejor las necesidades de las partes interesadas;
- contribuir a la eficacia de la organización mediante una comunicación interna de alta calidad.

Además, como agencia de la Unión Europea, la ETF refleja los valores de la UE en todas sus actividades de comunicación.

2.2.4 Áreas horizontales de intervención para reforzar la eficiencia y la eficacia de la actuación institucional de la ETF

Además de los objetivos específicos y operativos, la ETF ha definido objetivos horizontales con el fin de potenciar su rendimiento como organización, y de garantizar que toda la Fundación se articule para llevar a cabo sus tareas fundamentales con eficiencia y eficacia.

Los objetivos principales para 2017-2020 se agrupan en dos líneas conforme a los objetivos de la estrategia de la ETF 2014-2020 y la lógica del Marco de Gestión del Rendimiento de la ETF. Estas líneas son, en primer lugar, el refuerzo de las asociaciones y las relaciones con las partes interesadas de la ETF; y en segundo lugar, la mejora del rendimiento como organización.

Línea 1: Socios

Linea 1.1 Asociación y relaciones con las partes interesadas

Con arreglo al marco de acción 2016-2018 de la ETF en relación con las partes interesadas, la Fundación adopta un enfoque global respecto a las mismas, dividido en dos categorías principales:

I. Partes interesadas principales, aquellas que garantizan la gobernanza de la ETF e incluyen a: la Comisión Europea a través de sus servicios, el Consejo de la Unión Europea, el Parlamento Europeo, y los Estados miembros de la UE. En esta categoría se incluyen las partes interesadas de los países asociados.

II. Entre las partes interesadas secundarias figuran: organismos internacionales, organizaciones regionales/geográficas, bancos internacionales de desarrollo, plataformas, redes, ONG, proveedores de educación y formación, etc.

La prioridad fundamental en materia de asociación y relaciones con las partes interesadas la impulsa el desarrollo de las redes y plataformas de dichas partes con el fin de facilitar la formulación de políticas, y la puesta en común y la difusión de conocimientos en los países asociados de la ETF y los proyectos temáticos, como se esboza en el apartado 2.2.1 anterior.

Como complemento a las redes y plataformas más operativas, el objetivo principal de las relaciones con las partes interesadas consiste en mejorar la cooperación y la comunicación con las instituciones, organismos, agencias y otros interlocutores pertinentes de la UE. Durante las Perspectivas a medio plazo (PMP) 2014-2017, bajo el liderazgo de su DG principal, la ETF ha respaldado el diálogo estructurado con los servicios de la Comisión y ha establecido líneas de comunicación con el Consejo y el Parlamento Europeo. Esta actuación continuará en el periodo 2017-20 mediante:

- participación activa en diálogo estructurado y difusión periódica de información con los servicios de la Comisión Europea sobre la programación de la ETF, con especial atención a las necesidades y expectativas de la DG Empleo como nueva DG asociada, especialmente en su papel de coordinación del apoyo de la ETF a la Comisión;
- apoyo a las comisiones del Parlamento europeo en el campo del desarrollo del capital humano, a su solicitud;
- cooperación con las agencias competentes de la UE, como Cedefop, Eurofound y la EU-OSHA, y consultas regulares con los organismos asesores de la UE y representantes de los interlocutores sociales a escala europea.

La ETF reforzará asimismo la colaboración con los Estados miembros de la UE. Basándose en las prácticas establecidas en las Perspectivas a medio plazo (PMP) 2014-20, la ETF tratará de:

- identificar y aplicar las experiencias y prácticas relevantes de los Estados miembros de la UE para divulgarlas entre los países asociados;
- promover la participación activa de los representantes del Consejo de Dirección en la gobernanza de la ETF y en la ejecución de sus actividades.

Por último, sobre la base de su papel activo, especialmente en el grupo interinstitucional desde 2010, la ETF potenciará su cooperación con organismos internacionales y otros agentes internacionales, regionales y bilaterales pertinentes, con el fin de añadir valor a su desarrollo de recursos técnicos especializados y sus acciones sobre el terreno. Este tipo de cooperación se desarrollará con arreglo al mandato y los recursos de la ETF, y al valor añadido previsto obtenido mediante la creación de asociaciones fructíferas y fiables, y el intercambio de información y experiencias entre las instituciones que intervienen en la reforma del desarrollo del capital humano en los países asociados.

Línea 2: Mejora del rendimiento organizativo de la ETF

Línea 2.1 Marco de Gestión del Rendimiento

La ETF ha adoptado un Marco de Gestión del Rendimiento (MGR) para garantizar que su rendimiento se atiene a las prioridades y los objetivos coherentes articulados de manera sucesiva a todas las escalas de la institución: institucional, departamental e individual. El marco tiene por objeto garantizar la consecución de unos resultados de calidad en términos de eficacia, eficiencia y economía. Mediante un marco integrado de indicadores que miden el rendimiento operativo y organizativo de la

ETF (véanse los anexos XI y XII), junto con unos sólidos procedimientos de planificación, atenuación de riesgos, seguimiento y evaluación, y el cumplimiento de funciones como las de protección de datos y la lucha contra el fraude, el sistema de gestión del rendimiento de la ETF se ha concebido para garantizar que la Agencia genera un impacto predecible y valor añadido.

El MGR permite abordar el seguimiento de los procesos y herramientas de rendimiento de la ETF con arreglo a su contribución a la habilitación, la medición, la consecución y la gestión de un rendimiento de calidad, sirviéndose de instrumentos de la UE como las normas de control interno y los indicadores estándar que fundamentan la aprobación de la gestión de los Directores de las agencias descentralizadas, así como el sistema internacional de calidad conocido como el Marco Común de Evaluación (MCE).

El beneficio del **marco** es la combinación de los procesos y las herramientas de gestión existentes en un único sistema integrado, con las consiguientes ventajas en términos de coherencia, eficiencia y eficacia del rendimiento. El MGR proporciona una herramienta estratégica para guiar el modo en que la ETF organiza su rendimiento, se ocupa de su seguimiento, asegura su calidad, y aprende de manera continua del mismo.

En 2017-2020, la ETF comenzará a llevar a cabo un seguimiento de su rendimiento operativo y organizativo respecto a los indicadores de los objetivos del DUP, con el fin de supervisar de manera constante su desempeño y orientar su desarrollo como organización.

La ETF ha identificado asimismo tres acciones transversales prioritarias para 2017, centradas en el refuerzo de la eficiencia, la eficacia, la calidad, la visibilidad y el valor añadido de sus acciones y actividades, haciendo hincapié en el desempeño de cuatro funciones esenciales de la Fundación: tecnología digital para las actividades esenciales, gestión de eventos, y gestión de las relaciones con las partes interesadas.

Línea 2.2 Gestión de recursos humanos

Como centro de conocimientos especializados, la ETF se apoya plenamente en sus expertos para cumplir su misión esencial y en el personal de servicio y de apoyo y en sus directivos para crear un entorno posibilitador.

En las PMP de 2014-2017, la ETF ha avanzado en el control periódico de las políticas de recursos humanos para garantizar que le permitan optimizar sus conocimientos especializados. La ETF ha realizado también avances en garantizar que se disponga de los procedimientos y procesos de trabajo pertinentes para una aplicación efectiva y eficiente del marco regulatorio.

Los tres objetivos principales para el periodo de 2017-2020 son:

- reforzar el rendimiento y los conocimientos especializados de la ETF mediante la inversión en aprendizaje y desarrollo para todo el personal, invertir en liderazgo y capacidades de gestión de personal y promover el bienestar y la implicación del personal;
- adaptar y diseñar políticas de recursos humanos que promuevan prácticas modernas de gestión de RR. HH., apoyar el desarrollo sostenible y el rendimiento de la organización y promover el uso eficiente y efectivo de sus conocimientos especializados;
- cumplir el marco regulatorio mediante el desarrollo continuo de un sistema de gestión de RR. HH. unificado y garantizar el pleno cumplimiento del Estatuto de los funcionarios.

Línea 2.3 Gestión de finanzas y contratación

Durante el periodo de 2017-2020, proseguirá el reto de optimizar el equilibrio entre los recursos y el rendimiento. La ETF mantendrá la atención puesta en la ejecución del presupuesto y la disciplina presupuestaria, manteniendo un ciclo de gestión de finanzas y contratación sólido, conforme a las normas y efectivo.

Los principales objetivos en el área de la ejecución presupuestaria serán:

- mejorar el equilibrio entre costes y eficiencia en su gestión financiera y sus medidas de control, dentro de un marco de gestión basada en el riesgo;
- mejorar la eficiencia y eficacia de la ejecución del presupuesto empleando tecnologías de la información y la comunicación, en particular soluciones de contratación electrónica;
- optimizar el uso de instrumentos de contratación compartiéndolos con los servicios de la CE y otras agencias, en particular para la contratación estándar;
- aplicar el reglamento financiero de la CE reformado mediante el ajuste de los procedimientos administrativos y la simplificación y agilización de las normas financieras;
- aplicar medidas eficientes de garantía de la calidad dentro de los marcos de gestión basada en el rendimiento y gestión del riesgo de la ETF.

Línea 2.4 Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones

En el periodo de 2017-2020, la ETF garantizará la evolución continuada de los sistemas y servicios de TIC en respaldo de los objetivos estratégicos y las necesidades operativas de la Agencia. El modelo de gestión de la TIC define y mantiene principios, procedimientos y una arquitectura mutuamente convenidos, y en particular, el principio de la rentabilidad.

TIC cooperará activamente con otras agencias de la UE en cuestiones de interés común, y colaborará con estas mediante la puesta en común de conocimientos y experiencias y el intercambio de buenas prácticas.

Los principales objetivos de este periodo serán los siguientes:

- garantizar la adaptación a los rápidos cambios tecnológicos, manteniendo actualizadas las infraestructuras;
- mejorar la difusión e integración de la información, la presencia de la ETF en la web, las actividades sociales y la atención de las necesidades de colaboración;
- mejorar la eficiencia de los sistemas administrativos de la ETF en el área de la gestión financiera y los recursos humanos;
- garantizar la movilidad sin obstáculos y mejorar la eficiencia de costes y la seguridad de los servicios de movilidad.

Línea 2.5 Gestión de instalaciones

Las instalaciones garantizan el funcionamiento eficiente y efectivo de todos los aspectos de la sede y las oficinas de la ETF para proporcionar a la agencia, a su personal y sus visitantes un entorno de trabajo óptimo, seguro y eficiente en términos de costes, respetando el cumplimiento de las normas de la organización y regulatorias.

Los objetivos en esta área de trabajo para el periodo 2017-20 serán los siguientes:

- consolidar los servicios externalizados, manteniendo altos niveles de calidad del servicio y mejorando la satisfacción del personal;
- garantizar un consumo de servicios de suministro seguro, independiente y de mayor solidez desde el punto de vista ambiental, mediante nuevos sistemas de suministros;
- optimizar los espacios de trabajo, con especial atención a las últimas tecnologías;
- mejorar las condiciones de trabajo del personal (salud y seguridad) con arreglo a la evaluación de riesgos y las normas aplicables;
- mejorar el comportamiento medioambiental de la agencia.

Línea 2.6 Contabilidad

En el periodo 2017-20, la ETF garantizará la alta calidad continuada de los estados financieros anuales para obtener un juicio positivo del Tribunal de Cuentas Europeo (TCE). La ETF se centrará a tal efecto en mantener una contabilidad sólida, conforme a las normas y auditable, al igual que su documentación correspondiente.

La ETF participará activamente en la red contable de las agencias de la UE respecto a cuestiones de interés común, y colaborará con las mismas mediante la puesta en común de conocimientos y experiencias y el intercambio de buenas prácticas.

2.3 Perspectiva de recursos humanos y financieros para el periodo 2017-2020

En las secciones siguientes se exponen los aspectos esenciales de la perspectiva de recursos humanos y financieros de la ETF desde 2015 hasta el final de 2020. Para más información al respecto, véase el anexo II.

2.31 Perspectiva de las circunstancias anteriores y la situación actual

Perspectiva del personal N-1:

Los resultados del ejercicio de revisión de puestos en 2014 y 2015 demuestran que la ETF, mediante una reestructuración que tuvo efecto a principios de 2015, ha conseguido elevar la asignación general a las categorías de puestos operativos básicos desde aproximadamente el 47 % al 50 %, reduciendo a su vez la partida de finanzas/control. El incremento del apoyo administrativo se debió al traslado temporal de un miembro del personal de operaciones para llevar a cabo el análisis de deficiencias en materia de recursos técnicos especializados.

En el cuadro que sigue figura el resultado del ejercicio de revisión de puestos de 2014-2015.

Tipo de puesto (subcategoría)	2014 (%) Solo personal estatutario de la ETF	2015 (%) Solo personal estatutario de la ETF
Apoyo administrativo y coordinación	**22,18**	**23,83**
Apoyo administrativo	15,68	16,69
Coordinación	6,50	7,14
Operativo	**61,65**	**62,78**
Coordinación operativa al máximo nivel	3,76	3,01

Gestión y ejecución de programas	46,99	50,00
Evaluación y valoración del impacto	3,38	4,51
Operativo general	7,52	5,26
Neutro	**16,16**	**13,38**
Finanzas/control	15,41	12,63
Lingüística	0,75	0,75

Gastos para N-1:

Recursos	Ejecutado en 2014	Comprometido 2015
Título 1 Gastos de personal	12 750 177	13 144 962
Título 2 Gastos de infraestructuras y de funcionamiento	2 074 902	1 955 631
Título 3 Gastos de funcionamiento	5 172 402	5 030 083
GASTOS TOTALES	**19 997 481**	**20 130 677**

En 2014 y 2015, la ETF mantuvo una elevada tasa de compromiso (99,9 %).

El superávit resultante de los ahorros en el Título 1 debido a la reducción del factor de ponderación se asignó en 2014 y 2015 a actividades de reserva en los títulos 2 y 3. En 2014 la ETF sustituyó mobiliario de oficina obsoleto y en 2015, tras la confirmación de sus dependencias, se realizaron algunas inversiones adicionales en infraestructuras.

2.3.2 Programación de recursos para el periodo de 2017–2020

2.3.2.1 Recursos financieros

Recursos	Presupuesto previsto 2016	Presupuesto previsto 2017	Presupuesto previsto 2018	Presupuesto previsto 2019	Presupuesto previsto 2020
Título 1 Gastos de personal	13 867 400	13 747 600 (-0,9 %)	13 731 200 (-0,1 %)	13 762 300 (+0,2 %)	13 827 400 (+0,5 %)
Título 2 Gastos de infraestructuras y de funcionamiento	1 589 100	1 808 600 (+13,8 %)	1 844 450 (+2,0 %)	1 628 200 (-11,7 %)	1 689 200 (+3,7 %)
Título 3 Gastos de funcionamiento	4 688 500	4 587 800 (-2,1 %)	4 568 350 (-0,4 %)	5 155 500 (+12,9 %)	5 440 400 (+5,5 %)
GASTOS TOTALES	**20 145 000**	**20 144 000 (0 %)**	**20 144 000 (0 %)**	**20 546 000 (+2,0 %)**	**20 957 000 (+2,0 %)**

En lo que respecta a los ingresos, la Fundación depende de la contribución de la UE y del superávit de los años anteriores. Otras fuentes posibles de ingresos son los proyectos concretos ejecutados mediante acuerdos de delegación, si bien no se prevé ninguno en este momento.

En conjunto, los recursos de la ETF se ajustan a la Comunicación de la Comisión COM(2013) 519 final de 10 de julio de 2013 y reflejan la congelación de la contribución de la UE hasta 2018, seguida de un incremento del 2 % hasta 2020.

La previsión para el Título 1 (Gastos de personal) se ajusta a la asignación de recursos humanos en 2017-2020. Los supuestos básicos son: un aumento de sueldos (adaptación salarial anual) de 2016 a 2020 del 1 %, mientras que se estima que el factor de ponderación italiano se mantendrá negativo (al nivel de 2015 de 99,4) hasta 2020. Cada año se planifica un incremento para ascensos anuales y aumentos por escalones, así como un ahorro derivado del trabajo a tiempo parcial y la rotación de personal. La ETF ha reducido el presupuesto para misiones administrativas, y mantiene su nivel de 2016 para formación e infraestructruras sociales y médicas.

Se prevé un aumento en el Título 2 en 2017 y 2018 respecto a 2016 para cubrir los costes de renovación de los sistemas de suministros, la adquisición e implementación de una nueva herramienta de gestión de las relaciones con clientes, y la digitalización continuada de la prestación de los servicios esenciales de la ETF.

El Título 3 se ha ajustado en función de la limitación de recursos y refleja las prioridades operativas negativas del periodo 2017-18. Se prevé que, a partir de 2019, el gasto de funcionamiento crecerá, proporcionando los recursos para alcanzar los objetivos de la ETF en el marco de la Agenda 2020 de Educación y Formación de la UE, y en particular, para financiar las acciones preparatorias que requiere la elaboración de informes sobre el proceso de Copenhague/Riga. Con respecto a la práctica consolidada, las cantidades resultantes de los ahorros del Título 1 se asignarán a actividades operativas situadas en reserva y, si procede, a mejoras de infraestructuras.

2.3.2.2 Recursos humanos

La Comunicación de la Comisión (COM(2013) 519 final) prevé una reducción gradual del 10 % de la dotación de personal hasta un total de 86 puestos en 2018. La ETF alcanzará dicha cifra mediante el recorte de dos puestos cada año en 2017 y 2018. La ETF no prevé nuevos cambios de plantilla en 2019 y 2020. Hay dos opciones para lograr la reducción de puestos: mediante ceses voluntarios (dimisiones y jubilaciones) o no renovando contratos. La ETF ha contratado casi exclusivamente al personal de apoyo y de servicio como agentes contractuales desde 2004, y los únicos contratos que continúan siendo de carácter definido son los de expertos. Por tanto, la vía de no renovar contratos no es una alternativa para mejorar el equilibrio entre expertos en desarrollo de capital humano y otras funciones de personal. Al mismo tiempo, se esperan ceses voluntarios fundamentalmente entre los expertos de más experiencia en desarrollo de capital humano, lo que agrava la repercusión global de la reducción del personal sobre la capacidad de la ETF de cumplir sus expectativas.

El cuadro siguiente muestra la evolución prevista hasta 2020 de la asignación de personal a las categorías de puestos básicas en el marco del ejercicio de revisión de puestos.

Tipo de puesto (subcategoría)	2015 (%) Solo personal estatutario de la ETF	**Estimación** 2016 (%) (solo personal estatutario de la ETF)	**Estimación** 2017 (%) (solo personal estatutario de la ETF)	**Estimación** 2018 hasta 2020 (%) (solo personal estatutario de la ETF)
Apoyo administrativo y coordinación	**23,83**	**21,36**	**18,00**	**18,28**
Apoyo administrativo	16,69	17,73	14,31	14,53
Coordinación	7,14	3,64	3,69	3,75
Operativo	**62,78**	**69,62**	**69,15**	**68,67**
Coordinación operativa al máximo nivel	3,01	2,27	2,31	2,34
Gestión y ejecución de programas	50,00	54,47	54,54	53,83

Tipo de puesto (subcategoría)	2015 (%) Solo personal estatutario de la ETF	**Estimación** 2016 (%) (solo personal estatutario de la ETF)	**Estimación** 2017 (%) (solo personal estatutario de la ETF)	**Estimación** 2018 hasta 2020 (%) (solo personal estatutario de la ETF)
Evaluación y valoración del impacto	4,51	5,30	5,38	5,47
Operativo general	5,26	7,58	6,92	7,03
Neutro	**13,38**	**12,65**	**12,85**	**13,05**
Finanzas/control	12,63	12,27	12,46	12,66
Lingüística	0,75	0,38	0,38	0,39

A pesar de las dificultades explicadas anteriormente, la ETF se propone garantizar un aumento de la proporción de personal asignada a operaciones desde 2015-2017. Esta tendencia, que comenzó en 2015, continúa en 2016 gracias al recorte de un puesto en administración, la concentración de recursos humanos en la comunicación efectiva de las capacidades técnicas especializadas esenciales de la ETF a las partes interesadas y los socios internacionales, la devolución a operaciones de un puesto asignado temporalmente a administración, y la sustitución de un miembro del personal del «área de coordinación» que abandona la agencia por un experto en EFP en operaciones. Otros miembros de la plantilla se trasladarán en 2017 de los tipos de empleo administrativos y neutros a operaciones. Con todo, estas tendencias positivas se verán contrarrestadas por la jubilación de personal operativo que no puede sustituirse debido a los recortes de plantilla.

Ampliación de los cometidos actuales:

Aunque no se prevén nuevos cometidos para la ETF, las directrices del Presidente Juncker para 2014-19 dan una indicación clara de la importancia de la Europa Global, a la que contribuye la ETF. Esto requiere un uso coherente y efectivo de todos los instrumentos de que dispone la UE, incluida la ETF. El Parlamento Europeo ha asignado prioridad a las tres «E» (empleo, empresa y emprendimiento para lograr un crecimiento inteligente, sostenible e integrador), y la solidaridad exterior más allá de las fronteras de la UE, lo que puede situar al campo de actuación y las funciones de la ETF en el núcleo de esta actividad ampliada de la Unión en los países asociados. Más recientemente, la volatilidad en países de la vecindad de la UE, como Ucrania, Siria y Libia, junto con la crisis de los refugiados, ha intensificado la atención dedicada a la importancia de sostener el desarrollo económico y social en los países asociados, y de proporcionar herramientas para la migración legal.

En consecuencia, se prevé una mayor demanda de los servicios de la ETF, en particular en el marco del apoyo de la agencia a las políticas de relaciones exteriores y asistencia de la UE. Las políticas de asistencia exterior de la UE y los instrumentos de preadhesión y vecindad se han revisado, y siguen haciendo hincapié en la importancia del capital humano para el desarrollo económico y social. Por otra parte, la ETF prevé un aumento de la demanda de aplicación de políticas efectivas, modernización de los sistemas de EFP y apoyo a la transición de los jóvenes al trabajo. Aumentará probablemente de modo sustancial la necesidad de conocimientos especializados de la ETF en la dimensión de capital humano de la emigración en asociaciones de movilidad, en particular mediante la transparencia de las cualificaciones.

Mejoras de la eficiencia

También antes de la reducción de personal prevista en el actual marco financiero plurianual, la ETF ha tratado de realizar mejoras de la eficiencia con el fin de desplegar el mayor número posible de miembros del personal en funciones operativas esenciales. Un ejemplo es la importante reorganización realizada en 2011, que incluyó la optimización de los procesos y procedimientos internos, la mejora de las herramientas de TIC y el aumento de la externalización. Los frutos de estas iniciativas se reflejan en los resultados del ejercicio de revisión de puestos. La ETF tiene una base sólida para continuar haciendo más estratégica y eficiente la organización, con un marco de gestión orientada al rendimiento, un sistema de información de gestión que permite la supervisión en tiempo real de las actividades operativas y una sólida plataforma de gestión basada en las actividades. Tras una reflexión sobre la conversión de la ETF en una organización más estratégica y eficiente con el fin de atenuar el impacto de la reducción del 10 % de personal, en 2015 se llevó a cabo una nueva reorganización que supuso, en particular, la creación de un departamento de operaciones articulado en torno a siete proyectos estratégicos, frente a unos 50 proyectos nacionales, regionales y temáticos anteriores.

Teniendo en cuenta que la realización de los recortes de personal reducirá el número de expertos en capital humano, resultará difícil efectuar la ampliación prevista de la plantilla dedicada a actividades operativas del 63 % actual al 69 %. Aunque se ha alcanzado ya un alto grado de eficiencia en el uso del personal, la ETF aplicará una serie de medidas adicionales a tal efecto.

En 2015, tras una reorganización interna, la ETF emprendió dos importantes actuaciones, que continuarán en 2016, para poder lograr mejoras de la eficiencia en el periodo de 2017-2020. Tales actuaciones han dado lugar a la identificación de un conjunto de indicadores del rendimiento diseñados específicamente para el seguimiento de las mejoras de la eficiencia derivadas de la reestructuración y que se han integrado en los procesos sistemáticos de supervisión e información de la ETF a su estructura de gobernanza. Los resultados, junto con las revisiones internas continuas, se utilizarán como base de posibles ajustes de la organización y los procesos de trabajo en 2016-2017, incluida, por ejemplo, una ulterior reasignación de los recursos de áreas de servicio y auxiliares, a funciones operativas.

La otra actuación principal hace referencia a la gestión de los recursos humanos. En 2016 la ETF completó un análisis del área de conocimientos especializados del conjunto de la organización, que permite una mejor asignación de recursos, proporciona información clave para orientar el aprendizaje y el desarrollo y permite identificar las lagunas a cubrir, en su caso, mediante nuevo personal. Por otra parte, la ETF espera mejorar la eficiencia mediante el establecimiento de un sistema de gestión de RR. HH. unificado en 2017. La ETF puede aprovechar el próximo acceso al Sistema de gestión de RR. HH. de la Comisión (SYSPER) si los módulos correspondientes están disponibles para la agencia a un coste competitivo.

Durante el periodo de 2017 a 2020 se consolidarán las medidas en desarrollo desde 2015 en respuesta a los recortes de personal. Al hacerlo, la ETF tendrá en cuenta las conclusiones del Enfoque común sobre gobernanza, gestión y eficiencia. La ETF está aprovechando ya los servicios comunes ofrecidos por la Comisión Europea a través del Sistema contable basado en las actividades (ABAC), la Oficina de Gestión y Liquidación de los Derechos Individuales (PMO), la Oficina Europea de Selección de Personal (EPSO) y la Oficina de Infraestructuras y Logística de Bruselas (OIB) y utiliza en la medida de lo posible la contratación común con la Comisión y las restantes agencias.

Prioridades negativas/disminución de las tareas existentes:

Las restricciones de recursos han obligado a la ETF, en consulta continua con los servicios de la Comisión y, de una manera más general, con su Consejo de Dirección, a adoptar unas prioridades positivas y negativas para equilibrar las exigencias previstas con la disponibilidad de recursos con arreglo a la política de la UE y el contexto de los países asociados. En todos los países, la ETF concederá una prioridad positiva a la satisfacción de las peticiones de apoyo a la política y la ayuda exterior de la UE de las instituciones y las Delegaciones de la Unión. La ETF seguirá otorgando una prioridad elevada a los países candidatos y los países de la Asociación Oriental con acuerdos de asociación (Georgia, República de Moldavia y Ucrania) y para los países con acuerdos de asociación y un estatuto de cooperación avanzado en la Vecindad Meridional (Jordania, Marruecos y Túnez).

Se prevé un menor grado de intervención en otros países de vecindad y en Asia Central, en los que las acciones de la ETF se limitarán a prestar apoyo a la asistencia de la UE previa petición; ofrecer oportunidades para tomar parte en el Proceso de Turín cuando se requiera; y la participación en acciones regionales. Se otorgará asimismo una baja prioridad a Rusia e Israel, con arreglo a los acuerdos bilaterales de cooperación de la UE.

En cualquier caso, cabe señalar que se ha producido un aumento de la prioridad otorgada al papel de las competencias en la consecución de las prioridades de la UE, en el seno de la Unión, y como entidad que contribuye al desarrollo sostenible en el marco del papel de la UE como protagonista en la escena mundial. Como consecuencia, se ha asistido a un incremento regular de las solicitudes de asistencia formuladas por las instituciones de la UE en 2015-2016, pero en un contexto de reducción del nivel de recursos humanos y financieros, lo que pone en peligro la prestación de asistencia por parte de la ETF incluso en el marco de prioridades negativas propuesto.

Durante el periodo de programación, la ETF buscará activamente la orientación de los servicios de la Comisión Europea y su Consejo de Dirección para poder adaptar sus actividades a las cambiantes prioridades de las relaciones exteriores de la UE y a la evolución de la política interna.

Redistribución interna:

La búsqueda continuada de la mejora de la eficiencia de la ETF ha permitido aumentar el número total de expertos en desarrollo de capital humano de los 36 existentes en 2008 a los 48 previstos para 2016. Tras los resultados de los análisis funcionales anteriormente comentados y las correspondientes mejoras de eficiencia logradas mediante las reorganizaciones de 2011 y 2015, las opciones de redistribución interna durante los próximos años son limitadas. Las funciones de la administración están estrechamente vinculadas al cumplimiento normativo y se requiere una separación continuada de funciones y tareas para garantizar el principio de los «cuatro ojos». Existen límites respecto a las posibilidades de reducir aún más el tamaño de la administración.

No obstante, la ETF tratará de encontrar oportunidades de reconversión del personal actualmente asignado a servicios de apoyo hacia actividades operativas. El análisis de la eficiencia actual sobre los efectos de la reestructuración en 2015 y las correspondientes medidas de mejora y la evaluación externa en curso proporcionarán indicaciones adicionales para posibles mejoras de la eficiencia en la forma de organización de la ETF. El análisis del área de recursos técnicos especializados culminado en 2016 ayudará a determinar quiénes son los miembros del personal susceptibles de una posible reconversión.

Conclusión sobre la evolución de los recursos:

Los recortes de personal previstos en la Comunicación de la Comisión (COM(2013) 519 final) dificultan la posibilidad de que la ETF mantenga el nivel actual de servicios, incluso con las

prioridades negativas establecidas. La ETF, guiada por su Consejo de Dirección y los socios institucionales de la UE, necesitará realizar un seguimiento continuo de la demanda de sus servicios, y poner en cuestión sus prioridades negativas, con el fin de garantizar un apoyo efectivo a sus países asociados. Los recursos financieros disponibles, congelados hasta 2018, no permitirán un aumento significativo del Título 3, y ampliar la externalización de los recursos técnicos especializados no constituye una opción viable. Los proyectos operativos del Título 3 se mantendrán estables hasta 2018 y no serán una vía alternativa para hacer frente al aumento de las solicitudes de servicios en las tareas[15] existentes.

[15] Como medida de seguimiento de la audiencia presupuestaria de 2017 sobre las agencias en la Comisión BUDG del 12 de julio en el Parlamento Europeo, y bajo la coordinación de la red de agencias, se propuso detener futuros recortes de personal en 2017 para las agencias que han alcanzado ya la proporción inicial del 5 % en las reducciones de personal en 2016. A tal efecto, el Parlamento Europeo considera actualmente de los enmiendas en el marco del proceso normalizado para la negociación del presupuesto de la UE en 2017. Una propuesta atañe al reestablecimiento de dos puestos de AD, para mantener los 90 puestos en el cuadro de efectivos en dicho año; la otra se refiere al aumento de la asignación presupuestaria para sufragar los costes de tales puestos. Si se aceptan tales propuestas, la ETF revisará las actividades planteadas en 2017 con el fin de reforzar diversas acciones, en particular, en el ámbito de la migración y las competencias, así como de ir más allá del asesoramiento sobre políticas y habilitar a las partes interesadas en la ejecución de iniciativas de desarrollo de competencias a escala local

SECCIÓN III - PROGRAMA DE TRABAJO 2017-2018

Con arreglo a los objetivos de la ETF, en esta sección se presentan los proyectos estratégicos y las acciones horizontales para 2017, con indicaciones iniciales para 2018.

En las secciones 3.1 a 3.7 se describen las actividades operativas de la Fundación. Las actividades comprenden el objetivo general de los proyectos, las principales líneas de actuación, y los indicadores y resultados previstos para el período. Se incluyen además referencias a las acciones y los resultados para 2017, que se detallan en el anexo XII. Para más información, véanse los planes de ejecución de los proyectos y las perspectivas estratégicas nacionales para cada uno de los países asociados. Las decisiones sobre la continuidad de las acciones estratégicas y el contenido de las acciones y los resultados anuales específicos se adoptarán durante el desarrollo del presente DUP, basándose en la evolución de las prioridades y el avance en materia de aplicación y resultados, previa consulta con los servicios de la CE y el Consejo de Dirección de la ETF.

Las actividades de comunicación de la Fundación constituyen una parte integral de las actividades operativas de la agencia. En 2017, la ETF se inspirará en los logros alcanzados para seguir aplicando, en concreto, sus objetivos estratégicos de comunicación, que consisten en la consolidación de las relaciones con las partes interesadas, la formulación de un discurso motivador para todas ellas y generar confianza con el fin de potenciar la eficacia de la Fundación.

Además de atender las necesidades de comunicación cotidianas internas e institucionales, las principales prioridades en esta materia en 2017 serán las siguientes:

Acciones en 2017
Incorporar la comunicación a las actividades nacionales y de proyecto de la ETF desde la fase de planificación;
promover la planificación y la coordinación de las actividades de comunicación a nivel institucional en el conjunto de la organización, incluida la cartografía de las partes interesadas de la ETF y de sus necesidades de comunicación;
potenciar el sitio web de la ETF con el fin de mejorar el acceso al mismo de las partes interesadas y de los ciudadanos, y utilizarlo como plataforma para promover un enfoque proactivo por lo que se refiere a la comunicación con las partes asociadas definidas de la Fundación;
seguir ampliando las actividades en linea y en las redes sociales de la ETF para generar más oportunidades de diálogo y de interacción;
reforzar la interactividad y la participación en las reuniones y los actos presenciales de la ETF, y fomentar el uso de alternativas en línea como seminarios web y seminarios electrónicos;
consolidar las publicaciones de la ETF tanto en formato impreso como digital (por ejemplo, libros electrónicos), así como otros canales de comunicación, a fin de atender mejor las necesidades de las partes interesadas;
contribuir a la eficacia de la organización mediante una comunicación interna de alta calidad.

Resultados previstos:

Resultados en 2017-2018	Indicador
Planes de comunicación aplicados para cada proyecto estratégico y estrategias nacionales,	*Suma ponderada de: número de personas a las que se accede a través de medios digitales,*

cuando proceda.	*descargas y eventos durante el año N: (nº de personas a las que se accede a través de medios digitales *factor de ponderación de los medios digitales + nº de descargas *factor de ponderación de las descargas + nº de eventos *factor de ponderación de los eventos).*
La estrategia de comunicación revisada facilita la planificación y la coordinación de todas las actividades de comunicación de la ETF.	
Reforzar la cooperación con organizaciones internacionales y otros actores internacionales y regionales relevantes; participación en las actividades del grupo interinstitucional de EFPT y los grupos de trabajo, así como en redes y debates internacionales.	
Fijar objetivos en materia de comunicación, sobre la base de una clasificación/**cartografía** de las partes interesadas y sus necesidades.	
El sitio web y otros canales digitales optimizados mejoran el acceso para las partes interesadas y los participantes en eventos.	
La comunicación interna refuerza la colaboración entre los miembros de la plantilla (p. ej., con una red social institucional operativa).	

3.1 Proyecto estratégico 1: Apoyo y asistencia a la UE en el contexto de las políticas externas de la Unión

El proyecto estratégico (PE) de asistencia y apoyo en el contexto de las políticas externas de la Unión contribuirá específicamente al objetivo operativo 4. En cualquier caso, brindar apoyo y asistencia de la UE constituye asimismo una acción transversal que puede contribuir a todas las áreas estratégicas de intervención de la ETF, en función de la petición.

El PE prestará apoyo a los servicios de la UE previa solicitud de las instituciones y delegaciones de la Unión. Las peticiones de ayuda pueden clasificarse en los siguientes tipos:

- **Apoyo a la asistencia exterior de la UE en diferentes fases del ciclo de programación**, tanto en lo que respecta a los programas de EFP y de competencias (o componentes dentro de programas más amplios) como a los programas sectoriales de desarrollo en materia de RRHH. Los asuntos relacionados con el capital humano y el desarrollo de competencias merecen una prioridad elevada durante el período de programación 2014-2020 por lo que se refiere a la asistencia exterior de la UE en todas las regiones asociadas de la ETF. Dado que el número de solicitudes relativas a la formulación de programas sectoriales o generales se ha incrementado durante el período 2015-2016, y cubre una elevada proporción de países asociados de la ETF, se prevé que en 2017 las solicitudes se centrarán en el apoyo a la ejecución o el seguimiento de los programas en curso o los programas sectoriales. El refuerzo de la modalidad del apoyo presupuestario en los países asociados de la ETF puede incrementar la necesidad de promover el diálogo político y las medidas complementarias de los contratos de reforma sectorial a lo largo del ciclo de apoyo presupuestario.

- **Contribuciones al diálogo bilateral sobre las políticas relacionadas con el apoyo exterior.** Se hará hincapié en los países de la región de SEET por lo que se refiere al diálogo sobre políticas relacionadas con la ampliación, y en los países de la PEV, en particular aquéllos que cuentan con mecanismos de cooperación reforzados con la UE (acuerdos de asociación, acuerdos de libre comercio de alcance amplio y profundo, etc.). Se prevé que el tipo de apoyo prestado proporcione contribuciones específicas (notas, análisis sumarios, exposiciones informativas) para las reuniones de los subcomités, el seguimiento del diálogo sobre políticas relacionadas con los contratos de reforma sectorial, etc.

- **Contribuciones a los procesos de elaboración de informes de la UE vinculados a la política de relaciones externas**, en concreto para los países SEET y PEV. En 2017 se habrán acordado y estabilizado los requisitos relativos a la evaluación de las partes pertinentes de los programas de reforma económica y a la elaboración de informes sobre la política de vecindad revisada (en lo que se refiere a contenidos y plazos) y se habrá convenido el papel de la ETF en dicho ciclo. Sobre esta base, la ETF realizará contribuciones periódicas a la CE (evaluación de los programas de reforma económica (PRE)), los informes sobre los progresos de la ampliación de la CE, los informes de la PEV, etc., según el calendario y el contenido/formato acordados con los servicios pertinentes de la Comisión.

- **Contribuciones al diálogo político regional.** Las contribuciones específicas dependerán de la agenda de prioridades de la UE en materia de asistencia exterior en lo relativo, por ejemplo, a las cuestiones seleccionadas en virtud de las plataformas de la Asociación Oriental, la colaboración con el Consejo de Cooperación Regional en la región de la ampliación, y a la agenda ministerial de la Unión para el Mediterráneo. La revisión de la política de vecindad también podría suponer la introducción de cambios en los mecanismos de diálogo político regional, en particular en el Sur, que afectarán al PT de 2017. En la región SEET, la ETF seguirá contribuyendo a los distintos foros y plataformas regionales a solicitud de los servicios de la CE y mediante contribuciones a la Plataforma Educativa de Asia Central, bajo la coordinación de la DG DEVCO.

- **Aportación de conocimientos especializados a las actividades de formación organizadas por la DEVCO para las delegaciones de la UE y el servicio de FP de DEVCO.**

  El objetivo del proyecto es facilitar el ciclo de proyectos de asistencia exterior de la UE y el diálogo político con la aportación de conocimientos técnicos especializados de alto nivel.

Resultados 2017-2018	Indicadores
La pertinencia de las intervenciones de la UE en los países asociados en materia de desarrollo de capital humano se ve potenciada por el apoyo prestado por la ETF a la programación y la definición de proyectos.	Un 80 % de los servicios de la UE beneficiarios de ayudas para la programación y el diseño de proyectos valora positivamente la aportación de la ETF16.
La eficiencia y la eficacia de las intervenciones de la UE en los países asociados en materia de desarrollo de capital humano se ven potenciadas por el apoyo que la ETF brinda a la ejecución, el seguimiento y la evaluación de proyectos.	Se insta a la ETF a apoyar la ejecución, el seguimiento o la evaluación en el 50 % de sus países asociados. Un 80 % de los servicios de la UE beneficiarios de ayuda para la ejecución, el seguimiento y la

[16] Origen de la verificación: la ETF administra una encuesta de satisfacción en línea a los servicios de la UE sobre las peticiones completadas.

Resultados 2017-2018	Indicadores
	evaluación de proyectos valora favorablemente la aportación de la ETF.
La ETF también contribuye a alimentar en los países asociados el diálogo político que se sigue en la UE sobre cuestiones de desarrollo del capital humano mediante contribuciones temáticas y políticas.	Un 80 % del total de los servicios de la UE en los que se apoyó el diálogo político valora favorablemente la aportación de la ETF.
Recursos en 2017	
Los recursos previstos ascienden a 6,8 equivalentes a tiempo completo (ETC), 138 000 EUR en fondos del proyecto y 50 000 EUR para misiones, cifras relativamente estables en comparación con años anteriores, con un pequeño incremento de los ETC, dado el aumento previsto de requisitos por cuanto se refiere a la elaboración de informes en la SEET y la PEV.	

3.2 Proyecto Estratégico 2: Análisis de las políticas y seguimiento de los avances en todo el sistema

El proyecto estratégico sobre análisis de las políticas y seguimiento de los avances a escala sistémica contribuirá en 2017 al objetivo específico uno, sobre formulación eficaz de políticas de EFP para el desarrollo económico y la cohesión social y, más en concreto, a la formulación de políticas basadas en datos contrastados. El análisis y la información a través del Proceso de Turín constituirán además una importante contribución al objetivo operativo 4 (asistencia y apoyo en el contexto de la política de relaciones exteriores de la UE) y, en concreto, al diálogo bilateral y regional sobre las políticas relacionadas con la asistencia externa.

En 2017, concluirá el cuarto ciclo del Proceso de Turín (2016-2017) con la finalización de publicaciones, incluidos los análisis nacionales, regionales y transnacionales. La ETF hará especial hincapié en la difusión de las conclusiones del ciclo del Proceso de Turín, lo que incluirá la celebración de una conferencia internacional en esta ciudad, los días 7 y 8 de junio de 2017, en la que participarán todos los países asociados de la Fundación, las instituciones de la UE y la comunidad internacional. La conferencia brindará la oportunidad de reflexionar sobre los resultados y las lecciones extraídas de los últimos cuatro ciclos del proceso de Turín, y de formular una visión compartida de cara al próximo de tales ciclos, previsto para 2019-2020, prestando una mayor atención a la evaluación de los avances nacionales (en consonancia también con el marco de seguimiento posterior a Riga).

En 2017, el proyecto tendrá continuidad con el apoyo a los países asociados que participan en el refuerzo de sus capacidades técnicas e institucionales en el área de la formulación de políticas basadas en datos contrastados. En particular, en 2017 el proyecto contribuirá al desarrollo y la consolidación de los procesos de seguimiento y evaluación a escala nacional, haciendo hincapié en la participación de los interlocutores no gubernamentales y de nivel subnacional, y en las capacidades técnicas para el análisis de políticas y la adopción de decisiones políticas, incluida la evaluación de impacto a priori.

La ETF facilitará recursos técnicos especializados para la supervisión de la Estrategia 2020 para la Europa Sudoriental, en estrecha coordinación con el apoyo que presta al Proceso de Copenhague y la aportación a los programas de reforma económica. En colaboración con el Cedefop, sobre la base de las conclusiones del Proceso de Turín y en consonancia con el marco de seguimiento del Proceso

de Copenhague, la ETF presentará un informe provisional sobre los avances de los países candidatos en la consecución de los resultados concretos a medio plazo previstos y las contribuciones anuales al seguimiento del país. Además, la ETF trabajará conjuntamente con el Cedefop para informar sobre los avances conseguidos a través del informe provisional del Riga 2017 y las fichas nacionales. Ambas instituciones continuarán colaborando estrechamente en las plataformas del CCFP y los DGFP para garantizar que se realiza un seguimiento de todas las actividades relacionadas con Riga en los temarios de actuación de las Presidencias de la UE

La ETF también seguirá prestando apoyo a la institucionalización de las redes nacionales para la recogida, tratamiento y análisis de información para el seguimiento de los resultados concretos a medio plazo, y facilitará el refuerzo de capacidades para la recopilación y el análisis de datos contrastados, establecer indicadores, efectuar estudios comparativos, y abordar el análisis y la formulación de políticas empíricamente contrastadas.

La ETF cooperará con Eurofound en la puesta en común de información sobre prácticas para mejorar la calidad de las metodologías y los resultados de los análisis. Por otra parte, se realizarán trabajos preparatorios para el análisis de la encuesta europea de empresas que realiza Eurofound, lo que conducirá a la colaboración tripartita (Eurofound, Cedefop y ETF) en 2018/2019 destinada a analizar los resultados de la encuesta. La ETF se centrará en los países candidatos.

El objetivo del proyecto consiste en mejorar la formulación de políticas de FP mediante el refuerzo de la capacidad institucional para la generación y el uso de datos contrastados en todo el ciclo de formulación (concepción, ejecución, seguimiento y evaluación), y desarrollar una cultura de supervisión, retroinformación y optimización de las políticas.

Resultados en 2017-2018	Indicadores
Los procesos de formulación de políticas de los países asociados se basan cada vez más en datos contrastados, son integradores y participativos, y tienen en cuenta los resultados del Proceso de Turín,	En un creciente número de países asociados se registran avances dentro de una determinada fase del desarrollo de políticas, o incluso la transición hacia la siguiente, en lo que atañe al uso del análisis dentro del ciclo político.
Los análisis de políticas y los informes elaborados por los países candidatos para el Proceso de Riga son fundados y se ajustan a la nueva metodología.	Aumento de la calidad de los informes de los países asociados en el proceso de Copenhague, Brujas y Riga.
Recursos en 2017	
Los recursos previstos abarcan 8,9 ETC, 720 300 EUR en fondos del proyecto y 57 000 EUR para misiones, lo que representa un ligero incremento del presupuesto asignado a estas actividades con respecto a años anteriores, ya que se supone que se dedicará un mayor esfuerzo a escala nacional a la consolidación de las capacidades y a las aportaciones de expertos en las evaluaciones *ex ante*.	

3.3 Proyecto estratégico 3: Gobernanza de la EFP

El proyecto estratégico sobre gobernanza de la EFP contribuirá en 2017 al objetivo específico 1 sobre formulación eficaz de políticas de FP para el desarrollo económico y la cohesión social y territorial y, más en concreto, a la buena gobernanza multinivel de la EFP.

La intervención de la ETF en la gobernanza de la EFP se mantendrá en una escala relativamente estable en comparación con anteriores ejercicios. Las acciones se desplegarán con arreglo a las tres líneas que se detallan a continuación:

- refuerzo de la gobernanza del sistema de la EFP. Esto incluye cuestiones relacionadas con la legislación, los entornos institucionales, la financiación, y los mecanismos de coordinación y cooperación. El análisis de los mecanismos existentes constituye el primer paso en la intervención de la ETF, a este le sigue la aplicación de recursos técnicos especializados para mejorar en la práctica los marcos jurídicos, las funciones de gobernanza, las plataformas para el diálogo y las asociaciones efectivas, así como otros mecanismos de coordinación en función de las necesidades. El Proceso de Turín de 2016, la culminación positiva del proyecto GEMM y el inventario de gobernanza de la EFP han facilitado la determinación de los países a los que es preciso apoyar. El inventario de gobernanza de la EFP, emprendido por la ETF en 2015, será actualizado.

- La dimensión territorial (vertical) de las competencias y la gobernanza de la EFP. Se incluye aquí el apoyo a los procesos de regionalización de la EFP y, cuando proceda, también al desarrollo territorial integrado, en alianza con la política de especialización inteligente de la UE. Esta línea de actuación se aplicará a determinados países seleccionados en los que ya esté presente una dinámica de adopción de un enfoque territorial para la FP. Las acciones se centran en la puesta en común de buenas prácticas, la definición de mandatos nacionales, regionales y locales y sus vínculos, y la participación activa de los distintos agentes en la innovación para el desarrollo local. También será relevante la cooperación con los interlocutores pertinentes de la UE.

- Institucionalización y refuerzo del papel de los interlocutores sociales a nivel nacional, territorial o sectorial. Se incluye aquí el refuerzo de capacidades de determinadas organizaciones de interlocutores sociales, con el fin de potenciar sus papeles y funciones en los consejos de EFP y otras estructuras de gobernanza tripartitas. Se tendrá en cuenta el positivo papel que juegan las organizaciones de la sociedad civil en la EFP a la hora de promover la ETF.

La cooperación con las instituciones e iniciativas a escala de la UE, internacional y regional contribuirá a ejecutar las acciones mencionadas. En concreto, se mantendrá la cooperación con el Comité de las Regiones de la UE, incluidas las iniciativas ARLEM y CORLEAP, el Comité Económico y Social Europeo, y con los interlocutores sociales de la UE y el Comité de seguimiento de la Asociación Euromediterránea (EuroMed). La ETF seguirá colaborando e intercambiando información y conocimientos con Eurofound sobre cuestiones relativas a la cooperación social, con atención especial a la escala empresarial.

La red EGPA/IIAS, el CIF de la OIT y la Anna Lindh Foundation se asociarán con el objetivo de divulgar y poner en común conocimientos. Continuará la aportación de recursos técnicos especializados a la red institucional de centros de EFP y al Comité rector de ERI SEE.

El objetivo del proyecto es dotar al el sistema de FP de una mejor gobernanza, habilitando a las partes interesadas para diseñar, formalizar y aplicar mecanismos de coordinación a escala nacional, regional, sectorial y local.

Resultados en 2017-2018	Indicadores
Opciones en materia de políticas para una buena gobernanza en múltiples escalas, que incluye financiación, utilización de las recomendaciones derivadas de las revisiones de la ETF, inventario y asesoramiento legislativo en una selección de países asociados.	Se introducen en países seleccionados (85 %) mecanismos de coordinación, legislación, metodologías de gobernanza en múltiples escalas. Se actualiza el inventario de gobernanza de la EFP emprendido por la ETF.

Se refuerzan el desarrollo y la aplicación de políticas en materia de descentralización de la EFP, y los recursos humanos constituyen un activo clave en las estrategias territoriales de desarrollo sostenible en determinadas regiones y países.	Una selección de países (85 %) introduce mecanismos de coordinación nacional y subnacional en la EFP.
Refuerzo de la capacidad de los interlocutores sociales y otras organizaciones de la sociedad civil para adoptar un papel activo en la gobernanza de la FP a escala nacional y/o territorial en ciertos países asociados seleccionados.	Interlocutores sociales y otras organizaciones de la sociedad civil participan activamente en las acciones en materia de gobernanza de la EFP.
Recursos en 2017	
Los recursos previstos comprenden 6,6 ETC, 370 000 EUR en fondos del proyecto, y 45 000 EUR de presupuesto para misiones, lo que representa unas cifras estables en relación con años anteriores.	

3.4 Proyecto estratégico 4: Oferta y calidad de la EFP

El proyecto estratégico sobre oferta y calidad de la EFP contribuirá en 2017 al objetivo específico 2: modernización de la EFP para la empleabilidad y la competitividad. Se centrará en ayudar a los países asociados a mejorar el aprendizaje en el trabajo, perfeccionar sus mecanismos de garantía de calidad y hacer más eficaz el desarrollo profesional continuo de los profesores y los formadores de EFP.

La mejora del aprendizaje en el trabajo (AT) se llevará a cabo en las regiones de Europa sudoriental y Turquía, la Asociación Oriental y el Mediterráneo meridional. En la región de países SEET, la atención se centrará en los países candidatos que seleccionaron el aprendizaje en el trabajo (AT) en 2015 como ámbito prioritario para la identificación de las opciones políticas en virtud de los RCMP relevantes. El objetivo es apoyar la aplicación de las opciones políticas seleccionadas en 2016 mediante la evaluación de impacto *ex ante*. Tal apoyo conlleva la realización de acciones específicas de refuerzo de las capacidades y de aprendizaje entre iguales, así como la tarea de facilitar el aprovechamiento de su participación en la Alianza Europea para la Formación de Aprendices (AEFA). En la Asociación Oriental, el apoyo a los países se prestará mediante la ejecución de la iniciativa regional trienal emprendida en 2015. En concreto, tras la esquematización inicial (2015) y el establecimiento de las condiciones para el aprendizaje en el trabajo (2016), en 2017 el trabajo se centrará en la implantación de formas revisadas de aprendizaje en el trabajo, diferenciadas en función del contexto nacional. Continuarán asimismo las actividades de creación de redes entre los participantes de los distintos países de la Asociación Oriental para la movilización de actores a nivel nacional, regional e internacional. En la región del Mediterráneo meridional, como consecuencia de la colaboración con la UNESCO en 2016 en la revisión de las políticas de AT, en 2017 se prevé ayudar a un determinado número de países a elaborar un plan de acción para aplicar recomendaciones sobre cómo potenciar el aprendizaje en el trabajo.

En el ámbito de la garantía de la calidad (AC), la plataforma de aprendizaje de política transnacional entrará en funciones en 2017, y hará hincapié en la garantía de la calidad sistémica y sistemática en la EFP. Constituirá el vehículo para ayudar a los países asociados participantes a desarrollar un enfoque sistémico respecto al AC, y se centrará en el seguimiento sistemático de su mejora para que dichos países puedan avanzar en la planificación y la aplicación de políticas y prácticas. Asimismo, se prestará apoyo específico a dos o tres países prioritarios seleccionados, con el fin de que emprendan

acciones de mejora de sus sistemas de AC. Se planifica también con el Cedefop una contribución mutua a actividades sobre el aprendizaje en el puesto de trabajo y el aseguramiento de la calidad en la EFP.

En materia de desarrollo profesional continuo de los profesores y los formadores de EFP, la atención estará centrada en los países de la región SEET. En 2017, la ETF completará la iniciativa con otra ronda de proyectos de demostración y recomendaciones para seguir elaborando, aplicando y supervisando políticas y prácticas destinadas a acercar el DPC a las necesidades de las escuelas, los profesores y los formadores, con el fin de mejorar la prestación de EFP. Se ampliarán el diálogo político y el trabajo en red y su foco de atención se desplazará hacia la elaboración y conclusión de de los resultados correspondientes a medio plazo.

El objetivo del proyecto es ayudar a los países asociados a mejorar la FP inicial y continua en lo que se refiere a la prestación de FP y el aseguramiento de la calidad. A tal efecto, promoverá el aprendizaje en el trabajo, reforzará los mecanismos de garantía de la calidad y dotará de mayor efectividad al desarrollo profesional continuo de profesores y formadores de EFP.

Resultados en 2017-2018	Indicadores
Refuerzo del aprendizaje en el trabajo por diferentes vías, prestando especial atención a la formación de aprendices y las prácticas profesionales, mediante la implicación de los interlocutores sociales, empresas, cámaras y proveedores de EFP en el desarrollo y la ejecución de mecanismos concretos de AT.	Los cinco países candidatos aplican opciones de políticas en relación con los RCMP del AT, y participan en la AEFA. Una mayoría de países de la AO aplican nuevos mecanismos de AT/inician proyectos de demostración del AT. Una serie de países del SEMED elaboran planes de acción para el fomento del AT. Todos los países de SEET aplican la ronda final de proyectos de demostración del DPC, y una serie de países candidatos aplican opciones de políticas en relación con los RCMP del DPC. Aseguramiento de la calidad en la EFP: Al menos 14 países asociados participan en el Foro de aprendizaje de políticas de AC, y al menos cinco países asociados asumen el compromiso de desarrollar un enfoque sistémico respecto al AC y de otorgar prioridad al seguimiento sistemático de la mejora del AC.
Ulterior desarrollo y aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la EFP, con arreglo a la recomendación de EQAVET.	El 50% de los países asociados participan en el foro de aprendizaje de políticas de AC, y un 15% asumen el compromiso de desarrollar un enfoque sistémico respecto al AC y de otorgar prioridad al seguimiento sistemático de la mejora del AC.
Se adoptan enfoques sistemáticos respecto al desarrollo profesional continuo de los profesores, formadores y tutores de EFP, y se ofrecen oportunidades para dicho desarrollo.	Siete proyectos de demostración contribuyen a la ejecución de las políticas de DPC en todos los países de SEET. Al menos dos países candidatos progresan en la ejecución del DPC como RCMP.
Recursos en 2017	
Los recursos indicativos son 8,8 ETC, 590 000 EUR en fondos de proyectos, y 50 000 EUR para misiones.	

3.5 Proyecto estratégico 5: Cualificaciones y sistemas de cualificaciones

En 2017, el proyecto estratégico sobre las cualificaciones y los sistemas de cualificaciones continuará brindando apoyo a los países para superar las sucesivas etapas de desarrollo de sus MNC hasta convertirlos en herramientas destinadas a modernizar la EFP con vistas al aprendizaje permanente, la empleabilidad y la competitividad.

El asesoramiento en relación con las políticas y el refuerzo de las capacidades se centrarán en 14 países (AL, BA, MK, RS, TR, XK, AZ, BY, MD, UA, MA; IL, EG, TN), adoptándose en las intervenciones un enfoque diferenciado en función de la evaluación de los avances en la fase desarrollada en 2016, y en los 7 países en los que están en marcha proyectos de la UE para el apoyo a la modernización de las cualificaciones y los sistemas de cualificaciones.

La ETF ayudará a los países asociados a desarrollar capacidades y conocimientos en el momento de reformar sus sistemas de cualificaciones, con el fin de habilitarles para avanzar en el logro del reconocimiento, por ejemplo, mediante medidas para la transparencia, la calidad, la pertinencia en relación con el mercado laboral y la portabilidad de las cualificaciones. Una medida concreta consistirá en el apoyo a la tarea de referir sus MNC al MEC, y de armonizarlos con este.

Colaborará además con el proyecto de empleo y migración, con el fin de elaborar un conjunto de herramientas que ofrezca directrices para una mejor identificación de las competencias de los migrantes y el reconocimiento de sus cualificaciones, y para facilitar la movilidad. En apoyo a la PEV, en el cuarto trimestre se organizará un evento de la AO para identificar y acordar acciones, instrumentos y procesos de cooperación con los seis países sobre el reconocimiento efectivo de las competencias y las cualificaciones, en el marco de la ejecución de los acuerdos de asociación y las asociaciones de movilidad.

El Proyecto estratégico «Cualificaciones» coopera con el Cedefop en los ámbitos siguientes: i) en la actualidad, en un estudio conjunto de ETF-Cedefop-UNESCO sobre los resultados de aprendizaje en las cualificaciones, como enlace al mercado laboral. Se cubren tres PA de la ETF; ii) publicación conjunta (también con UNESCO) del Inventario global de MNC, en la primavera de 2017; iii) colaboración continua sobre el Inventario de VANFI, que se publicará en 2017. La ETF se encarga de cubrir a los PA de SEET; y iv) en un sentido más amplio, participación de cada institución en los seminarios que las otras organicen sobre cualificaciones, resultados, etc.

Por último, la ETF, junto con el Cedefop y la UNESCO, elaborarán conjuntamente la tercera edición del Inventario global de MNC, con un nuevo capítulo temático, y capítulos actualizados sobre los países asociados a la Fundación. Seguirá poniendo en común conocimientos sobre los sistemas de cualificaciones a través de la Plataforma de Cualificaciones.

El objetivo del proyecto es ayudar a los países a mejorar sus cualificaciones y sus sistemas de cualificaciones con el fin de convertir los MNC en una herramienta que modernice la EFP inicial y continua para el aprendizaje permanente, la empleabilidad y la competitividad.

Resultados en 2017-2018	Indicadores
Avance de los sistemas de cualificaciones en el aprendizaje permanente y desarrollo de capacidades y conocimientos de las instituciones	Los países asociados progresan en el marco de la etapa de desarrollo de políticas, o avanzan a la siguiente fase[17].

[17] Estimado respecto a los indicadores de las distintas etapas de desarrollo de políticas de la ETF.

y las partes interesadas de los países asociados.	
Una política basada en datos contrastados y debates políticos internacionales, moderados por la ETF, fundamentan las reformas de los sistemas de cualificaciones de los PA.	Un 100 % de los países asociados que desarrollan MNC y cooperan con la ETF ha sido analizado y documentado en el Inventario de MNC.
Los países candidatos y posibles candidatos avanzan en la tarea de referir sus MNC al MEC; la dimensión exterior del MEC se ejecuta en los países asociados pertinentes.	AL, BA, RS y TR aplican medidas de transparencia, calidad, pertinencia respecto al mercado laboral y portabilidad de las cualificaciones.
Recursos en 2017	
Los recursos indicativos comprenden 7,9 ETC, 650 000 EUR en fondos del proyecto y 65 000 EUR para misiones.	

3.6 Proyecto estratégico 6: Empleo, competencias y empleabilidad (incluido «competencias y migración»)

El proyecto contribuirá al objetivo específico 4 sobre modernización de la EFP para la empleabilidad y la competitividad, al dar continuidad a las intervenciones en materia de información de inteligencia sobre competencias, y de utilización eficaz de las competencias de los migrantes. El proyecto contribuirá además al área estratégica 3 sobre transición al trabajo, mediante la adopción de nuevas acciones en el ámbito de la empleabilidad de los jóvenes y la transición al trabajo.

En el campo de la información de inteligencia sobre competencias, la ETF se centrará en el desarrollo de enfoques más exhaustivos, particularmente en el horizonte del corto y medio plazo y en los sectores económicos clave. A tal efecto se recurrirá al refuerzo de las capacidades de las partes interesadas, empleando asimismo instrumentos metodológicos desarrollados conjuntamente por la ETF, la OIT y el Cedefop, y promoviendo su cooperación. En 2017, el proyecto estratégico de EMPL cooperará de manera trilateral con el Cedefop y Eurofound en el ámbito de la inteligencia sobre competencias, con una atención especial a la anticipación y el intercambio de metodologías y herramientas sobre la integración de los migrantes en el mercado de trabajo y la validación/el reconocimiento de sus competencias.

En la región de SEET, se definirán acciones específicas para asistir a los países en la ejecución de las recomendaciones y las medidas de los programas de reforma económica (PRE). En los países de la Asociación Oriental, la ETF seguirá ejecutando la iniciativa regional «*Make it Match*», emprendida en 2014. En esta se combinan el aprendizaje mutuo regional respecto al desarrollo de los enfoques relativos a la información de inteligencia sobre competencias (a través de la plataforma 2 de la AO), y las acciones de refuerzo de capacidades para la ejecución en ciertos países prioritarios (mediante la subvención de la ETF). En los países del Mediterráneo meridional y oriental, la ETF, sobre la base de la experiencia adquirida con la ejecución del proyecto GEMM, contribuirá al desarrollo de herramientas para la identificación de necesidades en materia de competencias en ciertos países.

Con el fin de garantizar la adopción de un enfoque exhaustivo y transversal, el proyecto estratégico «Empleo, competencias y empleabilidad» coordinará la intervención de la ETF en el área de competencias y migración, que comprenderá las aportaciones de expertos de diferentes proyectos estratégicos (cualificaciones, provisión de EFP, gobernanza y aprendizaje empresarial). En particular,

la ETF proporcionará recursos técnicos especializados para la ejecución de acciones relacionadas con las competencias e incluidas en las asociaciones de movilidad (AM) con los países asociados. Dado el contexto de cambio en el ámbito de la migración, la ETF se ocupará de seguir los acontecimientos y podrá proporcionar, en coordinación con los servicios de la DG EMPL y previa petición, información y apoyo experto sobre medidas a corto plazo para abordar los retos inmediatos que plantean los migrantes recién llegados.

La acción de la ETF en materia de empleabilidad de los jóvenes y transición al trabajo continuará en SEET. En 2017, en el marco de la revisión de la PEV, la ETF emprenderá actividades orientadas a la juventud en la AO y el SEMED. En particular, la ETF apoyará a la DG EMPL en la constitución del Grupo de expertos sobre empleo y empleabilidad de los jóvenes en el marco de la AO, y promueve los intercambios relativos a las políticas de educación, formación y juventud entre los países del SEMED. Previa petición, la ETF contribuirá a la ejecución de los programas regionales financiados por la UE en el ámbito de la empleabilidad de los jóvenes. La ETF prevé asimismo la realización de acciones de refuerzo de capacidades a escala nacional en un número limitado de países asociados prioritarios.

El objetivo del proyecto es ayudar a los países asociados a mejorar la EFP inicial y continua en lo que se refiere a la información de inteligencia sobre el mercado laboral, y a las competencias para la empleabilidad.

Resultados en 2017-2018	Indicadores
Desarrollo y aplicación de los mecanismos de los países asociados para supervisar las tendencias del mercado laboral y utilizar la información sobre necesidades de competencias en la ejecución eficaz de las políticas de EFP.	Al menos la mitad de los países que reciben la ayuda de la ETF en el ámbito del mercado laboral han desarrollado mecanismos para elevar la pertinencia de la provisión de EFP respecto a dicho mercado.
Mayor información y sensibilización de los países asociados, con acuerdos de movilidad con la UE para desarrollar y ejecutar medidas de apoyo a los migrantes;	En al menos cuatro de los países asociados que tienen acuerdos de movilidad, los sistemas nacionales ofrecen oportunidades de integración en el mercado laboral a través de la validación/el reconocimiento de las competencias de los migrantes.
Desarrollo y ejecución de políticas y mecanismos exhaustivos en los países asociados para facilitar la transición de los jóvenes al trabajo.	Cinco países asociados han comenzado a desarrollar y a aplicar mecanismos para facilitar la transición de los jóvenes al trabajo.
Recursos en 2017	
Los recursos indicativos comprenden 7,2 ETC, 470 000 EUR en fondos del proyecto y 50 000 EUR del presupuesto para misiones.	

3.7 Proyecto estratégico 7: Aprendizaje del emprendimiento y competencias empresariales

El apoyo al aprendizaje del emprendimiento y a las competencias empresariales en los países asociados contribuirá al objetivo específico 5. Las competencias empresariales constituirán un componente básico del apoyo de la ETF a la Comisión Europea en su esfuerzo general por promover la aplicación de las disposiciones fundamentales de la «Small Business Act» para Europa (SBA).

La ETF seguirá los avances de los países asociados respecto a los indicadores de desarrollo del capital humano de la SBA (aprendizaje del emprendimiento, iniciativa empresarial de las mujeres y competencias de las PYME) mediante evaluaciones de la SBA. Las recomendaciones respecto a

medidas de seguimiento derivadas de las evaluaciones, con especial atención a la ejecución de políticas y el refuerzo de capacidades, también formarán parte de la labor posterior a las peticiones de determinados países, y a las solicitudes de las regiones de la ETF.

La ETF animará además a los responsables de la formulación de políticas y a los proveedores de formación de los países asociados a mejorar sus políticas y la ejecución de las mismas, mediante la identificación y la difusión de buenas prácticas con garantía de calidad en lo que atañe a las competencias de las PYME, en concreto en la región de preadhesión, haciendo hincapié en aquellas PYME que comercian, o cuentan con potencial para comerciar, con el mercado único de la UE. Las buenas prácticas serán compartidas a través de diversos mecanismos de cooperación plurinacional, como a) el *Grupo de trabajo* de Europa sudoriental sobre política industrial; b) la Plantaforma de la Asociación Oriental sobre integración económica y convergencia con las políticas de la UE; y c) el Grupo de trabajo euromediterráneo sobre cooperación industrial.

Reforzar la interacción entre la evaluación de la iniciativa SBA por parte de la ETF y el apoyo mediante el seguimiento a nivel nacional y su evolución en materia de buenas prácticas constituirán el eje central durante el periodo 2016-17. Concretamente, el objetivo consiste en mejorar la ejecución de las políticas cerrando la brecha entre los profesionales y los responsables de la formulación de políticas mediante el diálogo y el intercambio de conocimientos.

El objetivo del proyecto es ayudar a los países asociados a mejorar la EFP inicial y darle continuidad en lo que se refiere al aprendizaje del emprendimiento y las competencias empresariales.

Resultados en 2017-18	Indicadores
Avances alcanzados en los países asociados que aplican las recomendaciones sobre capital humano de la SBA.	Mejora del rendimiento de la SBA en las dimensiones de las políticas de desarrollo del capital humano en al menos tres países asociados
Los países asociados formulan mecanismos para identificar y desarrollar las competencias de las PYME.	Hasta 10 buenas prácticas en materia de competencias de las PYME sometidas a revisiones *inter pares* y disponibles en la plataforma de la ETF. Herramienta de seguimiento de la repercusión en las competencias de las PYME.
Recursos en 2017	
Los recursos indicativos comprenden 4,9 ETC, 210 000 EUR en fondos del proyecto, y 53 000 EUR de presupuesto para misiones.	

3.8 Acciones horizontales para mejorar la eficiencia y la eficacia de la actuación institucional de la ETF

Sobre la base de los objetivos plurianuales esbozados en la sección 2 anterior, los resultados previstos en 2017-2018 y las acciones en 2017 se agrupan en los dos capítulos dedicados a esta acción horizontal y que permiten garantizar la consecución eficiente y efectiva de los objetivos institucionales de la ETF medidos con arreglo a los principales indicadores de rendimiento que figuran en el anexo XI.

Capítulo 1: Acciones para mejorar la asociación y la cooperación de las partes interesadas

Los resultados previstos para 2017-2018 son:

Resultados en 2017-2018	Indicadores
Diálogo reforzado con las instituciones de la UE y los organismos pertinentes de esta para garantizar la coherencia con las prioridades de la UE y la complementariedad con las políticas comunitarias y sus acciones en materia de asistencia	Mayor número de actividades conjuntas con donantes y organizaciones internacionales y bilaterales
Refuerzo de la cooperación con las instituciones pertinentes de los Estados miembros de la UE mediante la movilización de experiencias y prácticas significativas con vistas a difundirlas entre los países asociados	
Refuerzo del intercambio con organizaciones internacionales y bilaterales, y con otros agentes internacionales y regionales pertinentes, para garantizar la adopción de enfoques complementarios de la reforma en materia de DCH, así como oportunidades de ampliar la escala de las acciones de la ETF	
Acciones en 2017	
Seguir apoyando el diálogo estructurado con los servicios de la Comisión bajo la coordinación de la DG de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión y el diálogo con las comisiones del Parlamento Europeo, los órganos consultivos de la UE y los representantes de los interlocutores sociales a nivel europeo.	
Reforzar la cooperación con las instituciones pertinentes de los Estados miembros de la UE mediante la movilización de experiencias y prácticas pertinentes, con vistas a difundirlas entre los países asociados.	
Reforzar la cooperación con organizaciones internacionales y la participación de otros actores internacionales y regionales pertinentes en las actividades de los grupos de trabajo y del grupo interinstitucional de la EFPT, así como en las redes y debates internacionales.	

Capítulo 2: Acciones para mejorar el rendimiento organizativo de la ETF

Coordinación de la gestión del rendimiento

Resultados previstos:

Resultados en 2017-2018	Indicadores
Refuerzo de la efectividad y la eficiencia de la organización, manteniendo al mismo tiempo el cumplimiento del marco regulador.	*El PT/DOCUP anual presentado en plazo a la CE.* *Proporción (%) de recomendaciones de la auditoría externa y de la auditoría interna aceptadas y ejecutadas dentro del plazo acordado.*
Acciones en 2017	
Mantenimiento, actualización y mejora del marco integrado de gestión del rendimiento de la ETF y las políticas, los procesos y las herramientas asociados que permiten supervisar y evaluar el rendimiento de la ETF, en particular, en relación con la calidad y la productividad;	
Ejecución y seguimiento oportunos de las auditorías, gestión del riesgo y otros ejercicios de (auto)evaluación, y cumplimiento de las funciones de la UE, como las relativas a la protección de datos y la lucha contra el fraude, entre otros medios, a través de los servicios jurídicos de la ETF.	

Utilización de los resultados de la supervisión y el control externo del rendimiento de la ETF para diseñar y aplicar acciones de desarrollo organizativo estructuradas y sistemáticas, en especial, las acciones transversales que figuran a continuación;
Establecer un archivo histórico digital de la ETF para uso público e interno.

Gestión de recursos humanos

En 2017, las principales acciones serán:

Resultados 2017-2018	Indicadores
Se mantiene la buena reputación de la ETF; aumenta la eficiencia, el rendimiento y la satisfacción del personal; cumplimiento garantizado de los marcos jurídicos.	Apoyo y coordinación administrativos/personal operativo + ratio neutral Índice medio de puestos vacantes Índice de compromiso del personal
Acciones en 2017	
Seguir ejecutando programas de aprendizaje y desarrollo con arreglo a la previsión de necesidades de conocimientos especializados publicada en 2015.	
Seguir aplicando vías personalizadas de desarrollo a largo plazo para el personal directivo a partir de un ejercicio de retroalimentación de 360 grados con fines de desarrollo;	
Seguir desarrollando un sistema unificado de gestión de recursos humanos;	
Aplicar medidas de mejora derivadas de los resultados de la encuesta de 2015 sobre el compromiso del personal y de 2016 sobre la evaluación de riesgos de estrés en el trabajo.	

Gestión de las finanzas y de la contratación pública

En 2017, las principales acciones serán:

Resultados 2017-2018	Indicadores
Sistema de gestión financiero y de contratación sólido, conforme con las normas y efectivo, y herramientas disponibles para respaldar uno uso eficiente, eficaz y económico de los recursos financiero de la ETF.	Ejecución de créditos de compromiso Tasa de cancelación de créditos de pago Pagos en plazo Tasa de ejecución
Acciones en 2017	
Implantar herramientas electrónicas de comunicación con licitadores y contratistas.	
Optimizar los procedimientos internos y las medidas de garantía de calidad renforzando los principios de gestión del riesgo.	
Poner en práctica el reglamento financiero de la CE a través del ajuste de procedimientos administrativos y la simplificación de reglas financieras	
Contribuir al revisado reglamento financiero cuadro	

Tecnologías de la información y la comunicación

En 2017, las principales acciones serán:

Acciones en 2017
Servicios informáticos para prestar asistencia a los usuarios de la ETF; mejora continua de la estrategia y el mandato de la Fundación; la infraestructura se mantiene actualizada; se potencia la gobernanza de las TIC; mejora de la puesta en común y la integración de la información; se garantiza la movilidad sin obstáculos y segura.

Licitación para establecer un proveedor único de servicios de telecomunicación.
Preparar el traslado del centro de datos hacio los servicios en la nube.
Mejorar el sistema de gestión de las relaciones con los clientes.

Gestión de instalaciones

En 2017, las acciones principales serán:

Resultados 2017-2018
Se garantiza un entorno de trabajo atractivo, limpio, accesible, seguro y eficiente para todas las actividades de la ETF.
Acciones en 2017
Consolidar servicios externalizados, manteniendo al mismo tiempo un estricto nivel de prestación de servicios e incrementando la satisfacción del personal;
Iniciar la creación de un sistema de suministros seguro, independiente y más sólido desde el punto de vista medioambiental.
Optimizar las salas de reunión, prestando especial atención a la actualización y el mantenimiento de las instalaciones tecnológicas con arreglo a las exigencias más modernas;
Mejorar las condiciones de trabajo (seguridad y salud) del personal de la ETF sobre la base de la evaluación de riesgos y la normativa en vigor.

Contabilidad

En 2017, las principales acciones serán:

Resultados 2017-2018
Cuentas anuales correctas.
Acciones en 2017
Mantener un seguimiento de los flujos de caja y solicitar fondos dentro de plazo para garantizar la puntualidad de los pagos.
Aplicar el Reglamento financiero de la Comisión ajustando los procedimientos administrativos y simplificando y racionalizando las normas financieras;
Organizar una formación adecuada para el personal que interviene en procesos financieros y que influya en las cuentas generales.

Acciones transversales

En 2017, la ETF se propone potenciar su rendimiento institucional mediante acciones colectivas en el conjunto de la institución en tres áreas prioritarias. Con tales acciones se pretende reforzar el desempeño organizativo de la ETF, así como su capacidad para la cooperación interdepartamental y la conformidad con las prioridades operativas esenciales. Las áreas de proyecto y los resultados previstos en 2017-2018 son los siguientes:

Acciones en 2017	
1.	Mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las 4 funciones de la ETF mediante el uso de la tecnología digital. Fomento de la proyección exterior de la ETF mediante interacciones más activas y frecuentes con un creciente número de partes interesadas externas pertinentes. Refuerzo de la colaboración y el aprendizaje con las partes interesadas externas, y en especial con los beneficiarios en los países asociados. Promoción de la gestión del conocimiento, en particular en lo que atañe al análisis de las políticas, la puesta en común de buenas prácticas, y el acceso a la gestión de datos contrastados. Mejora de la capacidad de la ETF para establecer compromisos significativos con las partes interesadas y gestionar las interacciones.
2.	Refuerzo de la garantía de calidad de las actividades de la ETF en las fases de planificación, ejecución y seguimiento, con arreglo a políticas y directrices de AC integradas en los proyectos estratégicos de la ETF. Adopción de una metodología de las actividades de la ETF, incluida una guía práctica. Actualización del mapa de procesos de las actividades. Formación metodológica. Revisión de los sistemas informáticos.
3.	Incremento del valor añadido, la eficacia y la visibilidad de las actividades y las acciones de la ETF en los países asociados mediante la cooperación estratégica y prioritaria. a. Consolidación de la cooperación con las partes interesadas en los países asociados. b. Refuerzo de la coordinación de las relaciones con partes interesadas a escala institucional mediante.

ANEXIDADES

Annex I – Activity based resource allocation

Planned resource allocation per specific objective 2017-20

Specific Objective area (budget in m€)	2017	2018	2019	2020	%
Specific Objective area 1: Evidence based policymaking and governance systems	7.325	7.325	7.471	7.621	36%
Specific Objective area 2: VET provision and quality assurance	3.663	3.663	3.736	3.810	18%
Specific Objective area 3: The modernisation of qualifications and qualifications systems	4.120	4.120	4.203	4.287	20%
Specific Objective area 4: Employment, skills and employability (including skills and migration)	3.205	3.205	3.269	3.334	16%
Specific Objective area 5: Entrepreneurial learning and enterprise skills	1.831	1.831	1.868	1.905	9%
Total ETF	20.144	20.144	20.546	20.957	

Planned direct resource allocation by strategic project 2017

Operational Activities 2017 Strategic Projects	Planned budget (m€)	%
Support to EU assistance in the context of EU external policies	2.216	11%
Policy analysis and systemw ide progress monitoring	3.626	18%
VET governance	2.820	14%
VET provision and quality	3.223	16%
Qualifications and qualifications systems	3.626	18%
Employment, skills and employability (including skills and migration)	2.820	14%
Entrepreneurial learning and enterprise skills	1.612	8%
Total Strategic Projects	**20.144**	**100%**

One Full Time Equivalent is estimated at €87.000.

* FTE includes experts, support and project coordination

Planned resource allocation by ETF function 2017

ETF Function	Planned budget (m€)	%
Support to the EU (F1)	3.827	19%
Capacity Building (F2)	9.871	49%
Policy Analysis (F3)	3.424	18%
Dissemination and Netw orking (F4)	2.820	14%
Total Budget	**20.144**	**100%**

Planned resource allocation by region 2017

Geographical region	Planned budget (m€)	%
South Eastern Europe and Turkey (SEET)	7.328	37%
South and Eastern Mediterranean (SEMED)	5.505	27%
Eastern Europe (EE)	5.832	29%
Central Asia (CA)	1.477	7%
Total Budget	**20.144**	**100%**

Annex II – Financial resources 2017-20

Table 1 – Expenditure

Expenditure	N (2016)	N+1 (2017)	N+2 (2018)
	Commitment appropriations	Commitment appropriations	Commitment appropriations
Title 1	13,867,400	13,747,600	13,731,200
Title 2	1,589,100	1,808,600	1,844,450
Title 3	4,688,500	4,587,800	4,568,350
Total expenditure	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**

Expenditure		Commitment appropriations						
	Committed Budget N-1 (2015)	Budget N (2016)	Draft Budget N+1 (2017)		VAR N+1 / N (2017/2016)	Envisaged in N+2 (2018)	Envisaged N+3 (2019)	Envisaged N+4 (2020)
			Agency request	Budget Forecast				
Title 1 - Staff Expenditure	**13,144,962**	**13,867,400**	**13,747,600**	**13,747,600**	**-0.9%**	**13,731,200**	**13,762,300**	**13,827,400**
11 Salaries and allowances	12,349,319	13,002,000	12,938,900	12,938,900	-0.5%	12,931,400	12,979,800	13,044,900
- of which establishment plan posts	10,411,362	10,752,000	10,725,000	10,725,000	-0.3%	10,696,000	10,732,900	10,786,400
- of which external personnel	1,937,957	2,250,000	2,213,900	2,213,900	-1.6%	2,235,400	2,246,900	2,258,500
Expenditure related to staff recruitment	15,892	29,000	29,000	29,000	0.0%	20,000	20,000	20,000
13 Mission expenses	93,000	150,000	110,000	110,000	-26.7%	110,000	110,000	110,000
14 Socio-medical infrastructure	24,260	35,000	30,000	30,000	-14.3%	30,000	27,000	27,000
1e Training	234,184	250,000	250,000	250,000	0.0%	250,000	240,000	240,000
1d External Services	403,600	368,000	360,000	360,000	-2.2%	360,000	360,000	360,000
17 Receptions and events	3,851	8,400	8,500	8,500	1.2%	8,500	8,500	8,500
1f Social Welfare	20,857	25,000	21,200	21,200	-15.2%	21,300	17,000	17,000
Title 2 - Infrastructure and operating expenditure	**1,955,631**	**1,589,100**	**1,808,600**	1,808,600	13.8%	**1,844,450**	**1,628,200**	**1,689,200**
20 Rental of buildings and associated costs	728,447	617,600	777,245	772,245	25.8%	929,100	725,150	727,850
21 Information and communication technology	932,964	675,200	791,655	791,655	17.2%	710,650	691,850	750,150
22 Movable property and associated costs	120,943	87,100	5,000	5,000	-94.3%	20,000	20,000	20,000
23 Current administrative expenditure	62,064	83,000	64,500	64,500	-22.3%	64,500	71,000	71,000
24 Postage / Telecommunications	19,127	26,200	20,200	20,200	-22.9%	20,200	20,200	20,200
25 Meeting expenses	92,087	100,000	150,000	150,000	50.0%	100,000	100,000	100,000
26 Running costs in connection with operational activities		-	-	-		-	-	-
27 Information and publishing	-	-	-	-		-	-	-
Title 3 - Operational expenditure	**5,030,083**	**4,688,500**	**4,587,800**	**4,587,800**	**-2.1%**	**4,568,350**	**5,155,500**	**5,440,400**
30 - Communications	506,483	569,500	529,500	529,500	-7.0%	479,500	517,500	517,500
31 - Corporate Performance and Stakeholders	305,773	220,000	220,000	220,000	0.0%	220,000	245,000	265,000
31 - Operational Projects	3,498,127	3,138,000	3,188,300	3,188,300	1.6%	3,218,850	3,743,000	4,007,900
32 - Operational Missions	719,700	761,000	650,000	650,000	-14.6%	650,000	650,000	650,000
TOTAL EXPENDITURE	**20,130,677**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**

Table 2 – Revenue

Revenues	N (2016)	N+1 (2017)	N+2 (2018)
	Revenues estimated by the agency	Budget Forecast	Budget Forecast
EU contribution	19,956,000	19,771,000	20,144,000
Other revenue(Recovery from surplus)	189,000	373,000	
Total revenues	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**

Revenues	N-1 (2015)	N (2016)	N+1 (2017)		VAR N+2 / N+1 (2018 /2017)	Envisaged N+2 (2018)	Envisaged N+3 (2019)	Envisaged N+4 (2020)
	Executed Budget	Revenues estimated by the agency	As requested by the agency	Budget Forecast				
1. Revenue from fees and charges								
2. EU contribution	**20,143,234**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**
of which Administrative (Title 1 and Title 2)								
of which Operational (Title 3)								
of which assigned revenues deriving from previous years' surpluses	198,234	189,000	373,000	373,000				
3. Third countries contribution (incl. EFTA and candidate countries)								
of which EFTA								
of which candidate countries								
4. Other contributions	**402,019**							
of which delegation agreement, ad hoc grants	402,019							
5. Administrative operations	9,042							
6. Revenues from services rendered against payment								
7. Correction of budgetary imbalances								
TOTAL REVENUES	**20,554,295**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**

Table 3 – Budget outturn and cancellation of appropriations

Budget outturn	2013	2014	2015
Revenue actually received (+)	22,004,048.99	21,386,012.01	20,593,142.85
Payments made (-)	-19,906,374.10	-20,741,263.02	-19,908,790.31
Carry-over of appropriations (-)	-2,100,608.40	-1,826,701.57	-1,249,885.60
Cancellation of appropriations carried over (+)	125,795.46	81,496.96	53,404.07
Adjustment for carry over of assigned revenue appropriations from previous year (+)	75,354.86	1,292,752.88	886,582.88
Exchange rate differences (+/-)	17.35	-4,103.79	-1,056.40
Adjustment for negative balance from previous year (-)			
Total	**198,234.16**	**188,193.47**	**373,397.49**

Cancellation of commitment appropriations

At the end of 2015 the ETF has cancelled €20 385,19 commitment appropriations, representing appropriations for Title 1 and 2 which have not been committed. The biggest amount has been on Title 1 (€16,388) and is mainly linked to recruitment, missions and social activities.

Cancellation of payment appropriations for the year

In Title 3 (differentiated appropriations), there were €279 548.72 payment appropriations which were not disbursed (5.5% of Title 3), linked mainly to the timing of receipt of invoices at the end of the year.

Cancellation of payment appropriations carried over

Cancelled appropriations for administrative expenses are reduced compared with previous years (from €81,496.96 to €53,404.07), indicating a more appropriate estimation of remaining expenses at the end of the year.

Annex III – Human resources tables

Table 1 – Staff population and its evolution; overview of all categories of staff

Staff population		Actually filled as of 31.12 N-2 (2014)	Authorised under EU budget N-1 (2015)	Actually filled as of 31 12.N-1 (2015)	Authorised under EU budget for year N (2016)	Expected filled as of 31.12.N (2016)	In draft budget for year N+1 (2017)	Envisaged in N+2 (2018)	Envisaged in N+3 (2019)	Envisaged in N+4 (2020)
Officials	AD									
	AST									
	AST/SC									
TA	AD	59	60	59	59	59	57	55	56	56
	AST	33	32	31	31	31	31	31	30	30
	AST/SC									
Total headcounts		**92**	**92**	**90**	**90**	**90**	**88**	**86**	**86**	**86**
CA GFIV		6.5	6.5	7.5	8.5	8	9	9	9	9
CA GF III		19.5	23	20.5	23.5	24	24.5	25	25.5	26
CA GF II		10.5	9	9.5	7	8	7	6.5	6	5.5
CA GFI										
Total CA in FTE		**36.5**	**38.5**	**37.5**	**39**	**40**	**40.5**	**40.5**	**40.5**	**40.5**
SNE			1	0	1	1	1	1	1	1
Local Agents[18]		2	2	2	2	1	1	1	1	1
TOTAL		**130.5**	**133.5**	**129.5**	**132**	**132**	**130.5**	**128.5**	**128.5**	**128.5**
Structural service providers		2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
GRAND TOTAL		133	136	132	134.5	134.5	133	131	131	131
External staff for occasional replacement		3.7		4.7						

[18] Please note that in 2016 one LA was replaced by one CA.

Table 2 – Multi-annual staff policy plan year 2017–0

Category and grade	Establishment plan in EU Budget N-1 (2015)		Filled as of 31/12/N-1 (2015)		Modifications in year N-1 in application of flexibility rule (2015)		Establishment plan in voted EU Budget n (2016)		Modifications in year N in application of flexibility rule (2016)		Establishment plan in Draft EU Budget N+1 (2017)		Establishment plan N+2 (2018)		Establishment plan N+3 (2019)		Establishment plan N+4 (2020)	
	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA
AD 16		0		0				0				0		0		0		0
AD 15		0		0				0				0		0		0		0
AD 14		1		1				1				1		1		1		1
AD 13		6		0				6				3		4		5		6
AD 12		12		8				13				12		14		15		15
AD 11		8		9				9				9		8		9		10
AD 10		4		5				6				5		6		6		6
AD 9		12		12				12				13		12		12		11
AD 8		8		7				7				13		9		7		6
AD 7		9		14				5				1		1		1		1
AD 6		0		2				0				0		0		0		0
AD 5		0		1				0				0		0		0		0
Total AD	**0**	**60**	**0**	**59**	**0**	**0**	**0**	**59**	**0**	**0**	**0**	**57**	**0**	**55**	**0**	**56**	**0**	**56**
AST 11		0		0				2				2		3		3		4
AST 10		4		1				4				4		5		6		6
AST 9		9		7				9				10		9		9		9
AST 8		6		4				6				6		6		6		6
AST 7		4		5				4				4		4		4		4
AST 6		4		3				4				4		4		2		1
AST 5		5		4				2				1		0		0		0
AST 4		0		3				0				0		0		0		0
AST 3		0		4				0				0		0		0		0
AST 2		0		0				0				0		0		0		0
AST 1		0		0				0				0		0		0		0
Total AST	**0**	**32**	**0**	**31**	**0**	**0**	**0**	**31**	**0**	**0**	**0**	**31**	**0**	**31**	**0**	**30**	**0**	**30**

Category and grade	Establishment plan in EU Budget N-1 (2015)		Filled as of 31/12/N-1 (2015)		Modifications in year N-1 in application of flexibility rule (2015)		Establishment plan in voted EU Budget n (2016)		Modifications in year N in application of flexibility rule (2016)		Establishment plan in Draft EU Budget N+1 (2017)		Establishment plan N+2 (2018)		Establishment plan N+3 (2019)		Establishment plan N+4 (2020)	
	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA
AST/SC1																		
AST/SC2																		
AST/SC3																		
AST/SC4																		
AST/SC5																		
AST/SC6																		
Total AST/SC	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**0**	**92**	**0**	**90**	**0**	**0**	**0**	**90**	**0**	**0**	**0**	**88**	**0**	**86**	**0**	**86**	**0**	**86**

Annex IV – HR Policies

Recruitment policy

a. Officials

There are no posts for Officials in the ETF.

b. Temporary agents

Main selection principles:

There is no major difference in selection procedures for contract or temporary agents. Both are governed by the Staff Regulations and their respective Implementing Rules as adopted by ETF Governing Board.

External selection procedures can be launched for one or more similar positions or the creation of reserve lists.

Both selection procedures include the following main steps:

1. setting up of a Selection Assessment Board (SAB) to be approved by the Director;
2. drafting of the vacancy notice and approval by the Director before publication. The vacancy notice includes amongst other things , the eligibility and selection the type and duration of contract and the recruitment grade;
3. publication of the vacancy notice with the name of the SAB members on the ETF website and wide dissemination amongst others to: EPSO, other agencies, EU delegations etc.;
4. questions for the interview and written test are prepared by the SAB with the support of HR staff before the names of applicants are disclosed to the SAB;
5. pre-screening of candidates' CVs on the basis of eligibility criteria mentioned in the vacancy notice is performed by HR staff;
6. screening of eligible candidates on the basis of CVs according to selection criteria mentioned in the vacancy notice is performed by the SAB;
7. each time the SAB meets, minutes are drafted and included in the recruitment file;
8. invitation of selected candidates for interview and written tests are sent;
9. assessment of candidates by the SAB who then proposes a short-list of successful candidates to the Director who decides on the potential job offer and establishment of a reserve list where applicable;
10. all candidates who participated in the interviewing process are informed in writing on the result of the selection procedure.

Type of key functions[19], typical entry grades:

Temporary agents are normally recruited at the levels indicated below taking into account, in particular, the job market for the specific job profiles concerned:

- AST/SC: the ETF does not intend to recruit staff in this category, as such secretarial and clerical activities are mainly carried out by Contract Agents in the ETF.
- AST1-AST3 are generally not recruited any longer as Contract Agents are instead recruited for those related administrative functions
- AST 4 as an ad-hoc decision (as in principle, Contract Agents is a preferred option) for Professionals where specific technical knowledge is required and longer professional experience (posts such as IT officer, budget officer, HR officer, …)
- AD 5 to AD 9 for Experts and Senior Experts (posts such as HCD Specialist and HCD Senior Specialists), Professionals/Senior Professionals (posts such as Legal advisor etc.) where specific deep or very deep technical knowledge and expertise are required.
- AD 9 for Middle Managers (Heads of Units) and AD 9 (or above) for Senior Managers (Heads of Departments, Deputy Director). The exact grade will depend on the complexity of the Unit/Department and the level of expertise required.
- AD 14 for the post the Director of the ETF.

Typical length of contracts of employment:

Unless specified otherwise in the vacancy notice, Temporary Agents are generally offered contracts of up to 3 years that may be renewed for another fixed period of generally up to 3 years. If further renewed, it shall lead to an indefinite duration contract as per article 8 of the CEOS. This does not apply to the Director's position which is for a 5-year initial contract and may be renewed for not more than 3 years.

c. Contract agents

Type of key functions, typical entry Function Groups:

- FGI for archivist, mailing and mass copy support staff (manual and administrative support tasks) under the supervision of Temporary Agent.
- FGII for administrative and technical support staff (clerical and secretarial tasks; financial, HR, IT, project or other support and assistance) under the supervision of a Temporary Agent.
- FG III for senior assistant and/or professional staff (executive and/or technical tasks such as financial, HR, IT, project assistants and officers) under the supervision of a Temporary Agent.
- FGIV for professional/senior professional staff where specific deep or very deep technical knowledge is required (administrative, advisory tasks…) under the supervision of a Temporary Agent.

[19] ETF key functions and/or job titles do not refer to the « Types of Posts » as listed in the Annex I of the Staff Regulations (i.e. the Type of Post for ETF's experts or senior experts is «Administrator»)

Typical length of contracts of employment:

Unless specified otherwise in the vacancy notice, Contract Agents are generally offered contracts of up to 3 years that may be renewed for another fixed period of generally up to 3 years. If further renewed, it shall lead to an indefinite duration contract in line with article 85 of the CEOS and the related ETF Implementing Rules. For Contract Agents FGIV, they need to demonstrate a B2 level in a 3rd EU language before renewal for an indefinite duration.

d. Seconded National Experts[20]

Main selection principles:

Please refer to "Temporary Agents main selection principles" as selection principles are very similar

SNEs: type of key functions:

SNEs are usually covering positions of Experts and Senior Experts (posts such as HCD Specialist and HCD Senior Specialists) where specific deep or very deep technical knowledge is required.

SNEs: typical length of secondment:

SNEs are generally offered secondment for an initial year. The initial period of secondment may not be less than 6 months or more than 2 years. It may be renewed up to a total period not exceeding 4 years.

e. Structural service providers[21]

Key tasks:

IT consultants/Software developers

Receptionists

Tender procedure:

Open tender

Duration of the contract

Framework contract signed for 4 years.

[20] NB SNEs are not employed by the agency.

[21] NB Structural service providers are not employed by the agency.

Appraisal of performance and reclassification/promotions

The agency's policy on performance appraisal and promotion/reclassification – short description

The ETF encourages each Reporting Officer to have open, constructive and frequent discussions with their staff to review progresses against objectives set, learning and development activities, to identify difficulties and support needs all along the year as best practice in performance management. Staff members are also encouraged to have open, constructive and frequent discussions with their Reporting Officer.

The appraisal procedure

The Implementing Rules (GB/15/DEC/008 and GB/15/DEC/007) adopted by ETF Governing Board describe the appraisal procedure for Temporary and Contract Agents respectively. Both comprise the following main principles and steps.

Main principles

An appraisal report is made on a yearly basis for each staff member with at least one-month service.

The report is a qualitative appraisal on efficiency, ability and conduct in service and must include a conclusion on whether the performance has been satisfactory or not, based on factual elements.

The Reporting Officer is the direct superior of the jobholder.

Main steps

- Each jobholder (JH) has 8 working days to write their self-assessment ;
- The Reporting Officer arrange for the formal dialogue (on performance and identification of training needs);
- Within 10 working days from the formal dialogue, the RO writes the appraisal report, adding a conclusion on whether the performance has been satisfactory;
- The JH has 5 working days to accept or refuse (with a reasoned explanation) the report.
    - Where the report is accepted (with or without comments), the reports is considered final and archived[22]
    - Where the report is refused, it automatically triggers the appeal process
    - Where the report concludes the performance has not been satisfactory, it triggers the approval by the countersigning officer

Reclassification policy

The existing policy as per ETF Governing Board Decision of February 2000 provides that on a yearly basis, a promotion exercise is launched.

It starts with the publication of the list of staff eligible for reclassification. Then, on the basis of past performance reports as well as a supporting note from the respective Reporting Officers, a Promotion Board, after comparing merits, proposes to the Director a short list of staff members to be considered for reclassification.

[22] The ETF has developed an Electronic system to support the Annual Dialogue exercise, which leads to secured electronic archiving.

The Director takes decision considering the merits and the limits authorised by the ETF's establishment plan, Annex 1 of the Staff Regulations and budget.

The reclassification takes place on 1st July unless the B2 level for the 3rd language has not been attested (for Temporary Agents prior to their first reclassification).

Table 1 – Reclassification of temporary staff/promotion of officials

Category and grade	Staff in activity at 1.01.2014		How many staff members were promoted / reclassified in 2015		Average number of years in grade of reclassified/promoted staff members
	officials	TA	officials	TA	
AD 16					
AD 15					
AD 14		1			
AD 13					
AD 12		7			
AD 11		11			
AD 10		3		1	4
AD 9		13		1	8
AD 8		7			
AD 7		14		2	5
AD 6					
AD 5		2		1	3
Total AD		**58**	**0**	**5**	**5**
AST 11					
AST 10		2			
AST 9		6			
AST 8		3		1	3
AST 7		7			
AST 6		3		1	3
AST 5		3			
AST 4		4		1	3
AST 3		4		1	5
AST 2		1			
AST 1					
Total AST		**33**	**0**	**4**	**3.5**
AST/SC1					
AST/SC2					
AST/SC3					
AST/SC4					
AST/SC5					
AST/SC6					
Total AST/SC					
TOTAL		**91**	**0**	**9**	**4.25**

From	To	N° of TAs	Average years
AD5	AD6	1	3
AD7	AD8	2	5
AD9	AD10	1	8
AD10	AD11	1	4
AST3	AST4	1	5
AST4	AST5	1	3
AST6	AST7	1	3
AST8	AST9	1	3

Table 2 – Reclassification of contract staff

Function Group	Grade	Staff in activity at 1.01.2014	How many staff members were reclassified in 2015	Average number of years in grade of reclassified staff members
CA IV	18			
	17			
	16			
	15			
	14	5	1	3
	13			
CA III	12			
	11			
	10	10	2	4.5
	9	9	1	3
	8	3	1	4
CA II	7	2		
	6	2		
	5	5	3	3
	4	2		
CA I	3			
	2			
	1			
Total		**38**	**8**	**3.5**

From	To	N° of CAs	Average years
FGII 5	FGII 6	3	3
FGIII 8	FGIII 9	1	4
FGIII 9	FGIII 10	1	3
FGIII 10	FGIII 11	2	4.5
FGIV 14	FGIV 15	1	3

Mobility policy

There are two types of mobility:

- Internal mobility
- Mobility between Union agencies

1. Internal mobility

The ETF adopted a revised internal mobility policy in June 2012 that highlights the two ways through which staff can move from one position to another one. However, now that the ETF Governing Board has adopted the Implementing Rule governing the recruitment of Temporary Agents 2f (GB/15/DEC/009) that entered into force on 1/7/2015, the mobility of Temporary Agents is governed by that Implementing Rule. The principles in the ETF policy and Implementing Rule remain overall the same though and are presented hereafter.

The Internal Mobility can have two different forms:

a) Through reassignment of staff members in the interest of the service as par article 7 of the Staff Regulations

b) Through internal publication of a post. In that case, the post is published at a range of grades within a function group corresponding to the type of post to be filled. Staff members are invited to send their application for the specific post with a view to its being filled further to a selection procedure.

The outcome of an internal mobility does not lead to any change in the contract of employment.

2. Mobility between Union agencies.

The ETF Governing Board has adopted the Implementing Rule governing the recruitment of Temporary Agents 2f (GB/15/DEC/009), which also governs the mobility of Temporary Agents between Union agencies. The main principles are highlighted hereafter.

In the vacancy notice, the post is published at the same range of grade as in the internal publication. It specifies that applicants must be Temporary Agents with at least two years' service, and have successfully completed a probation period.

In case of successful procedure, the selected Temporary Agent will keep his/her grade, step and seniority. The contract duration shall be that of the preceding contract and his/her personal file shall be transferred to the new "employer".

Staff movement between the agencies and the institutions.

As can be seen from the table below, the ETF recruits twice as many staff from other agencies/institutions than depart from the ETF to other agencies/institutions. The majority of applications from other agencies/institutions are in the Administrative and Management areas whereas it is limited in the core business area due to the requirements linked to specific prior experience.

Year	Staff (TA+CA) recruited **FROM** other institutions/agencies	Staff (TA+CA) leaving the ETF **TO** join other institutions/agencies
2007	4	4
2008	5	0
2009	2	1
2010	4	1
2011	2	3
2012	8	5
2013	5	1
2014	1	0
2015	2	1
Total	**33**	**16**

Gender and geographical balance

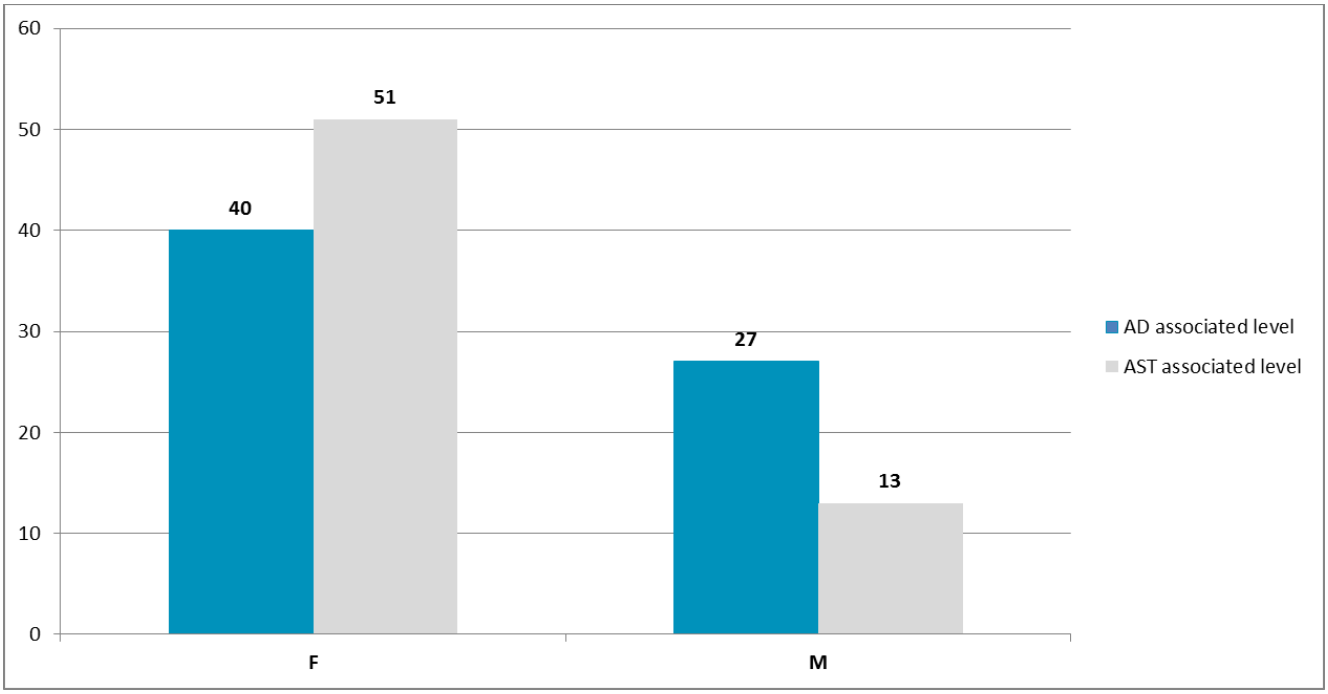
Gender balance

The data provided below refers to **posts occupied** on 31/12/2015 and not FTEs, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Contract (Function Group)	F	M	Total
Temporary Agents (AD)	34	25	59
Temporary Agents (AST)	24	7	31
Local Agents (AL/N2)		2	2
Contract Agents (II)	8	2	10
Contract Agents (III)	19	2	21
Contract Agents (IV)	6	2	8
Grand Total	**91**	**40**	**131**

TA, CA, LA	F	M	Total
AD associated level	40	27	67
AST associated level	51	13	64
Total	**91**	**40**	**131**

Managerial position	F	M	Total
Middle Managers	3	1	4
Senior Managers	2	3	5
Total Managers	**5**	**4**	**9**



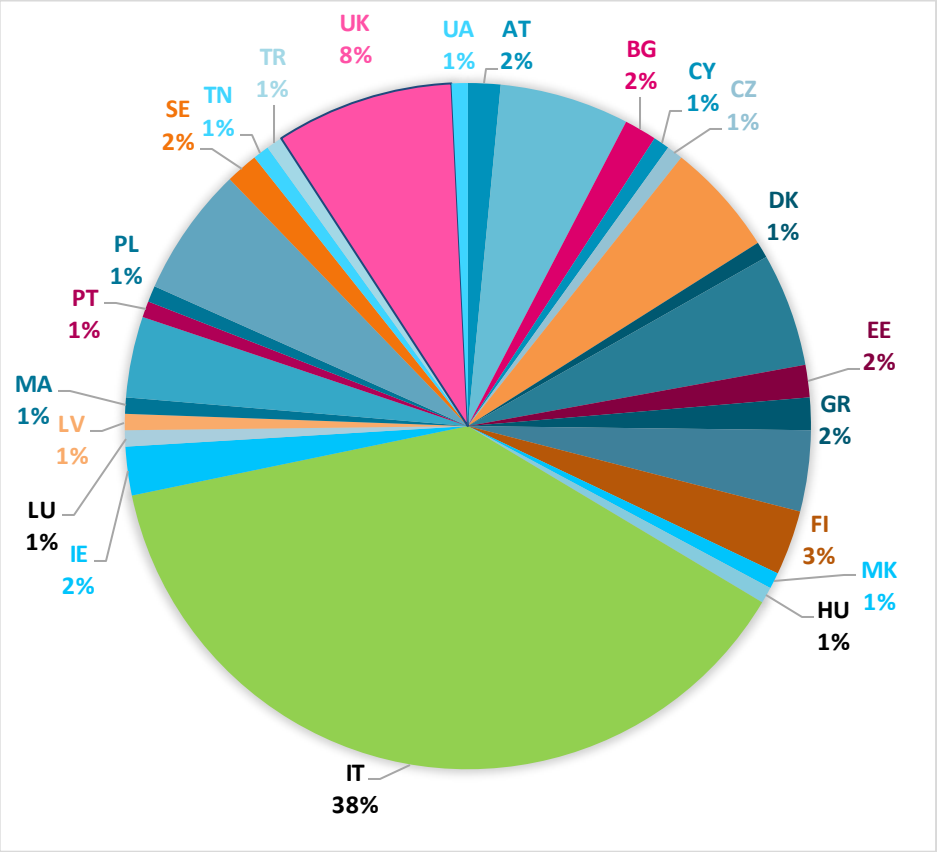
Geographical balance

The data provided below refers to **posts occupied** on 31/12/2015 and not FTEs, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Nationality	Total	%
AT[23]	2	2%
BE	8	6%
BG	2	2%
CY	1	1%
CZ	1	1%
DE	7	5%
DK	1	1%
ES	7	5%
EE	2	2%
GR	2	2%
FR	5	4%
FI	4	2%
MK	1	1%
HU	1	1%
IT	50	38%

[23] Austria (AT), Belgium (BE), Bulgaria (BG), Cyprus (CY), Czech Republic (CZ), Germany (DE), Denmark (DK), Spain (ES), Estonia (EE), Greece (GR), France (FR), Finland (FI), the former Yugoslav Republic of Macedonia (MK), Hungary (HU), Italy (IT), Ireland (IE), Luxembourg (LU), Latvia (LV), Morocco (MA), Netherlands (NL), Portugal (PT), Poland (PL), Romania (RO), Sweden (SE), Tunisia (TN), Turkey (TR), United Kingdom (UK), Ukraine (UA).

Nationality	Total	%
IE	3	2%
LU	1	1%
LV	1	1%
MA	1	1%
NL	5	4%
PT	1	1%
PL	1	1%
RO	8	6%
SE	2	2%
TN	1	1%
TR	1	1%
UK	11	9%
UA	1	1%
Grand Total	**131**	**100%**



Schooling

Turin has a range of international schooling opportunities. This diversified offer targeting a broader community than ETF staff has proven not to need specific agreements with eventual direct financial contribution on the part of ETF.

Nevertheless, the international education available in Turin does not cater sufficiently for all nationalities and schooling can be a barrier for staff in mid-career. Moreover, the current economic crisis and resulting budget cuts mean that public capacity to cater for the needs of international pupils has significantly diminished in recent years and the appetite of the Italian authorities for further developing the provision of international education in Turin is very limited.

Amongst the schools of main interest, there are the following four:

- **Altieri Spinelli**: international state school covering ISCED 0 to 3. In every grade of school, the teaching of languages is carried out by Italian state teachers and by English, French and German mother tongue advisors. It has to be noted that this school is on the process of reviewing its international profile due to budget constraints.
- **International School of Turin**: a private international school offering a complete academic program in English covering ISCED 1 to 3. The school's curriculum is international and leads to the completion of both the American college preparatory diploma and the International Baccalaureate (IB) Diploma.
- **Lycée français Jean Giono**: French school, covering ISCED 0 to 3 offering curricula in French and Italian as well as in English (since 2009).
- **Istituto Vittoria:** an Italian state-recognised private school covering ISCED 3 offering a 4-year upper secondary programme in English leading to the Cambridge International Certificate of Education (ICE) and the International Baccalaureate (IB) Diploma.

The new Site Agreement ratified in 2012 by the Italian Government contains a new clause on schooling as follows:

"Italy shall do its utmost to provide adequate school education at kindergarten, primary and secondary level for the children of the Foundation's staff, and shall guarantee multilingual tuition in line with the system adopted in the European Schools."

Annex V Buildings

Current building(s) [24]

	Name, location and type of building	Other Comment
Information to be provided per building:	Villa Gualino, Torino, Italy	The ETF also has a liaison office in Brussels (PLB3)
Surface area (in square metres) Of which office space Of which non-office space	6,000 2,175 3,825	45.4
Annual rent (in EUR)	1	17000
Type and duration of rental contract	Rental is covered by a Convention for 30 years till 2027 complemented by 3 year service contracts of which the current expires end 2018.	
Host country grant or support	NO	
Present value of the building	N/A	

[24] Please note that for ETF 'building projects in planning phase' and 'building projects submitted to the European Parliament and the Council' are not applicable

Annex VI Privileges and immunities

Agency privileges	Privileges granted to staff	
	Protocol of privileges and immunities / diplomatic status	Education / day care
* Local premises have been provided by local authorities on the basis of a convention that provides for the following main essential points: ETF to participate in the costs of refurbishing the premises to be used, ETF to pay a symbolic rent, ETF to participate in the costs of maintenance of the building * General support is provided by Italy against unauthorised access or other forms of disturbances to the premises. *ETF is authorised to install and operate communications systems. * ETF official communication is not subject to any restrictions or to confidentiality breaches. *The Protocol of privileges and immunities is applicable to ETF. * ETF, its assets and funds may not be subject to administrative or legal measures of constraints. *Premises (including temporary premises) and buildings are inviolable, except in case of emergencies/ fire. * ETF, its assets and funds are exempt from taxes or direct duties, except for taxes on public services. * ETF is exempt from the payment of VAT for all purchases of goods or services or for imports above 300 Euros. * ETF imports and exports are exempted from customs duties, taxes, prohibitions or restrictions.	Staff immune from legal proceedings for acts performed in the exercise of their official duties. * Staff exempted from taxes on salaries and emoluments paid by ETF. * Staff, spouses and dependent members of family not subject to immigration restrictions or registration formalities for foreigners. * For currency exchange staff has the same privileges as officials of equal rank in the diplomatic missions. * Staff, spouses and dependent members of family receive assistance for repatriation in the event of international crises. * Staff may, duty-free and without prohibitions and restrictions, import from the country of their last residence or the country of which they are nationals, when they first take up their post, for a period of one year from their appointment for a maximum of two shipments, their own furniture and personal effects, including a vehicle bought at the conditions of that country, which will be registered in special series. * Staff may export, in the year following the date of cessation of their duties, without prohibitions and restrictions, their own furniture and personal effects, including vehicles.	N/A

Agency privileges	Privileges granted to staff	
	Protocol of privileges and immunities / diplomatic status	Education / day care
* Goods transported as hand baggage are treated as diplomatic luggage. * ETF vehicles are exempted from any taxes, duties or fees or from any import prohibitions/ restrictions. * ETF exempted from payment social security and health insurance contributions on salaries paid to staff, except for local agents	* The ETF Director, spouse and dependent members of family, is granted privileges and immunities, facilities and concessions granted by the Italy to members of equivalent rank in the diplomatic corps in Italy. * Staff, who is not permanently resident in Italy at the time of their appointment, may purchase a motor vehicle free from taxes and charges for the period of their residence in Italy. * Italy issues a special identity card to staff, spouses and dependent members of family to prove that the holder is ETF staff and enjoys privileges and immunities.	

Annex VII Evaluations

Evaluation and monitoring over the period 2017-20 will be outlined in an ETF Monitoring and Evaluation policy which will take into account the requirements from ETF's mandate and financial regulations to set up an effective monitoring and evaluation system. The policy will also incorporate the monitoring and evaluation principles from the regulatory framework of the European Commission, the 'Better Regulation Guidelines and Toolkit'[25].

The ETF commitment to work towards achieving impact is supported by linking the ETF strategic objectives to the project objectives in each annual work programme and by associating these with targets to enable effective and efficient monitoring and evaluation. The ETF utilises the logic of an 'Impact Value Chain' whereby inputs and activities create outputs and outcomes which contribute to intermediate and long term impact. Additionally Key Performance Indicators (KPIs) are defined for the ETF as a whole to measure the overall performance of the organisation in two areas: i) operational and ii) human resources and financial.

Evaluations will enable the measurement and identification of the impact of ETF's work as illustrated in an ETF Intervention Logic, which will be incorporated within the policy and will outline the relationship between the ETF Impact Value Chain and the Key Performance Indicators through which the overall impact of ETF work can be measured.

Monitoring of projects will be done annually using a monitoring self-assessment tool based on the DAC criteria of relevance, efficiency, effectiveness, impact and sustainability. On a rotational basis supplementary external monitoring assessments using internal and/or external experts, including interviews with beneficiaries (principle of triangulation) will be carried out.

Evaluations planned for the period 2017-20

2017 - Policy analysis and system wide progress monitoring

2017 - VET provision and quality

2018 - Qualifications and qualifications systems

2019 - Support to EU assistance in the context of EU external policies

2019 - Entrepreneurial learning and enterprise skills

2020 - Employment, skills and employability (including skills and migration)

2020 - VET governance

[25] European Commission, Better Regulation Guidance and Toolkit, Strasbourg, May 2015

ANNEX VIII ETF Risks Register 2017

Risk no.	(ETF Risk Framework Areas) / WP 2016 Objectives	Description of potential risk	Inherent risk	ETF processes supporting mitigation	Mitigating actions	Residual risk
RR WP 2017 01	1. **Risks from the external environment which may have an impact on the achievement of ETF annual operational objectives 2017**	**1.1** Disruption in the external environment limits partner country engagement in ETF activities and leads to failure/delays in achieving related objectives: Cause 1) Changing priorities of individual countries - either due to institutional political changes in the country or differences in the national agenda - resulting in limited ownership of ETF activities; and Cause 2) Changes in EU external policies towards a given country.	**M**	**1.1** **Corporate Planning** **OPS Project Management and Country monitoring**	**1.1** - Coordination with the European Commission services and the European External Action Service and EU Delegations; - Constant follow up and communication with partner countries by ETF managers, country desks and strategic project teams; - Identification of priority countries already included in WP2017 with 3 levels of priorities from 1 (high priority) 2 (neutral/business as usual) to 3 (low) - Adaptation of project implementation plans. New Country Strategic Perspectives (CSP) are revised annually	**M**

Risk no.	(ETF Risk Framework Areas) / WP 2016 Objectives	Description of potential risk	Inherent risk	ETF processes supporting mitigation	Mitigating actions	Residual risk
		1.2 Changes in EC political priorities generate increased demand for ETF support to partner countries beyond the ETF capacity. This could put the quality and impact of ETF interventions at risk	M	**1.2** **Corporate Planning** **Performance Management System**	**1.2** ETF with support of the Commission and Governing Board use the Structured Dialogue and Board meetings to improve analysis of Work Programme Implementation	M
		1.3 Risk of further budget cuts, beyond planning assumptions, and the reduction of staff could put the quality, impact and added value of ETF interventions at risk	M	**1.3** **Corporate Planning**	**1.3 and 1.4** The WP 2017 is based on given budget assumptions (plan for what the ETF has and not more). Planning is already priority based but the issue is "until when do cuts and prioritisation jeopardise ETF mission? "	M
		1.4 The low and negative priorities indicated in the WP 2017 may put at risk ETF long term country knowledge and networks and jeopardise ETF mission.	M	**1.4** **Corporate Planning**		M

Annex IX Procurement Plan Year 2017

Procurement procedures

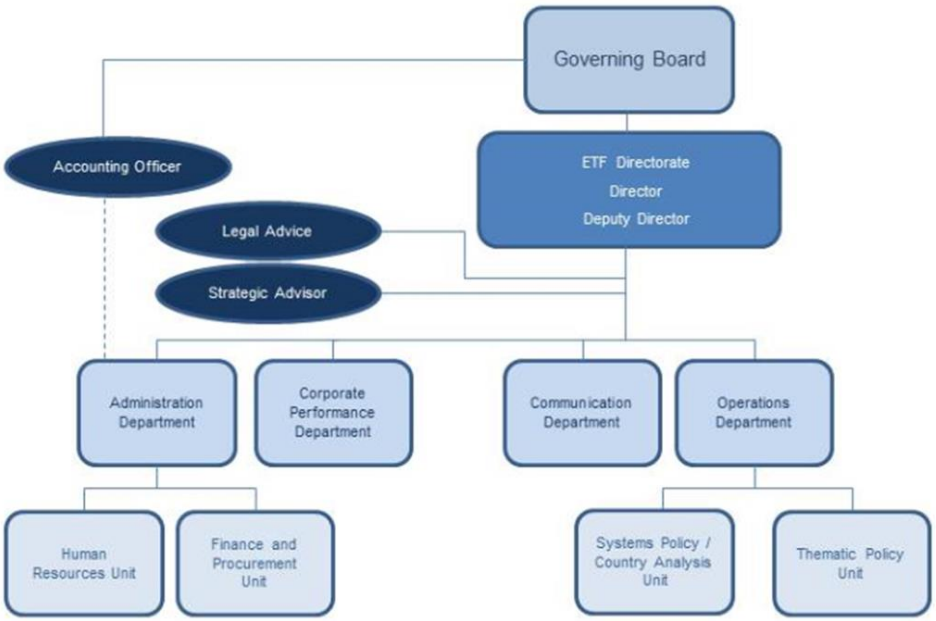
Projects will be implemented either through contracts in force or through new contracts to be awarded following a public procurement procedure (Table 1). The full annual procurement plan covering all budget titles will be published on the ETF's website by 31 March 2017. This plan is updated and republished on a regular basis.

Table 1: Indicative planning of procurement procedures needed for the implementation of the projects.

2017 Indicative planning of procurement procedures needed for the implementation of the projects			
Title	Estimated value in € for 4 years	Contract Tool	Tentative launch timeframe (quarter)
Services to support ETF project activities in Belarus	120,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Bosnia and Herzegovina	200,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Serbia	150,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Palestine	100,000 €	Framework	Q1
Demonstration Project on work based learning in Moldova	25,000 €	Fixed	Q1
Demonstration Project on work based learning in Georgia	25,000 €	Fixed	Q1
Provision of services to support evidence collection for data analysis on VET for Torino Process in Turkey	130,000 €	Fixed	Q1
Provision of services to support evidence collection for data analysis on VET for Torino Process in Serbia	60,000 €	Fixed	Q1
Support development of the National Qualification Framework (NQF) website for Ukraine	35,000 €	Fixed	Q1
Development of the methodological framework for skills mismatch analysis and piloting the tool in four ETF partner countries	85,000 €	Fixed	Q1
Provision of expertise to support ETF initiatives for human capital development	4,000,000 €	Framework	Q2
Development of an e-learning tool of the Learning Programme on Skill needs anticipation in the context of the Torino Process and Employment.	90,000 €	Fixed	Q2
Professional conference organiser and meeting design and facilitation services	6,100,000 €	Framework	Q3

Depending on the actual implementation of the Annual Procurement Plan, the award and the consumption of the Framework contracts could take place beyond the year 2017.

Annex X Organisation Chart



/

NB: The data provided above refers to **posts occupied** (including 2 job offers sent) on 31/12/2015, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Organisational structure	CA	SNE	LA	TA	Total	Serv. Provid.	Total	Vacant positions	GRAND TOTAL
ETF Operations									
OPS Core (Senior Manager, coordination and support staff)	*1*			*6*	*7*		*7*		*7*
Systems Policy/Country Analysis Unit	*7*			*25*	*32*		*32*		*32*
Thematic Policy Unit	*7*			*25*	*32*		*32*		*32*
Sub-Total Operations Department	***15***	***0***	***0***	***56***	***71***	***0***	***71***	***0***	***71***
Administration Department									
AD Core (Senior Manager, ICT and support staff)	*4*		*1*	*5.5*	*10.5*	*3*	*13.5*		*13.5*
Accounting				*2*	*2*		*2*		*2*
Finance & Procurement Unit	*8*			*4.5*	*12.5*		*12.5*		*12.5*
Human Resources Unit	*4*			*6*	*10*		*10*		*11*
Sub-Total Administration	***16***	***0***	***1***	***18***	***35***	***3***	***38***	***1***	***39***
ETF Directorate	**1**			**2**	**3**		**3**	**1**	**4**
Legal Advice				***1***	***1***		***1***		**1**
Startegic Advisor					***0***		***0***		**0**
COMM (Communication Department)	**5**	**0**	**1**	**6**	**12**	**0**	**12**	**0**	**12**
CPD (Corporate Performance Department)	**2**	**0**	**0**	**7**	**9**	**0**	**9**	**0**	**9**
Grand Total including vacant positions	**39**	**0**	**2**	**90**	**131**	**3**	**134**	**2**	**136**
Vacant positions				*2*	***2***		*2*		*2*
Total including vacant positions	**39**	**0**	**2**	**92**	**133**	**3**	**136**		**136**

Annex XI ETF Key Performance Indicators 2017-20

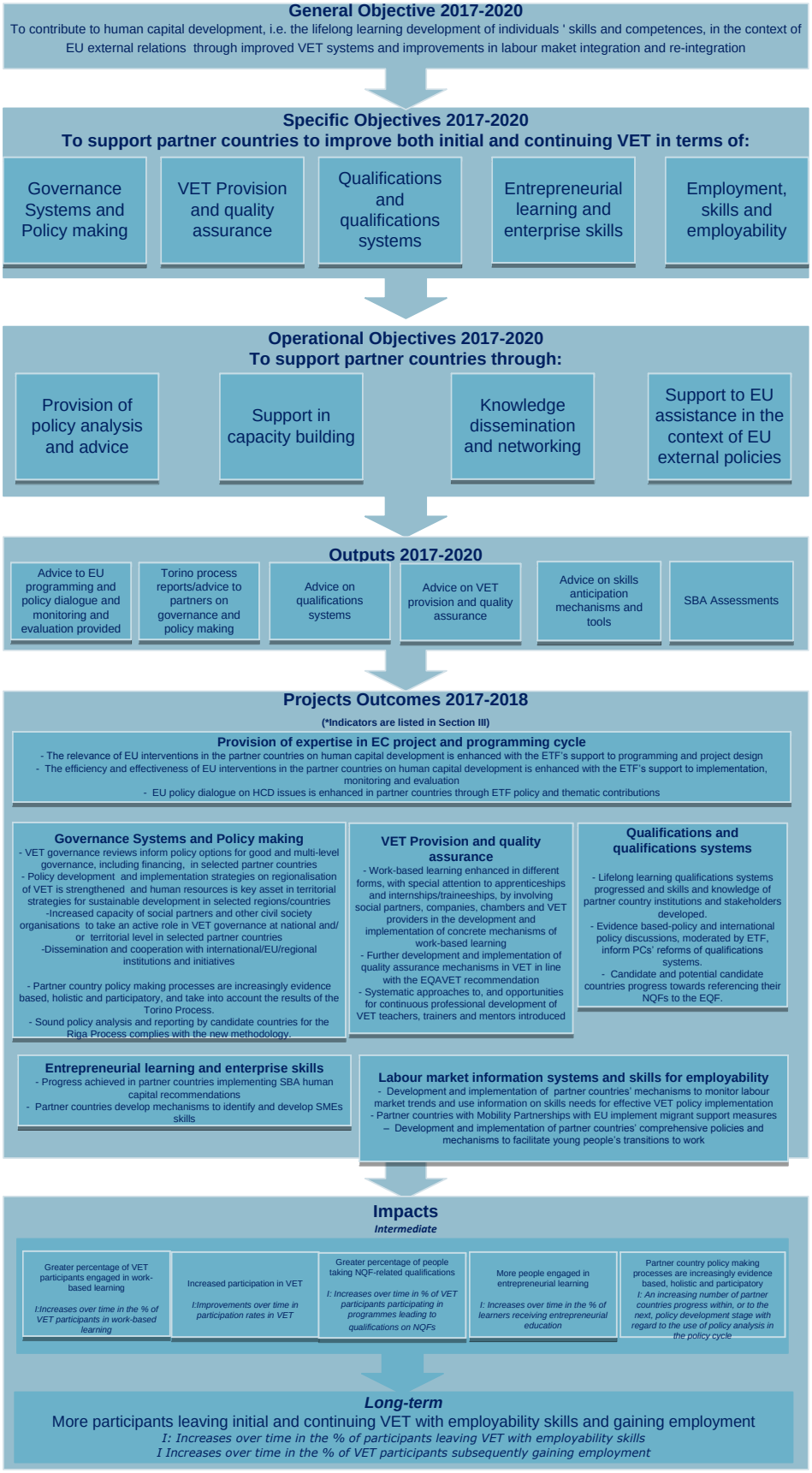
This section presents the key indicators for measuring ETF business performance .It comprises all the indicators intended to measure ETF efficiency and effectiveness as well as compliance with performance standards for Decentralised Agencies[26].

Categorisation	No	KPIs			Target
Operational Indicators	1	Activities completion rate	★	Rate (%) of completion of the activities of the ETF Work Program: No. of activities of the ETF Work Program completed/ No. of activities of the ETF Work Program planned	90%
	2	Timely achievement of activities of the ETF Work Program	★	Rate (%) of activities of the ETF Work Program timely achieved: No. of activities of the ETF Work Program achieved on time/ No. of activities of the ETF Work Program achieved	80%
	3	Timely submission of Annual WP/SPD to the EC	★	The Annual WP/SPD timely submitted to the EC	100%
	4	Administrative support and coordination / operational staff ratio	★	(Administrative support and coordination job type category)/(Operational job type category and neutral job type category)	<30%
	5	Level of satisfaction of EC project requests		Rate (%) of positive feedback from EC project request implemented in Year N	80%
	6	Countries' policy development progress		Rate (%) of countries successfully progressed within stage or next stage of policy development: No. of countries successfully progressed within stage or next stage of policy development/ Total no. of partner countries expected to progress within stages or next stages of policy development	70%
	7	Stakeholder engagement		% of Key country stakeholders that have participated in ETF activities / N. of Stakeholder Types	90%
	8	Dissemination reach		Weighted sum of: no. of people reached through digital media, downloads and events in Year N: (No. of people reached through digital media*weight digital media + No. of downloads*weight downloads + No. of events*weight events)	base-line 2016
Human Resource & Finance Indicators	9	Average vacancy rate	★	% of authorized posts of the annual establishment plan which are filled at the end of the year, including job offers sent before 31st December	95%
	10	Staff engagement	★	Rate (%) of staff engagement from staff survey within the Agency.	>2% increase
	11	Commitment Appropriation Implementation	★	Rate (%) of implementation of Commitment Appropriations	98%
	12	Payment Appropriations cancellation rate	★	Rate (%) of cancellation of Payment Appropriations	<5%
	13	Timely Payments	★	Rate (%) of payments executed within the legal/contractual deadlines	>80%
	14	Rate of outturn	★	Total payments in year N and carry-forwards to Year N+1, as a % of the total EU funding received in Year N	96%
	15	Audit recommendation implementation	★	Rate (%) of external and accepted internal audit recommendations implemented within agreed deadlines	90%

Legend ★ KPI's for Directors & benchmarking

[26] See also Commission Guidelines for Key Performance Indicators in EU Decentralised Agencies Staff Working Document 62 of 13 March 2015.

Annex XII. The Overarching ETF Intervention Logic 2017-20



Annex XIII Strategic projects Actions –Outputs and Indicators 2017-18

Strategic Project 1: Support to EU assistance in the context of EU external policies

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **The relevance of EU interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to programming and project design** **Cross Country**- Preparation of/Inputs to identification and/or formulation phases programming documents **EaP** – Stakeholder consultation workshops for EU intervention design (GE, UA)	
Outcome 2 **The efficiency and effectiveness of EU interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to implementation, monitoring and evaluation** **SEET-SEMED** Sets of inputs for operationalisation of an EU project or programme (EG, JO, MK, MA, RS, TR) **Cross Country** - Sets of content and methodological advice for implementation and monitoring (AL, DZ, AZ, BY, EG, GE, LB, MD, TN, TJ, TM, TR) - Monitoring reports (JO, EG), inputs to project monitoring reports (TR, BY, GE, MD) - Evaluation reports/inputs to evaluation reports (DZ, TR) - Inputs to project steering committees (AZ, BY, JO, TR, TN, XK) - Policy dialogue facilitation events for budget support (JO, GE, MD)	80% of the EU services supported for policy dialogue, programming/project design monitoring and evaluation and implementation assess the ETF contribution positively[27] The ETF is requested to support the implementation, monitoring or evaluation in 50% of its partner countries
Outcome 3 **EU policy dialogue on HCD issues is enhanced in partner countries through ETF policy and thematic contributions** **Cross Country** - Sets of expertise contributions to bilateral policy dialogue/ sub-committee meetings (AL, BA, XK, ME, MK, RS, TR, TN, MA, JO, GE,, MD, UA and other countries upon request) **SEET** - Inputs to EC country Progress reports in the SEET countries - Provision of comments to EC on ERPs in the SEET countries **SEMED -EaP** - Employability Fiches in all SEMED and EaP countries **EaP**	

[27] Source of verification: ETF administers an on-line feedback survey to EU services on completed requests

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
-- Inputs to Association Agreement monitoring and cluster meetings (UA + GE and MD TBC) **Cross Country** - Briefing notes upon EC request to EU bilateral or regional working group/task force/ ministerial meetings	

Strategic Project 2: Policy analysis and system wide progress monitoring

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Partner country policy making processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process.** **Cross Country** Partner country policy reform processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process, while building capacities for using evidence-based approaches for policy-making. - 25 Torino process national reports are published on the web - 4 regional reports are published - 1 cross-country publication is published - 1 final conference takes place - a dedicated TRP platform is launched - Specific actions are delivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country policy analysis development stage on the development and use of TRP indicators for monitoring national reforms with key VET Ministries and statistical services	An Increasing number of partner countries progress within, or to next, policy development stage with regard to the use of policy analysis in the policy cycle • Targets: 1.1 At least 10 countries make progress in one of the principles vis a vis the 2015 assessment 1.2 At least 3 countries move to a higher development stage
Outcome 2 **Sound policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology.** **SEET** Sound policy analysis and reporting by candidate countries complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga Process - Inputs for the monitoring of Copenhagen progress as per the Riga conclusions and the methodology agreed (Candidate countries) - Expertise input to the monitoring of the SEE 2020 strategy and its related report(s) and to the Monitoring Task Force, while fostering links with the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes. -Facilitate the set up of Torino-ETF networks	Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report • Targets: • 2.1. At least 2 countries improve the evidence basis in relation to 1 or more MTDs • 2.2 There is a higher degree of comparability of data between CC and EU for at least 1 MTD area

Strategic Project 3: VET governance

Actions – Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Policy options for good multi-level governance, including financing, build on ETF recommendations from reviews, inventory, legislative advice in selected partner countries** **VET legislation, institutional arrangements and financing** **Cross Country** - VET legislation reviews in two countries lead to institutional improvements (MA, UA) - Capacity building for increased efficiency of VET system governance, based on new legal and/or institutional and/or financing arrangements in three countries (MA, XK, RS)	Coordination mechanisms, legislation, multilevel governance methodologies introduced in targeted countries (85%). The ETF VET Governance inventory is updated.
Outcome 2 **Policy development and implementation of VET decentralisation is strengthened, and human resources is key asset in territorial strategies for sustainable development in selected regions/countries** **VET regionalisation and human capital in territorial strategies** **Cross Country** - Regionalisation of VET arrangements developed within a VET strategy in three countries (MA, TN, UA), building on pilot experiences in regions. - Concept of integrated territorial development based on human capital and innovation introduced in four countries (AL, RS, TN, UA)	Targeted countries introduce mechanisms for national and sub-national coordination in VET (85%).
Outcome 3 **Increased capacity of social partners and other civil society organisations to take an active role in VET governance at national and/or territorial level in selected partner countries** **Institutionalisation and strengthening the role of social partners in VET governance** **Cross Country** - Upscale the skills agenda in social dialogue at national level in several countries (MD, TN) - Advocacy on NGOs and civil society role in VET across countries	Social partners and other civil society organisations actively involved in Etf VET governance actions.

Strategic Project 4: VET provision and quality assurance

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Work-based learning enhanced in different forms, with special attention to apprenticeships and internships/traineeships, by involving social partners, companies, chambers and VET providers.** **WBL** **SEET** -Support to implementing WBL policy options in all candidate countries, following the ex-ante impact assessment reports **EaP and CA** - Capacity for implementation of WBL in EaP and KZ - Report on the mutual learning activities organised within the WBL network: EaP and KZ **Cross Country** - Position paper on DOL and digital skills in VET **SEMED** - Completion and follow-up to review of WBL policies in the Neighbourhood South region, in co-operation with UNESCO	All five candidate countries implement MTD WBL policy options and participate in EAfA. A majority of EaP countries implement new WBL schemes / initiate demonstration projects for WBL Selected SEMED countries develop action plans on WBL enhancement. All SEET countries implement the final round of CPD demonstration projects and a selected number of candidate countries implement MTD CPD policy options Quality assurance in VET:
Outcome 2 **Further development and implementation of quality assurance mechanisms in VET in line with the EQAVET recommendation** **QA** **Cross Country** - Support to the implementation of VET QA system reform in selected countries - Report on mutual learning activities organised within the transnational platform on QA Updating of Inventory of current VET quality assurance systems of ETF PCs **CA** - Inputs to CAEP activities on QA in Central Asia	At least 14 partner countries participate in the QA policy learning Forum/Platform and at least 5 partner countries are committed to develop a systemic QA approach and focus on systematic monitoring of QA improvement.
Outcome 3 **Systematic approaches to, and opportunities for continuous professional development of VET teachers, trainers and mentors introduced** **CPD** **SEET** -Final reports from the 7 Demonstration projects identify improvements for CPD practice in SEET - Final reports from the 7 Demonstration projects record developed capacity to implement Continuing Professional Development (CPD) policies amongst the participating stakeholders in SEET -	Seven demonstration projects contribute to implementation of CPD policies in all SEET countries A selected number of candidate countries Progress in the implementation of MTD CPD in at least two candidate countries,

Strategic Project 5: Qualifications and qualifications systems

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Lifelong learning qualifications systems progressed and skills and knowledge of partner country institutions and stakeholders developed.** ***For countries in the initial stages of developing an NQF:*** ***Cross Country*** - In EG, content and methodological advice and guidance for implementation of EU project; progress report. - In BY, content and methodological guidance for implementation of EU project, and monitoring plan. - in TN, content and methodological advice to EU project; progress report In IL, monitor progress of Twinning project; progress report; ***For countries at intermediate stage:*** **SEET** - In AL, recommendations for legislation; AQF action plan; AQF handbook. - In BA, recommendations to revise qualifications; content and methodological guidance for implementation of EU project; progress report on implementation of Action Plan. - In MK, methodologies, procedures and guidance in implementing VNFIL; proposals for pilot projects **SEMED** - In MA,; to consolidate institutional arrangements and advice, for qualification positioning and report on pilot positioning of qualifications; database of registered qualifications **EaP** - In AZ, content and methodological guidance for implementation of EU project; monitoring plan for NQF implementation; mapping of occupational standards development and evaluation report; - In MD, content and methodological guidance for implementation of EU project; advice on VNFIL and progress report; advice on NQF plan and report; - In UA, support implementation of action plan and produce monitoring plan;VET standards; handbook; communication strategy; recommendations for VNFIL implementation; briefing report on legislation ***For countries at the advanced stage:*** **SEET** -In XK recommendations, tools and methodologies in implementing VNFIL -In TR content and methodological guidance for implementation of EU project;. Draft VNFIL procedures; reports on VNFIL piloting. ***Regional initiatives*** - Advice to CAEP ; recommendations - Qualifications for the Mediterranean (Q4M): advice on themes and tools; progress report.	Partner countries progress within, or to next, policy development stage[28]
Outcome 2 **Evidence based-policy and international policy discussions, moderated by ETF, inform PCs' reforms of qualifications systems.** **Cross Country** - Publication on qualifications' functions in recognition, migration and mobility - EAP event on qualifications in migration and mobility ; event report with conclusions - Updated NQF Inventory country chapters for all partner	100% of partner countries developing NQFs and working with ETF analysed and reported in NQF Inventory.

[28] Measured against ETF policy stage indicators

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
countries developing an NQF.; co-publication, with Cedefop and UNESCO, of Global NQF publication; thematic chapter. - Increased membership and activity on Qualifications Platform; practitioners (bloggers) event, partner country experts' blogs.	
Outcome 3 **Candidate and potential candidate countries progress towards referencing their NQFs to the EQF; external dimension of EQF implemented in relevant partner countries** **SEET** -Advice and recommendations to authorities in AL, BA, XK, RS and TR on referencing to EQF and participation in EQF Advisory Group;	Measures for transparency, quality, labour market relevance and portability of qualifications implemented by AL, BA, RS, TR

Strategic Project 6: Employment, skills and employability (including skills and migration)

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Development and implementation of partner countries' mechanisms to monitor labour market trends and use information on skills needs for effective VET policy implementation** **SEET** -Expertise inputs to EC services and EU DELs for EU-PC policy dialogue and EU programming, in particular inputs to progress reporting and ERPs. -Support to regional policy dialogues – the South East Europe 2020 Strategy and Employment and Social Affairs Platform. -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (BA, XK, ME, RS). **EaP** -Expertise inputs to EC services (ENI-East Employability fiches) and EU DELs for the EU-PCs policy dialogue and EU programming. - Regional peer learning and know ledge sharing event of the "Make it match" project under EaP platform II -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (GE, MD, UA). **SEMED** -Expertise inputs to EC services (ENI South Employability fiches and EU DELs for the EU-PCs policy dialogue and EU programming. -ETF expertise inputs to UFM actions in the field of skills intelligence. -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (MA, PS, TN, JO DZ). **Cross country** -Methodological framew ork for skill mismatches analysis based on existing data and information from partner countries. -E-learning tool: the learning programme on skill intelligence for shaping education, training and labour market policies.	At least half of countries receiving ETF support in LM field have developed mechanisms to increase the relevance of VET provision in respect of the labour market
Outcome 2 **Increased information and awareness of partner countries with Mobility Partnerships with EU to develop and implement migrant support measures;** - MISMES report on skills-related measures for migrants in JO and LB - ETF expertise inputs to EC services and relevant countries on the skills dimension of Mobility Partnerships through the dissemination of MISMES	In at least four of the partner countries w ith Mobility Partnership agreements, National systems provide opportunities for labour market integration through validation/recognition of migrants' skills.
Outcome 3 **Development and implementation of partner countries' comprehensive policies and mechanisms to facilitate young people's transitions to work** **SEET** Country specific capacity building activities supporting policy development in the field of youth employability and transition to w ork (BA, XK). **EaP** -Support to regional policy dialogue –contribution to EaP panel on Youth Employment and Employability. -Six national reports on youth-related employment policies and activation measures in AM, AZ, BY, GE, MD, UA. **SEMED** Country specific capacity building activities supporting policy development in the field of youth employability and transition to w ork (LB, DZ). -Support to regional policy dialogue in the field of youth employment and employability (e;g. Mediterranean Initiative for Jobs; female employability, skills and mobility, etc.). - Methodological tool for monitoring and assessment of youth-related employment measures.	Five partner countries have started to develop and implement mechanisms to facilitate young people's transitions to w ork.

Strategic Project 7: Entrepreneurial learning and enterprise skills

Actions -Outputs	Indicators 2017
Outcome 1 **Progress achieved in partner countries implementing SBA human capital recommendations** ***Small Business Act and follow up actions*** **SEET** • SBA assessments (human capital indicators) completed in all pre-accession countries • Entrepreneurial Learning Partnership capacity building in Montenegro **SEMED** • SBA assessment update in the Southern Neighbourhood countries • Tunisia: piloting of entrepreneurship in VET curriculum **EaP** • Ukraine: integration of entrepreneurial learning outcomes into national qualifications SBA Eastern Partnership: capacity building of regional network for women's entrepreneurship on policy intelligence for 2018 SBA assessment	• Improvement in SBA performance on the HCD dimensions in at least 3 of the partner countries
Outcome 2 **Partner countries develop mechanisms to identify and develop SMEs skills** ***Cross Country*** - Innovation in training practice identified in SME skills for trading with the EU internal market - Monitoring mechanism to track impact of training on SME performance and jobs	• Up to 10 SME skills good practices peer reviewed and available on ETF platform

Annex XIV Collaboration with other EU agencies (to be added in October 2016)

ETF - Cedefop Collaboration in 2017

Core Themes	Specific themes for 2016	Exchange of information and good practice	Joint actions	Knowledge sharing seminars and major events
Vocational education and training system development and provision	VET policy reporting	Exchange of information and experience on EU and third country policy and operational issues	- ETF and CEDEFOP will continue working together on the Monitoring of the MTDs in candidate countries and member states respectively. The 2 agencies will continue using the same online policy reporting platform as developed by CEDEFOP. - ETF and CEDEFOP will work jointly on reporting progress through the Riga 2017 interim report and country fiches. - ETF and CEDEFOP will continue close collaboration within the ACVT/DGVT platforms to ensure follow up of all related Riga activities within the agenda of each EU presidency.	Thessaloniki KSS (ETF – Cedefop) Torino KSS seminar (ETF-Cedefop)
	Work-based and work-placed learning		- Mutual contributions to events on Work-based learning and quality assurance in VET	
	Qualifications development		- Cooperation (also with UNESCO) will continue on global qualifications frameworks developments, including in co-producing, with UNESCO the third edition of the Global NQF Inventory.	
	Skills matching and anticipation/identification		- Co-operation will continue in the area of skills matching, with a special focus on anticipation	
	Migration and skills		- Exchange on methodologies and tools on labour market integration and skills validation/recognition of migrants	
Strategic issues	Participation in the Governing Board meetings	Cedefop GB: June 2017 ETF GB: June 2017 and November 2017		

ETF - Eurofound Action Plan for 2017

Annex to the Collaboration Agreement

between

The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin ("Eurofound") and

The European Training Foundation, Turin ("ETF")

ACTION PLAN FROM JANUARY TO DECEMBER 2017

In accordance with Article 6 of the Collaboration Agreement, Eurofound and the ETF have agreed the following action plan to cover the time period from January to December 2017:

1. Areas of cooperation between the two agencies	**1.1 European Company Survey** ETF and EF will undertake preparatory work for the analysis of results of the Company Surveys, particularly in relation to the candidate countries. The field work for data gathering will take place in 2018-2019 and results will be analysed in 2019 with a specific involvement of ETF in the analysis of results in the candidate countries included in the Survey. Contact person ETF: Manuela Prina Contact person EF: Stavroula Demetriades
	1.2 Social partnership Cooperation will focus on exchange of information and knowledge, with a special focus on firm level. This will take the form of mutual participation to relevant events and meetings organised by EF/ETF. A knowledge sharing seminar (KSS) or webinar is also to be organised. Contact person ETF: Siria Taurelli Contact person EF: Christian Welz

	1.3 Quality Assurance in Analytical work Cooperation will focus on sharing of information on practices that the two organisations are following to enhance quality of methodologies and results of analyses. A knowledge sharing seminar (KSS) or webinar is also to be organised. Contact person ETF: Manuela Prina Contact person EF: Stavroula Demetriades
2. Development of work programmes	Exchange of draft work programmes before their approval by the respective Administrative Boards. Both agencies will refer to each other's work and cooperation where appropriate. Contact person ETF: Anastasia Fetsi/Samuel Cavanagh Contact person EF : Sylvaine Recorbet / Manuel Gómez Martín
3. Annual review of activities	Organisation of an annual meeting (possibly teleconference) to discuss and assess progress on the above and other relevant issues. Contact person ETF: Anastasia Fetsi/Samuel Cavanagh Contact person EF : Manuel Gómez Martín

Eurofound and ETF will inform their respective Governing Boards on progress with regard to the implementation of the agreed annual action plan. Both Agencies will also ensure that staff is sufficiently informed about the plan and is committed to its implementation.

On behalf of Eurofound, Stavroula Demetriades has been nominated as the contact person for this Agreement. Anastasia Fetsi will be ETF's contact person.

Agreed by both Agencies and signed:

for the European Training Foundation

Madlen Serban

Director

for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Juan Menéndez-Valdés

Director

Overview of Cooperation ETF-EF-CEDEFOP

ETF Project Area	Cooperation with CEDEFOP	Cooperation with Eurofound
Policy analysis	Cedefop will contribute to the EF Company Surveys (in Member States)	ETF and EF will undertake preparatory work for the analysis of results of the Company Surveys, particularly in relation to the candidate countries. Mutual sharing of information on practices to enhance quality of methodologies and results of analysis
Social dialogue and social partnership		Cooperation in the area of Social partnership with a special focus on firm level
VET provision and quality	Mutual contributions to events on Work-based learning and quality assurance in VET	
Qualifications and qualifications systems	Cooperation (also with UNESCO) on global qualifications frameworks developments, including in co-producing, with UNESCO the third edition of the Global NQF Inventory	
Employment, skills and employability -including skills and migration	Skills intelligence, with a special focus on anticipation Exchange on methodologies and tools on integration of migrants in labour market and their skills validation/recognition	