
La Red Carolina

Fundación Carolina
Junio 2008

Índice

1. PRESENTACIÓN
2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?
 - 2.1. Introducción
 - 2.2. Características principales de la RedC
 - 2.3. Potenciales participantes en la RedC
 - 2.4. Vínculos a propiciar entre los participantes en la RedC
 - 2.5. Ejes de servicios
3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC
 - 3.1. Consideraciones generales relativas al funcionamiento de la RedC
 - 3.2. Condiciones previas y tareas iniciales
 - 3.3. Itinerarios y actividades con participantes en los programas de la Fundación
 - 3.3.1. Becarios
 - 3.3.2. Visitantes individuales
 - 3.3.3. Visitantes en grupo
 - 3.3.4. Investigadores
 - 3.4. Relación con entidades colaboradoras
 - 3.4.1. Universidades
 - 3.4.2. Empresas
 - 3.4.3. Otras entidades
 - 3.5. Mecanismos de organización y gestión
 - 3.5.1. Organización y gestión interna
 - 3.5.2. Gestión de la plataforma y servicios asociados
4. CRONOGRAMA TENTATIVO DE IMPLANTACIÓN

1. Presentación

La Fundación Carolina, a través de sus diferentes programas de becas, de visitantes, de ayudas a la investigación, etc. viene realizando en los últimos años un considerable esfuerzo para que miles de profesionales de toda Iberoamérica puedan especializarse o completar su formación en España, conocer de cerca su realidad y su entramado institucional, intercambiar experiencias con sus homólogos españoles y de otros países latinoamericanos, o investigar sobre temas de interés para el desarrollo de la región latinoamericana en ámbitos muy diversos.

Este esfuerzo de cooperación educativa, científica y cultural de la Fundación, sostenido gracias a la colaboración y el compromiso continuado de sus patronos públicos y privados, no solo está permitiendo el **incremento de capacidades** de un buen número de profesionales de América Latina en distintas disciplinas sino que, además, presenta un enorme potencial para propiciar un rico y complejo **tejido de relaciones personales e institucionales** en los más variados ámbitos del mundo académico, empresarial y de las políticas públicas de Iberoamérica.

Las relaciones e interacciones entre participantes en los programas de la Fundación Carolina y con ésta, alcanza su máxima expresión durante el periodo de estancia en España, a lo largo del cual se produce el disfrute de una beca o la oportunidad de realizar un programa de visitas. Pero la misión facilitadora y de articulación de intereses que la Fundación Carolina se ha marcado, requiere extender su compromiso de cooperación más allá de ese periodo, haciendo todo lo posible para mantener y estrechar esos lazos de cooperación y fidelizar a los usuarios de los programas una vez que estos han regresado a sus países de origen.

En consecuencia, la Fundación Carolina debe continuar potenciando al máximo su rol catalizador y su capacidad para movilizar y poner en contacto a un amplio número de actores representativos del mundo académico, político, socioeconómico y cultural de España y América Latina, tanto en la esfera pública como privada, con el fin de poner en valor los vínculos creados a través de sus programas, dotándoles de nuevos contenidos, propiciando su permanencia y consolidación en el tiempo y creando así condiciones para nuevas y prometedoras posibilidades de cooperación en el futuro.

1. PRESENTACIÓN

Consciente de ello, la Fundación Carolina viene contemplando desde hace algunos años la necesidad de avanzar en la construcción de la llamada **Red Carolina (RedC)**, una red que permita mantener y potenciar las relaciones personales y profesionales entre personas e instituciones que participan o colaboran en sus distintos programas, de forma que sea posible generar un mejor aprovechamiento y lograr un mayor impacto de los esfuerzos de cooperación de la Fundación.

En el marco del reciente plan estratégico elaborado para el periodo 2008-2010, ya se contempla esta iniciativa, inscribiéndose la RedC como línea específica de acción dentro del Objetivo Específico 3: "Promover y consolidar vínculos y relaciones de cooperación efectivas en ámbitos clave del desarrollo entre líderes, profesionales y entidades de América Latina y España".

Por su carácter transversal, la RedC pretende contribuir también a la consecución de otros objetivos específicos del citado plan estratégico:

- Aumentando la calidad, cobertura y adecuación de la oferta formativa, al establecer mecanismos de evaluación efectivos y promover otras iniciativas de formación en América Latina.
- Divulgando propuestas y resultados de las investigaciones, con el fin de generar conocimiento relevante para la toma de decisiones de los actores involucrados en la acción exterior en América Latina.
- Ejerciendo un papel clave en la generación y difusión de conocimiento práctico sobre Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), así como en la divulgación y puesta en valor de las políticas y prácticas de RSE de las empresas españolas en la región.
- Elaborando y difundiendo productos de comunicación y fortaleciendo la comunicación interna de la Fundación Carolina al permear toda la estructura.

1. PRESENTACIÓN

La RedC encuentra así su especificidad dentro de la Fundación Carolina, por ejercer un **rol activo en la articulación de relaciones**, en el establecimiento de puentes entre sus diversos grupos de interés y en la promoción de la participación conjunta, el diálogo, la concertación y la colaboración mutua entre los diferentes miembros. Además, la red desempeña el papel de **nexo entre las áreas de actuación** de la Fundación Carolina, no como un programa más, sino como plataforma donde aquellas se relacionan, entre sí y con los miembros de RedC.

El presente documento pretende servir como proyecto base para la conceptualización y puesta en marcha de la RedC, estructurándose en dos bloques principales. En el primero de ellos, de carácter más teórico, se describen las principales características de la RedC, se analizan los grupos de interés de la Fundación Carolina que potencialmente pueden formar parte de ella y se indaga sobre la naturaleza de sus posibles interacciones, para concluir en la identificación y descripción de un conjunto de ejes de servicios con los que se pretende dar respuesta a los intereses y expectativas principales de esos actores.

En el segundo bloque, dedicado a la implantación práctica de la RedC, se analizan los itinerarios de relación entre la Fundación Carolina y los usuarios de sus principales programas para, a continuación, determinar el papel que la RedC debe jugar en el mantenimiento y profundización de esas relaciones y proponer, en consecuencia, un conjunto de actividades y tareas específicas que habrán de acometerse para su puesta en marcha. En este bloque se proponen además algunos mecanismos para la organización y gestión de la RedC.

Las ideas y propuestas contenidas en el documento derivan del análisis de documentación previa sobre la RedC, así como de los estudios realizados por la Fundación sobre el perfil de los becarios. El proceso también ha involucrado la realización de entrevistas y reuniones de trabajo con los actuales responsables de la Red, con los directores y técnicos de los programas y con miembros del equipo directivo de la Fundación.

2. ¿Qué es y cómo se conforma la Red Carolina?

2.1. Introducción

La Red Carolina (RedC) es un instrumento concebido para poner en valor y potenciar las relaciones de intercambio, cooperación y aprendizaje que la Fundación Carolina genera a través de sus distintos programas. Los programas de formación, investigación, visitantes, responsabilidad social, etc. impulsados por la Fundación, además de suponer una inversión significativa de recursos, generan un conjunto amplio y variado de relaciones entre actores relevantes del desarrollo de América Latina y España que la Fundación Carolina, dado su rol facilitador, pretende conocer, aglutinar y propiciar.

La puesta en valor y la promoción de esas relaciones exige de la RedC una doble orientación:

- Por una parte, desde una perspectiva finalista, se trata de una **red hacia el exterior**, que aspira a constituirse en un nodo central y un referente para las relaciones de cooperación entre los actores participantes en la misma (individuos e instituciones del ámbito académico, político, empresarial, etc.). Para ello, la RedC fomentará y facilitará los vínculos y relaciones con y entre los diferentes participantes en la red a través de una serie de **servicios** como los que se describen más adelante. En este sentido, el éxito de la red dependerá de su capacidad para prestar servicios que satisfagan de manera efectiva las expectativas y necesidades de sus miembros.

- Pero la RedC no se limita a esta proyección “hacia fuera” ni a la prestación de servicios a sus miembros. Desde una perspectiva instrumental la red también significa una **nueva forma de organización del trabajo** dentro de la propia Fundación Carolina y en relación con las fundaciones asociadas en América Latina, en línea con los planteamientos del Plan Estratégico. Esta **orientación “hacia dentro”** debe permitir una mejor articulación de los esfuerzos y recursos de los diferentes programas para alcanzar los objetivos más amplios de la Fundación, aprovechando las sinergias

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Introducción

entre los mismos y dotando a ésta de una mayor unidad de acción. El éxito de la Red también dependerá, en consecuencia, de su capacidad para involucrar y comprometer activamente en esa visión de conjunto a los responsables y al personal operativo de los distintos programas de la Fundación.

Esta doble condición de la RedC tiene implicaciones en los procedimientos concretos para su organización y gestión, la cual será en parte externalizada y en parte abordada desde dentro de la propia Fundación.

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

2.2. Características principales de la RedC

La RedC se concibe como una red:

- **Abierta** a las aportaciones de personas y organizaciones que, como usuarios, beneficiarios o colaboradores, tienen o han tenido relación con los diferentes programas de la Fundación; pero también a individuos, redes o entidades del mundo del desarrollo, la investigación y la empresa privada que, compartiendo los intereses y motivaciones de la Fundación, deseen vincularse a la red y aportar su experiencia, contactos o capacidades. Para ello la red ha de ser plural, estar atenta a la percepción e intereses de los distintos actores involucrados e identificar los incentivos que les motivan a participar en la misma.
- **Horizontal**, desde la óptica de una red de iguales con intereses compartidos en la que intercambiar conocimientos y experiencias, buscando sinergias y espacios de cooperación con el objetivo de aprender y mejorar, tanto la labor propia como la del resto de miembros de la red. Esta horizontalidad es una condición para el proceso de conducción de una red cooperativa, que debe permitir a todos sus miembros un acceso equitativo a los recursos y la posibilidad de establecer una relación de “igual a igual” entre ellos.
- **Evolutiva**, es decir, con capacidad de adaptarse progresivamente a las exigencias que se deriven de la propia interacción de los miembros de la red, y **flexible**, para posibilitar la articulación de los diferentes intereses y enfoques de los usuarios de la Fundación.
- **Dinámica**, para responder con agilidad a las expectativas de sus miembros y ser de utilidad en un entorno de creciente complejidad como el que caracteriza a la realidad en la que actúa la Fundación. Por esta razón la RedC debe aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, sin perder de vista las diferentes capacidades y posibilidades de acceso a las mismas de sus distintos usuarios.

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Características principales de la RedC

- **Creativa**, aprovechando las capacidades e iniciativas de los miembros para encontrar formas innovadoras y eficaces de enfrentar los problemas existentes y los que surjan como consecuencia del propio proceso de creación y consolidación de un entorno de colaboración y comunicación como el que se propone establecer con la RedC.
- **Dirigida**, para permitir a la Fundación Carolina orientar los esfuerzos de los miembros hacia las áreas prioritarias de la Fundación y de la acción exterior española y, simultáneamente, **autogestionada**, para dejar que la RedC se convierta en lo que sus miembros quieran que sea, permitiendo la creación de aquellos espacios de relación y colaboración que los miembros precisen, responsabilizándose de alimentarla y siendo protagonistas de su evolución y desarrollo.

Una red así concebida cumple tres funciones principales: facilitar el **acceso a información y conocimiento**, brindar posibilidades de **conexión e intercambio** y constituir un medio para la **articulación de intereses**. Con el desarrollo de estas tres funciones la RedC pretende coadyuvar a la visión de la Fundación Carolina de constituirse en una “organización de referencia en España y América Latina por su esfuerzo de inversión en capital humano, su aportación relevante en el análisis y propuestas de superación de los problemas de desarrollo de la región, su papel activo en el establecimiento de lazos institucionales y personales y su contribución a la mejora de la calidad, coherencia y eficacia de la acción exterior y la cooperación española.”

El diseño conceptual de la RedC se ha construido a partir de los siguientes elementos:

- a) Identificación de las categorías y actores que integrarán la RedC.
- b) Análisis de los posibles vínculos e interacciones de interés entre ellos.
- c) Determinación de los servicios que dan contenido a esas interacciones
- d) Consideración de aspectos generales del funcionamiento de la RedC .

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

2.3. Potenciales participantes en la RedC

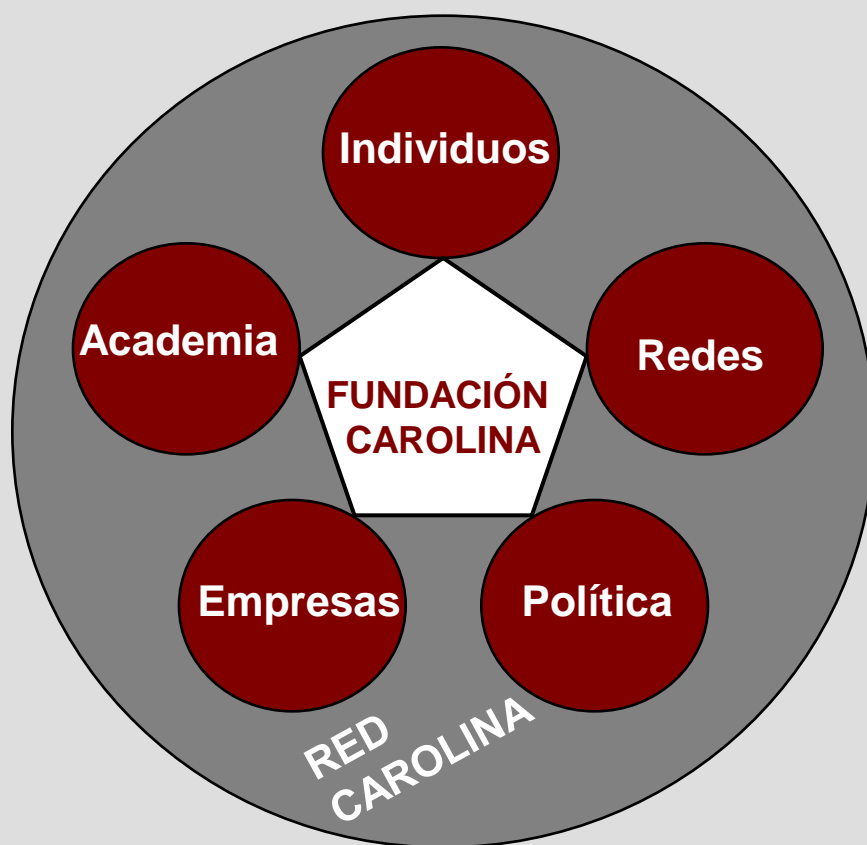
En la siguiente tabla se incluyen las categorías generales en las que se pueden agrupar los miembros potenciales de la RedC. Los vínculos a propiciar entre esos actores proporcionarán la pauta para identificar el tipo de interacciones que la RedC puede facilitar.

| Miembros | Categorías | Descripción |
|-------------------|--|--|
| INDIVIDUOS | Usuarios de la Fundación y colaboradores externos | <ul style="list-style-type: none"> • Becarios y ex-becarios • Visitantes • Investigadores • Participantes en actividades • Colaboradores externos |
| | Instituciones responsables de las políticas públicas y de desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> • Administraciones públicas • Organismos Internacionales • Agencias de cooperación/donantes |
| GRUPOS | Academia | <ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Centros de Investigación |
| | Empresas | <ul style="list-style-type: none"> • Patronos • Responsables de RSE • Otras empresas |
| | Redes | <ul style="list-style-type: none"> • Redes de ONG • Redes de Investigación/Divulgación • Redes de Cooperación y Desarrollo |

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Potenciales participantes en la RedC

La RedC debe ser capaz, en primera instancia, de posibilitar contactos entre todos estos actores y, en segundo término, de propiciar relaciones de cooperación entre los mismos.



2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

2.4. Vínculos a propiciar entre participantes en la RedC

Como se ha indicado anteriormente, la RedC pretende facilitar el contacto, el intercambio, la cooperación y el aprendizaje entre los participantes en la misma. Las interacciones que se darán entre los miembros serán de:

- Ayuda y apoyo mutuo
- Articulación de intereses comunes
- Aprendizaje e innovación
- Aplicación de la innovación

Para que estas interacciones se produzcan hay que tratar de responder a los incentivos de los diferentes miembros, ya se trate del acceso a recursos, la visibilidad y el reconocimiento, las nuevas oportunidades, las rebajas de los costes de transacción, etc.

❑ **Interacciones Individuos-Fundación Carolina**

La RedC posibilitará que los usuarios o beneficiarios de los programas de la Fundación Carolina interactúen con ésta de una manera más intensa, estableciendo relaciones de interés mutuo desde el primer momento de contacto entre ambos y reforzando posteriormente los vínculos ya creados cuando participaron en dichos programas. Desde la perspectiva de la Fundación Carolina, la RedC posibilitará un mejor seguimiento de los usuarios tras su participación en los programas, así como una evaluación más precisa de los efectos de su paso por la Fundación. Como se señaló anteriormente, tampoco debe desdeñarse la oportunidad de dirigir una parte de las acciones de la RedC hacia áreas prioritarias de interés de la propia Fundación o de la acción exterior española.

❑ **Interacciones Individuos-Individuos**

Al interior de la propia categoría de miembros individuales también aparecen múltiples posibilidades de interacción, tanto en el ámbito profesional y de cooperación en investigaciones, proyectos conjuntos o

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Vínculos a propiciar entre los participantes en la RedC

acceso a información, como en el ámbito de las relaciones personales, el ocio o la cultura.

❑ **Interacciones Individuos-Instituciones vinculadas a la Política**

Las relaciones que se producen entre las personas y las administraciones públicas o los organismos internacionales, si bien a pequeña escala, son similares a las que aquellas mantienen con las instituciones académicas, aunque la posibilidad de financiación de becas o pequeños proyectos y la capacidad de las personas individuales de incidir en las políticas, al menos a nivel nacional, son más escasas. Siempre cabe, no obstante, la posibilidad de explotar los vínculos entre ambas esferas a través de líderes que ocupen puestos relevantes en administraciones públicas u organismos internacionales y que hayan pasado por algunos de los programas de la Fundación, como usuarios o colaboradores.

❑ **Interacciones Individuos-Academia**

Las relaciones entre los miembros a nivel individual y las instituciones académicas o investigadoras que se pretenden potenciar a través de la RedC son las de establecimiento de contactos, intercambio de información y colaboración en temas de interés mutuo, como investigaciones y estudios. Estos vínculos permiten facilitar a los individuos el acceso a formación y conocimiento de calidad en su campo de interés y a las instituciones una mayor difusión de su trabajo. Asimismo, gracias a la colaboración mutua se posibilita la realización de investigaciones de mayor alcance, ya sea geográfico (en un número mayor de países), multidisciplinar (al incorporar a profesionales de distintas áreas) o de profundidad (al permitir la incorporación de un mayor número de profesionales). La labor de la RedC como facilitador, como punto de encuentro de estos intereses comunes, es la más importante para estas dos categorías de miembros.

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Vínculos a propiciar entre los participantes en la RedC

❑ **Interacciones Individuos-Empresas**

El vínculo principal entre las personas y las empresas se establece a través del empleo. Este vínculo no debe concebirse en sentido estricto como un servicio de empleo dentro de la RedC, sino más bien como la facilitación de contactos o herramientas, tales como enlaces con servicios externos de búsqueda de empleo o talentos. Asimismo, la RedC puede potenciar el vínculo entre la política y actuaciones de RSE de las empresas y las iniciativas sociales y de desarrollo que las personas llevan a cabo, a través de la financiación, la facilitación de servicios o la formación.

Resulta claro el valor añadido que representa para las empresas emplear a profesionales formados o en formación que ya han demostrado su valía al ser seleccionados como becarios, visitantes o investigadores por la propia Fundación. Por otro lado, una vez de regreso a sus países de origen, los miembros de la RedC encontrarán empresas que ya conocen o con las que habrán mantenido cierta relación, lo que les facilitará su incorporación al mundo del trabajo y un "aterrizaje suave" en un entorno de menores oportunidades, como el que a veces se encuentran a la vuelta. Por último estos vínculos potenciarán la difusión y el impacto de los esfuerzos en RSE de las empresas miembros de la RedC.

❑ **Interacciones Academia-Instituciones vinculadas a la política**

Las relaciones entre las instituciones académicas y las administraciones públicas o las organizaciones vinculadas a las políticas de desarrollo son de naturaleza similar a las que aquellas van a mantener con las empresas. La esfera política también es potencial financiadora de investigaciones y proyectos, pero por el lado de la incidencia en el diseño de políticas estas interacciones se revelan más

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Vinculos a propiciar entre los participantes en la RedC

importantes. Los vínculos entre las investigaciones en materia de desarrollo y los responsables políticos pueden incrementar entre estos últimos la conciencia del valor de las investigaciones y aumentar la posibilidad de aplicación de éstas, generando recomendaciones, herramientas prácticas y materiales informativos. En este sentido, la capacidad de la Fundación -y por tanto de la RedC- para relacionarse con administraciones públicas, organizaciones internacionales o grandes donantes constituye un importante activo.

❑ **Interacciones Academia-Academia**

Posibilitando las relaciones entre instituciones del mundo académico e investigador se pretende potenciar el trabajo en red y se coadyuva al objetivo de ir convirtiendo a la RedC en un nodo importante dentro de las redes de investigación, cooperación y desarrollo.

❑ **Interacciones Academia-Empresas**

Las relaciones entre las instituciones que generan conocimiento y las empresas se encuentran principalmente en dos ámbitos: el de la financiación de actividades de las primeras como parte del esfuerzo en RSE de las empresas y en la incidencia potencial de las instituciones académicas en los modelos y actividades de RSE. Con esta influencia mutua lo que se conseguirá es una mayor calidad de la RSE y una mayor adecuación de la investigación a los temas que preocupan a las empresas, creando importantes sinergias -y un círculo virtuoso por el que una empresa que patrocina una investigación podría ser más proclive a financiar la implementación de los proyectos que puedan derivar de la misma-. Aquí la labor de la RedC como mediadora y facilitadora de relaciones entre dos mundos a menudo tan alejados resulta determinante.

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

2.5. Ejes de Servicios

Para que los vínculos y relaciones mencionados entre los distintos miembros se den de manera efectiva y resulten productivos, la RedC ha de proveer una serie de servicios transversales que los faciliten y propicien. Estos servicios constituyen la aportación diferenciadora e innovadora de la RedC y son los vectores que permitirán alcanzar los objetivos marcados .

Con el fin de asegurar la mayor participación e implicación posible de las diferentes categorías de usuarios y miembros, es necesario implantar desde un primer momento, al menos un servicio específico de interés para cada categoría, como “banderín de enganche” a la RedC.

Tomando como referencia las interacciones de interés descritas (como empleo, cooperación, formación, etc.) se irán implantando progresivamente carteras o “ejes de servicios”, comenzando por los servicios más demandados y sencillos para, más tarde, conforme se desarrolle y madure la RedC, dar lugar a otros servicios de mayor valor añadido y complejidad.

Seguidamente se aborda una primera aproximación a los ejes de servicios, a sus características principales y a las iniciativas o acciones concretas a implantar dentro de cada uno de ellos. A la hora de diseñar las tablas que a continuación se incluyen y ordenar los siete ejes de servicio propuestos se han tenido en cuenta tanto la variable temporal como su facilidad de implementación.

- Eje 1. Comunicación
- Eje 2. Programa de Encuentros
- Eje 3. Empleo
- Eje 4. Formación
- Eje 5. Intercambio y colaboración
- Eje 6. Conocimiento
- Eje 7. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

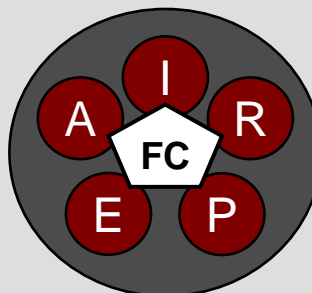
2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Ejes de Servicios

Eje 1: Comunicación

| Servicios | Descripción |
|---|---|
| Agenda de Eventos y Sección de Noticias | <p>Compilación de eventos de carácter formativo, divulgativo, cultural y lúdico, ya sean organizados por la Fundación en España, las fundaciones asociadas en América Latina o por miembros de la RedC. También cabe la posibilidad de incorporar eventos que, sin tener relación con la RedC o la Fundación, sean de especial relevancia o interés para los miembros.</p> |
| E-Boletín C | <p>Elaboración y distribución al interior de la RedC del Boletín C, revista bimestral en formato electrónico, dedicada a un tema central y que contiene artículos de opinión, entrevistas con personalidades relevantes, información de interés sobre los programas de la Fundación y sobre la actualidad iberoamericana, novedades editoriales, etc. Actualmente el Boletín C se edita y también se distribuye en formato electrónico. Su formato podría ampliarse con nuevas secciones abiertas a la participación de los miembros, a través de las cuales destacar proyectos y participantes en la red seleccionados por la repercusión o interés de su trabajo, con una orientación dinámica.</p> |
| "Premios Fundación Carolina" | <p>Los "premios Fundación Carolina" se otorgarán anualmente para cada categoría de miembro de la RedC, a personas o instituciones destacadas por diversas razones: la excelencia académica, la ejecución de proyectos novedosos o que hayan cambiado las condiciones de vida de sus comunidades, las empresas responsables, las investigaciones sobresalientes, etc.</p> |

Interacciones



2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Ejes de Servicios

Eje 2: Programa de Encuentros

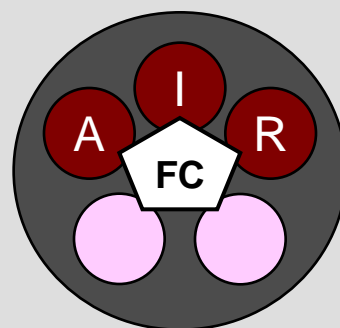
| Servicios | Descripción |
|-------------------------|--|
| Encuentros en embajadas | Organización de encuentros en las embajadas españolas en América Latina con vistas a reforzar el vínculo de los usuarios, antes y tras su paso por España. En estos encuentros los usuarios tendrán la oportunidad de asistir a ponencias, conferencias, charlas, etc. y relacionarse con expertos, personalidades y otros usuarios de los programas de la Fundación. Tras los encuentros se realizará una memoria del mismo para su distribución entre aquellos miembros que no hayan podido asistir. Las fundaciones asociadas en América Latina deberán desempeñar un papel activo en la organización de estos eventos. |
| E-ntrevistas | Realización de entrevistas virtuales con expertos o personalidades, aprovechando la potencialidad de Internet y el portal de la RedC para posibilitar un contacto valioso y de primera mano de sus miembros con referentes en el mundo de la cooperación y el desarrollo, la cultura, la educación, la política, la economía, etc. |
| Foro de encuentros | Dentro del portal web de la RedC se instaurarán diversos foros temáticos en los que los miembros pueden recibir o poner en común información, recabar ayuda o debatir sobre temas de su elección. Si bien se deberá comenzar por foros propiciados desde la Fundación Carolina, de acuerdo con las áreas temáticas prioritarias que se quieren potenciar (p.ej. mujeres líderes, parlamentarios indígenas, jóvenes políticos iberoamericanos, etc. o algunos de los temas de especialización del CeALCI, como cohesión social o calidad de la ayuda al desarrollo), también deberá facilitarse la creación de foros directamente por parte de los miembros en temas de su interés. En algunos de estos foros puede incorporarse el apoyo o tutela por parte de expertos, personalidades o miembros reconocidos de la red que se comprometan a realizar esta labor. |

2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Ejes de Servicios

| Servicios | Descripción |
|--------------------------|---|
| <p>Conferencia anual</p> | <p>En paralelo al gran acto académico que anualmente organiza la Fundación Carolina, normalmente vinculado a la Cumbre Iberoamericana, se organizaría una conferencia anual virtual centrada en la temática de la Cumbre correspondiente a ese año. Esta iniciativa permitirá ampliar notablemente las posibilidades de participación de los miembros de la RedC en los debates y foros que se organicen.</p> |

Interacciones



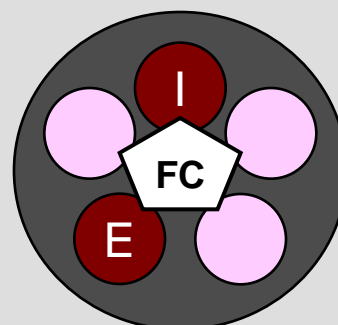
2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Ejes de Servicios

Eje 3: Empleo

| Servicios | Descripción |
|----------------------------------|--|
| Bolsa de <i>Curriculum Vitae</i> | Bolsa con los CV de los miembros de la RedC, en un formato homologado que incluya información sobre las investigaciones o proyectos en curso y la disponibilidad o necesidad de colaboración en temas de interés. Este servicio estará disponible para el resto de miembros de la RedC, a fin de propiciar posibilidades de contratación o colaboración. |
| Enlace a servicios de empleo | La RedC ofrecerá enlaces a servicios de empleo, para que los miembros tengan acceso a los mismos a través de la red. |
| Bolsa de empleo y prácticas | Este último paso permitirá a empleadores potenciales miembros de la red introducir sus convocatorias de puestos de trabajo y plazas de prácticas. |

Interacciones



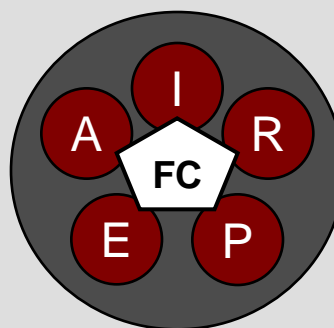
2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Ejes de Servicios

Eje 4: Formación

| Servicios | Descripción |
|--|--|
| Directorio de Becas y Oportunidades de formación | Este directorio sería complementario a la propia oferta formativa de la Fundación, tanto para quienes ya han sido becarios, investigadores y visitantes, como para quienes no lo han sido, pero pueden encontrar en el mismo la posibilidad de mejorar su formación. |
| E-Formación | A través de este servicio se pretende aprovechar la potencialidad de Internet para continuar la formación de los miembros de la RedC, mediante cursos a distancia en temas específicos de interés y sin las limitaciones del desplazamiento físico o la falta de tiempo. |

Interacciones



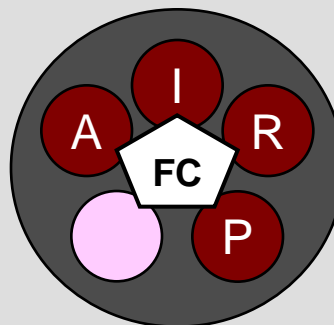
2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Ejes de Servicios

Eje 5: Intercambio y colaboración

| Servicios | Descripción |
|--|---|
| Blogs, Chats, Correo-e redireccionable | Estos servicios, típicos de los portales web actuales, permitirán a los miembros interactuar de manera horizontal y espontánea, de forma que puedan surgir sinergias o intereses mutuos no previstos. Además el correo redireccionable permitirá utilizar en los envíos de información las cuentas de correo electrónico que la Fundación asigna a cada usuario y que, desde ellas, la información se reenvía automáticamente a sus propias cuentas de correo personal o institucional. Ello posibilitará un mejor seguimiento de los usuarios una vez concluya su paso por la Fundación. |
| Bolsa de Investigaciones, proyectos en curso y necesidades de colaboración | Este servicio permitirá estar al corriente de lo que están haciendo otros miembros de la red y de los desarrollos más novedosos en el campo de actuación de la RedC, además de facilitar la identificación de colaboradores, investigaciones o proyectos a los que sumarse. |
| Foro de Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas | En este foro se podrían incluir las buenas prácticas o experiencias exitosas identificadas, de modo que se dé publicidad a las mismas y sirvan como herramientas multiplicadoras. |

Interacciones



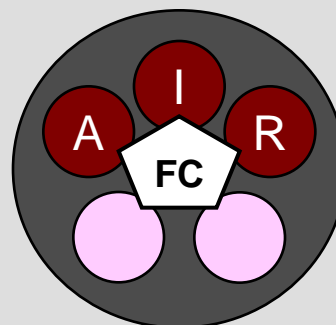
2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Ejes de Servicios

Eje 6: Conocimiento

| Servicios | Descripción |
|--|--|
| Centro de Documentación Virtual | Servicio que proporcione acceso, en formato electrónico, a las publicaciones de la Fundación, las aportaciones de los miembros y, en general, a aquellos otros contenidos que concuerden con las diferentes necesidades de becarios, visitantes e investigadores una vez de vuelta a sus países de origen. Este servicio podrá combinar un centro de documentación propio así con enlaces a otros centros de documentación existentes. |
| Ventanas regionales y temáticas | Esta evolución del Centro de Documentación Virtual pretende, cuando el volumen de conocimiento por regiones o temas lo posibilite, dar acceso a esta información, desde el punto de vista del desarrollo y la cooperación, a modo de atlas, incluyendo indicadores, informes, etc. |
| Promoción de proyectos de investigación globales | Los proyectos de investigación globales pretenden propiciar, con el impulso de la Fundación, investigaciones a nivel regional que permitan aproximaciones más ambiciosas a la realidad a investigar, aprovechando la estructura de red y las relaciones ya establecidas. |

Interacciones



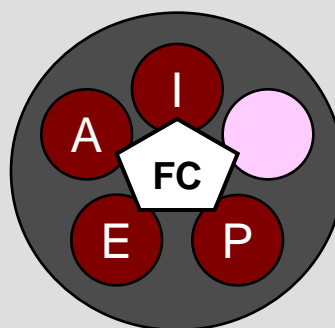
2. ¿QUÉ ES Y CÓMO SE CONFORMA LA RED CAROLINA?

Ejes de Servicios

Eje 7: Responsabilidad Social Empresarial

| Servicios | Descripción |
|--|--|
| Divulgación de acciones y buenas prácticas de RSE | Con este servicio se pretende dar un valor añadido al esfuerzo en pro de la RSE que están haciendo las instituciones (públicas y privadas) miembros de la red, extender el conocimiento de este ámbito y poner en común experiencias o actividades de interés para diferentes miembros de la RedC. |
| Formación e Información para la movilización de recursos | Este servicio pretende proporcionar herramientas e información para movilizar recursos destinados a acciones de desarrollo, de investigación, etc, poniendo en relación a las empresas, los donantes y los miembros de la RedC. |

Interacciones



3. Puesta en marcha de la RedC

Una vez identificadas las categorías y actores potencialmente integrantes de la RedC, las interacciones entre los mismos que serían de interés y los ejes resultantes de servicios para facilitar y propiciar esas relaciones, en el presente bloque se avanzan algunas propuestas para la implementación de la RedC.

En primer lugar se comienza por el abordaje de algunas consideraciones básicas acerca de cómo se concibe en la práctica el funcionamiento de la RedC, tales como la conveniencia de combinar actividades presenciales y virtuales, garantizar un contacto continuo con sus miembros y establecer unos criterios y requisitos de acceso y pertenencia a la misma.

Asimismo, se describen algunas de las condiciones previas que deben estar aseguradas para su puesta en marcha, principalmente en lo que se refiere a la consolidación de los sistemas de información actualmente existentes y en las formas de organización y coordinación del trabajo, de manera que se garantice la implicación y participación activa del personal de la Fundación en la gestión diaria de la red.

Posteriormente, con el fin de comprender en profundidad las tareas concretas a impulsar en cada momento para el desarrollo en la práctica de la RedC, se estudian en detalle los itinerarios a través de los cuales la Fundación Carolina se relaciona con los participantes en cada uno de sus principales programas, y se analiza el papel que las distintas entidades colaboradoras de la Fundación Carolina -universidades, empresas, etc.- pueden desempeñar en el desarrollo la red.

Finalmente se describe la estructura organizativa y los mecanismos de gestión necesarios en la Fundación Carolina para hacer posible la puesta en marcha y funcionamiento de la RedC, mecanismos que responderán su carácter como instrumento transversal a todos los programas y que implicarán en consecuencia el establecimiento de instancias operativas de coordinación interna que garanticen las sinergias entre los mismos y la participación activa y concertada de sus gestores.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

3.1. Consideraciones generales sobre el funcionamiento de la RedC

En este apartado se avanzan algunas consideraciones sobre la operación y funcionamiento de la RedC, con el fin de permitir una mejor comprensión de sus contenidos, formas de actuación y requisitos básicos de implementación.

❑ **Combinación de escenarios virtuales y presenciales de interacción**

El conjunto de interacciones que propicia la RedC se posibilitará a través de actividades de carácter tanto virtual como presencial. Por una parte, la RedC se organizará mediante un **portal web**, vinculado a la página web de la Fundación Carolina pero autónomo, que proporcionará acceso diferenciado a cada usuario a los diferentes servicios que se vayan desarrollando, de acuerdo con los permisos que se asignen a tal efecto. Por otra, las interacciones se producirán a través de la celebración de **encuentros presenciales** de diversa naturaleza entre los usuarios de un mismo o distinto programa, así como con la propia Fundación.

❑ **El contacto con la Fundación como un proceso continuo**

El proceso de construcción de la Red Carolina exige prestar una atención especial a todos y cada uno de los momentos en los que se produce un contacto o relación significativa entre la Fundación Carolina y sus diversos grupos de interés, ya se trate de usuarios reales o potenciales de sus programas (becarios, visitantes, investigadores, etc.), o de patronos y entidades colaboradoras.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Consideraciones generales relativas al funcionamiento de la RedC

Sin duda el periodo de estancia en España de los beneficiarios de los programas -durante el cual se produce el disfrute de una beca, la realización de una visita, etc.- constituye el momento "estelar" en el que la interacción entre estos y con la Fundación resulta más cercana, y durante el cual se produce un contacto personal e institucional más directo. No obstante, desde la perspectiva de una red hay que tener presente que las relaciones de la Fundación con estos actores comienzan antes de la ejecución de los programas, durante la fase de preparación de éstos, y que esas relaciones se deben mantener y ampliar una vez que los participantes regresan a sus países de origen, adquiriendo entonces nuevas dimensiones y posibilidades.

En otras palabras, la Red Carolina ha de construirse desde el instante en que se establece un primer contacto con un miembro potencial de la misma mediante:

- La información -en las propias convocatorias de becas, de ayudas a la investigación, en la selección de visitantes, etc.- sobre las posibilidades de pertenencia a la RedC para todos los beneficiarios de los programas de la Fundación Carolina, así como de las ventajas que conlleva ser miembro y acceder a los servicios de la RedC.
- La selección de personas que, además de cumplir con los requisitos específicos exigidos para cada programa, presenten un potencial actual y futuro de creación, animación y crecimiento de la red.

□ La condición de miembro y las reglas de acceso: pleno / restringido, personal / institucional

En un principio cabría establecer una distinción entre beneficiarios de algún programa de la Fundación (con acceso pleno a los servicios, aunque sin potestad o con capacidades limitadas de administración de la red) y usuarios externos (con acceso a secciones públicas de la red y a determinados servicios).

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Consideraciones generales relativas al funcionamiento de la RedC

En lo que respecta a los primeros, todo usuario de los programas y servicios de la Fundación Carolina deberá aceptar, en el momento de ser seleccionado, formar parte a título individual de la RedC. Es decir, **la condición de becario, investigador, visitante, etc. conlleva automáticamente la condición de miembro de pleno derecho de la Red**. Naturalmente, una vez que la persona haya participado en el programa correspondiente podrá si lo desea darse de baja en la misma (habrán de habilitarse todos los procedimientos necesarios para garantizar un escrupuloso cumplimiento de la Ley de Protección de Datos).

No obstante, hay que tener presente que al estar soportada en una plataforma web puede darse el caso de internautas que, sin haber sido beneficiarios o colaboradores de la Fundación Carolina, entren en contacto con la RedC e identifiquen en la parte pública servicios de su interés. Estos usuarios externos podrán pasar a ser miembros de la RedC a discreción de la Fundación y a través de un procedimiento *ad hoc*, cuando tengan intereses similares y capacidad de realizar aportes significativos.

Los patronos, centros de investigación y formación, las universidades, las empresas, etc. podrán formar parte de la Red como miembros institucionales, debiendo designar un representante para su acceso y presencia en la misma.

La RedC deberá integrar asimismo a las diferentes iniciativas impulsadas desde la Fundación Carolina para la creación y consolidación de algunas redes ya en funcionamiento en diversos ámbitos, tales como las redes de parlamentarios indígenas, las becas líder, la red de mujeres líderes o los jóvenes políticos iberoamericanos. Su inclusión en la plataforma tecnológica servirá como primer embrión de la RedC, a la par que las dotará de una mayor proyección y visibilidad, facilitando su funcionamiento y posibilitando su apertura a la participación e interacción con nuevos actores y redes.

3.2. Condiciones previas y tareas iniciales

Con el fin de sentar unas bases adecuadas para la puesta en marcha de la RedC es preciso acometer una serie de actividades previas que garanticen un punto de partida sólido, en términos tecnológicos y de información, de comunicación de la iniciativa y de organización y gestión interna.

❑ Consolidación de los sistemas de información

En primer lugar, el portal web de la RedC requiere contar con una **base de datos** que integre a todos sus miembros y que constituirá el soporte para los diferentes servicios, permitiendo su implementación y coadyuvando al objetivo de la Fundación de mejorar el seguimiento de la actividad que realizan quienes han sido partícipes de sus programas. En la actualidad la Fundación Carolina ya dispone de bases de datos parciales que aglutinan a la mayoría de los usuarios de sus programas, pero que será preciso reunir y consolidar en una nueva base de datos general. Esta base de datos deberá estar estrechamente vinculada con la plataforma tecnológica y administrarse en base a Internet, dependiendo de los permisos otorgados a los diferentes usuarios.

❑ Desarrollo de la plataforma tecnológica

La **plataforma tecnológica** de la RedC está integrada por la citada base de datos y el portal web que da soporte a los servicios que se prestan a los miembros. Ambas iniciativas deben acometerse en paralelo de manera que se garantice su compatibilidad. Para su diseño y puesta en marcha deberá contarse con los servicios de una o más entidades externas especializadas. La Gerencia y el departamento de Informática de la Fundación deberán jugar un rol central en este proceso, coordinando los trabajos y velando, con el apoyo del departamento de RedC, por que el resultado de las aplicaciones informáticas sea funcional al logro de los objetivos de la red.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Condiciones previas y tareas iniciales

❑ **Comunicación externa de la puesta en marcha de la RedC**

En segundo término, es esencial acometer una intensa campaña de comunicación que permita la difusión de la RedC, tanto en términos amplios (en internet y otros soportes), como de forma más focalizada para las entidades y personas más próximas a la Fundación, con el fin de **recuperar el contacto con los antiguos participantes** en los programas de la Fundación e invitarles a pertenecer a la RedC. El departamento de Comunicación, junto con el departamento de RedC, serán los principales responsables de realizar esta tarea, debiendo contar con la colaboración de todos y cada uno de los departamentos de la Fundación y de las fundaciones asociadas, para sistematizar y aportar sus listas de contactos.

❑ **Implicación del personal y nueva organización del trabajo**

Todo el personal de la Fundación ha de asumir que la construcción y puesta en marcha de la RedC constituye un objetivo transversal estratégico para la Fundación Carolina. En consecuencia, la RedC no debe concebirse como un nuevo programa que viene a sumarse a los ya existentes y del cual haya de ocuparse en exclusiva el departamento existente al efecto, sino que, por el contrario, constituye una **tarea de todos**. Ello supone un cambio de enfoque sobre el significado de la Red, que tendrá que acompañarse de un esfuerzo de comunicación interna y exigirá, en lo sucesivo, una mayor voluntad de colaboración y creación de sinergias interdepartamentales.

Al atravesar todos los programas y áreas de la Fundación, la RedC obliga a los gestores y coordinadores de cada programa a adoptar una mirada más horizontal y basada en procesos, en la que el desafío es, además de garantizar como hasta ahora una gestión eficaz del programa bajo su responsabilidad, velar por que se asegure la máxima complementariedad con otros programas, en beneficio tanto de los usuarios individuales como del propio funcionamiento de la RedC.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Condiciones previas y tareas iniciales

Resumen de actividades previas

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • PLATAFORMA TECNOLÓGICA: <ul style="list-style-type: none"> – Consolidación de sistemas de información y creación de nueva base de datos – Diseño y puesta en marcha de portal web de la RedC | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación externa y recuperación de usuarios | <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicación en colaboración con todos los programas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna para nuevo enfoque sobre RedC • Introducción de nuevas medidas de organización del trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Adjunta y departamento RedC |

3.3. Itinerarios y actividades con participantes en los programas

Como se ha indicado, la principal razón de ser de la RedC es poner en valor las relaciones que establecen los usuarios de los programas, entre ellos y con la Fundación, así como la fidelización de los mismos. Para alcanzar este objetivo la actividad de la RedC debe iniciarse cuando un participante potencial entra en contacto con la Fundación Carolina por vez primera, tratando de construir desde ese mismo instante una relación que trascienda el mero disfrute del programa y que se prolongue y consolide posteriormente en el tiempo.

Conviene por tanto analizar cuáles son los itinerarios y momentos más significativos de interacción que se establecen entre la Fundación Carolina y los beneficiarios o usuarios de sus programas para, a continuación, derivar de ellos una serie de actividades que permitan la progresiva construcción de la Red Carolina.

Con este propósito, a continuación se describen esos itinerarios para algunas de las principales categorías de usuarios, diferenciando en ellos tres momentos clave: **antes, durante y después** de su participación en los programas. Para cada uno de estos momentos se establece:

- a) Una descripción general del proceso
- b) Las principales actividades y tareas a promover para la construcción y consolidación de la RedC
- d) Los departamentos o programas responsables e implicados en su ejecución

Una vez analizados los itinerarios y nuevas iniciativas a emprender, se abordan las relaciones de la Fundación con sus principales entidades colaboradoras, analizando las implicaciones que para el patrón actual de relaciones supone la puesta en marcha de la RedC e introduciendo algunas propuestas para facilitar su pertenencia y participación activa en la misma.

3.3.1. Becarios

1ª Etapa: Antes

Descripción del Proceso:

Esta etapa abarca el periodo que va desde el primer contacto que el solicitante de beca establece con la Fundación Carolina o con la RedC, hasta que es aceptado como becario o reserva e incluye:

- La difusión de la oferta formativa de la Fundación Carolina
- La recepción de las solicitudes de beca
- El proceso de preselección de candidaturas
- El proceso de realización de entrevistas de selección
- La comunicación de la concesión de la beca o de la condición de suplencia.

Actividades a realizar:

- La página web de la RedC debe proporcionar información a los potenciales becarios sobre el programa de becas de la Fundación, incluyendo un enlace a los formularios de solicitud y al resto de contenidos de interés de la Fundación. Aunque buena parte de esta información ya está disponible en la página web de la propia Fundación, se pretende que el portal de la RedC coadyuve a la difusión de su labor, posibilitando que los candidatos latinoamericanos interesados en mejorar su formación puedan acceder a la información a través de cualquiera de los dos portales.
- De igual manera, en la convocatoria de becas que se publica en la web de la Fundación cabría informar de la existencia de la RedC y facilitar enlaces para acceder a la misma.

1ª Etapa: Antes

- El portal web de la RedC puede facilitar a los potenciales becarios información relativa a **otras oportunidades de formación en España** ofertadas por las universidades colaboradoras. Uno de los incentivos principales que pueden ofrecerse a las universidades que actualmente colaboran con la Fundación para que formen parte de la RedC es precisamente la difusión más amplia de sus ciclos formativos en la plataforma.
- Identificar y priorizar en el proceso de selección a aquellos solicitantes de beca que presentan una **mayor potencialidad de “creación de red”**. Para ello se pueden incluir en los formularios de solicitud de beca y en el proceso de entrevistas variables relativas al perfil asociativo del candidato: grado de implicación social en el país, pertenencia o colaboración con asociaciones u organizaciones, partidos políticos o sindicatos, proyectos en los que ha colaborado, etc.
- La RedC podrá asimismo apoyar la labor de los entrevistadores durante el proceso de selección a través de la colaboración de algunos de sus miembros, singularmente antiguos becarios que desde sus países de origen y con el conocimiento que tienen, de ellos y de la Fundación, quieran ayudar a mejorar este proceso participando en las entrevistas de selección junto a los entrevistadores del Programa de Formación. Estos, por su parte, deben informar a los candidatos que la adjudicación de una beca no sólo supone la oportunidad de formarse académicamente y conocer España, sino también la de “construir red”, encontrarse e intercambiar con colegas de otros países y emprender futuras relaciones de colaboración.

1ª Etapa: Antes

- A partir del momento de concesión de la beca, el becario pasará a ser miembro de pleno derecho de la RedC de manera automática: **la aceptación de la beca conlleva la aceptación de la condición de miembro de la RedC**, si bien tras el disfrute de la beca podrá ejercer los derechos que la ley de protección de datos garantiza y darse de baja. Para ello se le asignará una clave de acceso que le permitirá ponerse en contacto con antiguos becarios de la Fundación que ya han vivido esa experiencia, lo que posibilitará una mejor preparación del viaje, llegada y estancia en nuestro país, compartiendo sus inquietudes previas con quien ya ha cursado los mismos estudios, ha vivido en la misma ciudad o ha tramitado la misma visa. Una posibilidad a estudiar en este momento es la instauración de la figura del “tutor voluntario”, dando la posibilidad a los antiguos becarios más activos y comprometidos de colaborar con los participantes en la nueva convocatoria. Asimismo, podrá incluirse información práctica sobre España (trámites de llegada, alojamientos, transportes, planos, etc.)
- Otra labor a impulsar desde la RedC en el momento de comunicación y aceptación de la beca será la de remitir al becario un **formato simplificado de *curriculum vitae***, el cual deberá cumplimentar para su inclusión en la base de datos y en la plataforma de RedC, con el fin de que otros miembros puedan acceder al mismo. Ese modelo deberá diseñarse en colaboración con las empresas (potenciales empleadores).
- Adicionalmente se podrá recabar información de los **intereses extracurriculares** de los futuros becarios, a través de una encuesta de intereses y necesidades, con el fin de que el Programa Vivir en España y los coordinadores de becas puedan responder de manera más efectiva a esos intereses, mejorando la estancia de los becarios y su participación en los distintos eventos que se organicen.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Becarios

1ª Etapa: Antes

- Finalmente, la RedC con la colaboración de las fundaciones asociadas organizará antes del viaje **encuentros en las embajadas de España**, a modo de primer encuentro presencial, donde los becarios seleccionados entren en relación con antiguos becarios, visitantes, representantes de las fundaciones Carolina en América Latina y otros miembros de la red, experiencia que está siendo valorada muy positivamente en los países donde ya se viene realizando.

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión en web de Fundación de información sobre la Red Carolina. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación en la web de la RedC.de información significativa de la Fundación Carolina y el Programa de Becas • Información sobre otras oportunidades de formación en España • Identificación previa y durante entrevistas de solicitantes con potencial de red. • Incluir a ex-becarios como apoyo en el proceso de selección | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Formación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consultas a empresas sobre el modelo de CV y definición del modelo de CV homologado. | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Formación y Programa RSE |
| <ul style="list-style-type: none"> • Informaciones prácticas sobre España | <ul style="list-style-type: none"> • Vivir en España |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realización de encuesta de intereses y necesidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General |
| <ul style="list-style-type: none"> • Encuentros en embajadas | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General fundaciones asociadas y embajadas en AL |

2ª Etapa: Durante

Descripción del proceso:

Esta etapa abarca desde el momento en que el becario llega a España, pasando por el periodo de disfrute de la beca y hasta que toma el avión de regreso a su país de origen.

Actividades a realizar:

- A la llegada a España la RedC debe concentrarse en **fomentar las relaciones interpersonales**, tanto entre los becarios como con el resto de participantes en los programas de la Fundación. Una primera medida pasa por potenciar el primer contacto que los becarios tienen con la Fundación, a través del encuentro de bienvenida, tratando de permitir una interrelación más estrecha entre los becarios. Es importante incluir en este primer encuentro información sobre la RedC y las posibilidades que ofrece durante la estancia en España, para que los becarios tengan la sensación de estar **participando de una comunidad** que trasciende la nacionalidad o el lugar de estudios, comunidad en la que, a través de la RedC, podrá profundizar a lo largo de su estancia en España.
- La RedC también permitirá **coordinar mejor las actuaciones de los diferentes programas**, capitalizando los diferentes recursos y actividades, como por ejemplo involucrando a los visitantes o investigadores para organizar encuentros o coloquios con los becarios, aprovechando la presencia de ex-presidentes latinoamericanos en las reuniones de patronatos, organizando visitas a empresas y sus departamentos de RSE, etc.

2ª Etapa: Durante

- Otra función de la RedC, que proseguirá en esta etapa, será la de identificar a potenciales líderes y animadores de la RedC, que promuevan las relaciones entre los becarios mientras están en España, ya que son estas relaciones las que posteriormente se pueden mantener y van a significar la fidelización de los miembros con la RedC y con la Fundación. Además es imprescindible incentivar el surgimiento de iniciativas de los becarios para la organización de proyectos conjuntos, la creación de grupos de trabajo y otras “actividades de red”, apoyando su desarrollo mediante una ayuda financiera y/o logística.
- La Fundación Carolina, por su parte, deberá también promover directamente encuentros de diverso tipo entre becarios. En este esfuerzo deberán estar activamente implicados los **coordinadores de becas**, con los que los becarios mantienen la interlocución más directa durante la estancia en España y cuyo papel resulta fundamental. Con el concurso de los coordinadores de beca se promoverán periódicamente **encuentros y foros entre becarios** que, aún residiendo en diferentes ciudades, compartan la misma área temática. Para incentivar todas estas iniciativas se establecerá un presupuesto específico que permita su materialización.
- Por último parece importante dar un impulso desde los programas Vivir en España y RSE a las **relaciones de los becarios con la empresa española** a través de visitas, encuentros, etc. en especial con aquellas empresas con intereses en la región iberoamericana. Con ello se consigue fomentar las relaciones horizontales entre miembros diversos de la RedC, implicar a las empresas y sus departamentos de RSE en los programas de la Fundación y promocionar una parte importante de la realidad española, como es la empresarial. Estas relaciones darán frutos también en la siguiente etapa, una vez de vuelta a sus países de origen, como se especifica a continuación.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Becarios

2ª Etapa: Durante

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Fomentar las relaciones interpersonales a la llegada e incluir información sobre RedC y oportunidades que brinda en jornada bienvenida | <ul style="list-style-type: none"> Vivir en España y departamento de RedC |
| <ul style="list-style-type: none"> Establecer el proceso de coordinación interna (aprovechamiento de recursos y sinergias entre programas) de la RedC. | <ul style="list-style-type: none"> Dirección Adjunta, departamento RedC y Comité de Enlace |
| <ul style="list-style-type: none"> Identificación de líderes, apoyo a iniciativas de becarios y organización de encuentros | <ul style="list-style-type: none"> Programa de Formación y coordinadores de becas Vivir en España |
| <ul style="list-style-type: none"> Visitas a empresas y departamentos de RSE, etc. | <ul style="list-style-type: none"> Programa de RSE y Vivir en España |

3ª Etapa: Después

Descripción del proceso:

En esta etapa, cuando los estudios en España han terminado y el becario ha retornado a su país, la RedC debe asumir un protagonismo activo para garantizar el mantenimiento de las relaciones y vínculos iniciados durante la participación en el programa y dar comienzo de nuevas actividades que faciliten el seguimiento continuo del ex-becario por parte de la Fundación.

Actividades a realizar:

- Desde el punto de vista de la Fundación, a través de los distintos servicios de la RedC se posibilitará al ex-becario un **canal de comunicación** permanentemente abierto, mediante el cual mantenerles informados de noticias de interés, contar con su colaboración en actividades específicas (apoyo a nuevos becarios, en el proceso de selección, etc.) o realizar acciones concretas de seguimiento como cuestionarios u otros aprovechando la RedC. El correo-e redireccionable, que permitirá vincular sus direcciones personales o institucionales de correo electrónico con la cuenta de correo que se les adjudicó en el marco del programa de becas, constituirá un instrumento valioso para que el contacto no se pierda. Además, la RedC propiciará el contacto con otros becarios de su misma u otra promoción (incluyendo futuros becarios a los que orientar), con centros académicos, etc. así como el inicio de nuevas relaciones con otros miembros.
- La RedC también debe facilitar un “aterrizaje suave” al regreso, para lo cual la puesta en marcha de la Bolsa de CV y del resto de **servicios del eje de empleo** será fundamental, tal y como ha quedado de manifiesto en los sondeos previos a los ex-becarios. Se establecerá un procedimiento para la actualización periódica del CV, como requisito para renovar la condición de miembro y seguir accediendo a los servicios de la RedC.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Becarios

3ª Etapa: Después

- Las fundaciones asociadas en América Latina deberán mantener un contacto presencial con los antiguos becarios, a través del **programa de encuentros** (con lo que se cierra, de algún modo, el círculo iniciado en este itinerario con el apoyo de los ex-becarios a la nueva promoción) y prestar su apoyo a la formación de asociaciones, conformación de nuevas redes y acciones conjuntas de los miembros. En este sentido, la RedC puede fomentar también la realización de encuentros regionales (Región Andina, Centroamérica y Cono Sur) y temáticos entre ex-becarios, propiciando además la participación de otros miembros que han sido visitantes o investigadores.
- Asimismo la RedC constituirá la plataforma donde quienes han sido participantes de un programa puedan mantener las relaciones iniciadas en esa etapa, para lo que dará cabida a las redes que los miembros hayan creado y facilitará que un miembro pueda localizar a otros. Otra serie de servicios de interés para fidelizar a los ex-becarios en esta etapa serán los relacionados con los proyectos de investigación y necesidades de colaboración, el Centro de Documentación Virtual, la formación e información para movilización de recursos o los “premios Fundación Carolina”.

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de la bolsa de CV • Enlaces a servicios de empleo de América Latina • Inclusión de redes ya creadas | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Formación y Gerencia/empresa tecnológica |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realización de encuentros | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General y fundaciones asociadas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realización de acciones de seguimiento • Nuevos servicios y “premios Fundación Carolina” | <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de RedC |

3.3.2. Visitantes individuales

1ª Etapa: Antes

Descripción del proceso:

En esta etapa los visitantes individuales son seleccionados por las embajadas españolas y la Fundación Carolina, según los criterios que esta establece.

Actividades a realizar:

- La RedC podrá colaborar en la identificación de potenciales visitantes a través de los encuentros y el resto de actividades presenciales que se organicen, en especial aprovechando la labor de las fundaciones Carolina en América Latina y su trabajo conjunto con las embajadas de España en dichos eventos.
- Desde el momento de su designación cada visitante pasará a ser miembro de la RedC, para lo cual se le informará y asignará un nombre de usuario y una contraseña que le permita acceder a información práctica e interactuar con otros miembros de la red, ya se trate de ex-visitantes individuales, pertenecientes a las redes o grupos ya establecidos o de ex-becarios o investigadores con los que exista afinidad temática. A través de estas relaciones podrá preparar mejor su viaje y establecer relaciones fructíferas y continuadas en el tiempo.

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Potenciación del programa de encuentros en AL, teniendo en cuenta la coincidencia en el tiempo con las actividades de despedida o bienvenida de los becarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General fundaciones AL y embajadas y PIV |
| <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar información sobre la RedC y otorgar usuario y contraseña | <ul style="list-style-type: none"> • PIV y departamento RedC • Administrador de la Plataforma |

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Visitantes individuales

2ª Etapa: Durante

Descripción del Proceso:

Los visitantes realizan su estancia en España conforme al programa de trabajo y visitas que la Fundación prepara.

Actividades a realizar:

- Si bien la agenda de trabajo para los visitantes suele resultar bastante densa, ocasionalmente podría reservarse un espacio para introducir algún tipo de actividad generadora de red, tales como charlas informativas sobre la RedC y sus servicios, ponencias a cargo del visitante y encuentros con participantes en otros programas (becarios, investigadores, etc.). Estas actividades permitirán, por un lado, capitalizar la presencia de algunos visitantes destacados en España y, por otro, posibilitar interacciones horizontales con otros miembros de la RedC, lo que potenciará las relaciones de colaboración futura. Para la mejor articulación de estas actividades puede resultar interesante poner en relación los temas de interés de los becarios (suministrados en la encuesta de intereses y necesidades) con la actividad que desarrolla el visitante.

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Incluir durante las visitas actividades generadoras de red, con protagonismo del visitante y participación de otros posibles miembros | <ul style="list-style-type: none"> • PIV y departamento de RedC |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la visita con las actividades organizadas con becarios desde el Programa de Formación, cruzando intereses de los becarios con el campo de actuación del visitante | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Formación • Vivir en España |

3ª Etapa: Después

Descripción del Proceso:

Tras la estancia en España el visitante individual vuelve a su país de origen.

Actividades a realizar:

- Una vez el visitante regresa a su país, podrá acceder a una buena parte de los diversos servicios de la RedC, que posibilitarán el mantenimiento del contacto con la Fundación y de las relaciones comenzadas durante su estancia en España, encontrando nuevos temas de interés común con otros miembros de la RedC y pudiendo colaborar en acciones diversas.
- Entre estos servicios pueden resultar del máximo interés para los ex-visitantes el programa de encuentros, tanto virtuales (incluyendo los foros de discusión temáticos en los que podrá participar, o los nuevos foros que él mismo podrá abrir), como presenciales (los encuentros en embajadas o los promovidos por las fundaciones asociadas).
- Otro modo de reforzar los vínculos con la RedC serán las E-ntrevistas o el E-Boletín C, dónde los visitantes serán invitados a compartir su experiencia y conocimientos con otros miembros de la red.
- La Agenda de noticias y eventos también tendrá su importancia toda vez que incluya eventos diversos que tengan en cuenta el interés de los visitantes y la región donde viven.
- Habrá de prestarse una atención especial a aquellos visitantes que gozan de proyección, notoriedad y reconocimiento público en sus países, intentando a través de distintos medios el mantenimiento del contacto con la Fundación y captar en lo posible su colaboración y presencia en las distintas actividades de la RedC.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Visitantes individuales

3ª Etapa: Después

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de los foros temáticos prioritarios | <ul style="list-style-type: none"> • PIV |
| <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la Agenda de Eventos teniendo en cuenta la procedencia e intereses de los visitantes | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y departamento RedC |
| <ul style="list-style-type: none"> • Programación de E-ntrevistas | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, departamento de RedC y PIV |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación a la programación de encuentros presenciales posteriores | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General, fundaciones asociadas y embajadas |

3.3.3. Visitantes en grupo

1ª Etapa: Antes

Descripción del Proceso:

Durante esta etapa los visitantes en grupo son identificados por la Fundación Carolina y, en su caso, por las embajadas españolas según los criterios establecidos por aquella.

Actividades a realizar:

- Como en el caso de los visitantes individuales, la RedC podrá ayudar a identificar a los posibles visitantes de grupo a través de los encuentros, foros y el resto de actividades presenciales que se organicen, en especial aprovechando la labor de las fundaciones Carolina en América Latina y el trabajo conjunto de estas con las embajadas en dichos eventos.
- Desde el momento de su selección, el futuro visitante en grupo adquirirá la condición de miembro de la RedC, informándole de sus servicios y facilitándole una clave de acceso a la RedC que le dará la posibilidad de interactuar desde el inicio con otros colegas del mismo grupo o red (tanto los de su propia convocatoria como los de anteriores). Para potenciar ese trabajo se dotará a cada una de las redes de micro-páginas web (microsite) propias de cada grupo o red y alojadas en la plataforma general de RedC, lo que permitirá preparar el encuentro y enlazarlo con los encuentros anteriores.

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Potenciación del programa de encuentros | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General, PIV fundaciones AL y embajadas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del microsite de cada red/grupo. | <ul style="list-style-type: none"> • PIV y Gerencia / empresa tecnológica |
| <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar información sobre la RedC y otorgar clave de acceso | <ul style="list-style-type: none"> • PIV y departamento de RedC • Administrador de la plataforma |

2ª Etapa: Durante

Descripción del Proceso:

Durante esta etapa los visitantes desarrollan la agenda de encuentros, reuniones y visitas programados por la Fundación Carolina.

Actividades a realizar:

- La RedC difundirá tanto el encuentro en sí como los trabajos que se lleven a cabo (deliberaciones o comunicados finales). Con un criterio selectivo, la RedC también podrá permitir a otros miembros interesados en los temas en que las redes y grupos de visitantes trabajan, el acceso al microsite del grupo o red correspondiente e, incluso la posibilidad de participar en dichos grupos. De esta forma, otros miembros (que no fueron en su momento visitantes) podrán en un futuro formar parte de alguna de las redes. Todo ello permitirá, en definitiva, una mayor intensidad de las interacciones entre diferentes categorías de miembros y una mayor repercusión de las acciones llevadas a cabo.
- En las actividades de carácter más público (ponencias, reuniones, debates) que se organizan en el marco de estas visitas deberá incentivarse la participación de beneficiarios de otros programas de la Fundación (becarios, investigadores, etc.), de manera análoga a lo que se ha sugerido para las visitas individuales. Obviamente podrán seguir manteniéndose espacios de trabajo y encuentro restringidos únicamente a los miembros del grupo o de la red.
- También será necesario dar los primeros pasos en la identificación de los miembros del grupo con mayor potencial de creación y dinamización tanto de su red particular como de la RedC en su conjunto.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Visitantes en grupo

2ª Etapa: Durante

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Creación del foro de cada red/grupo e identificación de líderes y dinamizadores de la red | <ul style="list-style-type: none"> PIV y Gerencia/empresa tecnológica |
| <ul style="list-style-type: none"> Difusión de las actividades que se realicen | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación |
| <ul style="list-style-type: none"> Incentivar la participación en actividades de beneficiarios de otros programas | <ul style="list-style-type: none"> Departamento RedC |

3ª Etapa: Después

Descripción del Proceso:

Esta etapa comienza a la vuelta a sus países de origen, donde se pretende mantengan las relaciones iniciadas en España y trabajen conjuntamente en los temas de interés común identificados.

Actividades a realizar:

- Una vez terminada la visita es cuando la función de la RedC se torna más importante ya que debe asegurar la continuidad de las relaciones creadas y su desarrollo. Como se ha explicado, para coadyuvar a estos resultados habrá que identificar a los participantes con mayor capacidad de liderazgo y animación de la red y facilitarles apoyo poniendo a su disposición las herramientas necesarias, como son los foros y microsites ya mencionados.
- Deberán continuar propiciándose por parte de la Fundación y en el marco de RedC la **realización periódica de encuentros** posteriores entre visitantes y el apoyo a la conformación y ampliación de redes, como ya se ha comenzado a realizar en algunos casos (parlamentarios indígenas, mujeres líderes, jóvenes políticos iberoamericanos, etc.). Estas redes se integrarán como subredes con un espacio propio en la RedC desde los primeros momentos de la implantación de la plataforma tecnológica y en ellas se invitará a participar a las instituciones de acogida de los visitantes de grupo en España. Estos visitantes en grupo deberían encontrar en la RedC la plataforma de interacción básica para constituirse realmente en una red de trabajo, colaboración y difusión de sus objetivos entre el resto de miembros de la red, los cuales podrán posteriormente integrarse en estas subredes.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Visitantes en grupo

3ª Etapa: Después

- También se incluirán en la RedC las memorias de los encuentros, fotografías y material gráfico y así como otros materiales relativos a las visitas, que proporcionen la base sobre la que dar continuidad a la relación y otorguen relevancia dentro de la red al esfuerzo realizado.

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, animación y seguimiento del foro de cada red/grupo | <ul style="list-style-type: none"> • PIV y Gerencia |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de material, gráfico y documental, relativo a los encuentros. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación a la programación de encuentros presenciales posteriores | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General, PIV, fundaciones AL y embajadas |

3.3.4. Investigadores

1ª Etapa: Antes

Descripción del proceso:

Abarca desde la difusión de la convocatoria de ayudas a la investigación del CeALCI hasta que los investigadores solicitan algunas de las modalidades de ayuda y se realiza el proceso de selección de propuestas de investigación.

Actividades a realizar:

- Desde el momento de la difusión de la convocatoria de ayudas a la investigación del CeALCI deberá informarse de la existencia de la Red Carolina y de todos los servicios de interés que ésta puede prestar a los investigadores que lleguen a ser miembros (centro de documentación virtual, foros temáticos sobre áreas programáticas prioritarias del CeALCI ventanas regionales y temáticas, etc.). Igual que se propuso para la convocatoria de becas, también la plataforma de RedC incluirá información de las convocatorias del CeALCI.
- Asimismo, en esta etapa se facilitará acceso a información sobre otras posibilidades de financiación de investigaciones, además de las que la Fundación Carolina ofrece, así como sobre proyectos globales de investigación, bolsa de investigaciones, proyectos en curso y necesidades de colaboración, con el fin de ofrecer a los investigadores que entran en contacto con la Fundación otras vías alternativas de canalización de sus propuestas.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Investigadores

1ª Etapa: Antes

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Difusión de RedC en las convocatorias de ayudas a la investigación e información de servicios de interés para investigadores | <ul style="list-style-type: none"> CeALCI |
| <ul style="list-style-type: none"> Incorporación en la web de la RedC de información significativa del CeALCI y ayudas a la investigación | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación |
| <ul style="list-style-type: none"> Información sobre otras oportunidades de financiación de investigaciones. | <ul style="list-style-type: none"> CeALCI |

2ª Etapa: Durante

Descripción del proceso:

Al investigador se le comunica la concesión de una ayuda a la investigación, ya sea en la convocatoria general o en la de estancias cortas de investigación y se abordan los trabajos de investigación propuestos hasta su finalización.

Actividades a realizar:

- Una vez concedida la ayuda a la investigación, el investigador pasará a ser miembro de la RedC, lo que le permitirá interactuar con otros miembros de la red interesados en los mismos temas, con los cuales colaborar o coordinar iniciativas. Como se ha explicado para el resto de participantes individuales, se les otorgará un nombre de usuario y una contraseña a través del cual acceder a los servicios. Con independencia de que sus propuestas reciban o no financiación de la Fundación Carolina, el CeALCI podrá dar de alta como miembros individuales o institucionales a investigadores o centros de investigación afines, para lo cual establecerá un procedimiento al efecto.
- A través de los servicios de la RedC los investigadores podrán participar en los foros temáticos que el CeALCI establezca en cada una de sus áreas de especialización, organizar sus propios foros temáticos, difundir las investigaciones que realizan (por medio de la bolsa de investigaciones, proyectos en curso y necesidades de colaboración) o querrían llevar a cabo (a través del currículum que deben introducir en la RedC y que incluye sus áreas de interés o mediante los proyectos de investigación global). También podrán acceder tanto al centro de documentación virtual, para consultar o incorporar documentación relacionada con sus investigaciones, como a los distintos tipos de foros y ventanas temáticas que albergará la plataforma.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Investigadores

2ª Etapa: Durante

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de usuario y contraseña y alta como miembro en la RedC. | <ul style="list-style-type: none"> • CeALCI y departamento RedC • Administrador de la Plataforma |
| <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del Centro de Documentación Virtual • Implementación de foros en áreas prioritarias de CeALCI • Bolsa de investigaciones, proyectos en curso y necesidades de colaboración • Proyectos de investigación globales • Ventanas regionales y temáticas | <ul style="list-style-type: none"> • CeALCI, Gerencia / empresa tecnológica |

3ª Etapa: Después

Descripción del proceso:

Al término de la investigación, en principio, el investigador se desvincula del CeALCI, pero permanece como miembro de la RedC mientras no renuncie a ello.

Actividades a realizar:

- En esta etapa la RedC sigue ofreciendo todos los servicios de interés para el investigador citados. Los investigadores interesados podrán proponer su candidatura para los premios que se otorguen cada año en esa categoría.
- Por último, con el fin de capitalizar el esfuerzo realizado con las investigaciones se podrán organizar encuentros o presentaciones con protagonismo del investigador (tanto en España como en América Latina, con apoyo de las fundaciones asociadas) abiertos a otros miembros de la RedC. Asimismo puede invitarse a realizar una E-ntrevista o participar en el E-Boletín C a los investigadores cuando su tema de trabajo tenga interés para el resto de miembros de la red.

Resumen de actividades

| Actividades | Áreas implicadas / Responsables |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria de los “premios Fundación Carolina” de Investigación | <ul style="list-style-type: none"> • CeALCI y Comunicación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organización de encuentros presenciales y E-ntrevistas | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General, CeALCI, fundaciones AL y embajadas |

3.4. Relaciones con entidades colaboradoras

3.4.1. Universidades

Las Universidades y centros de estudios que colaboran con la Fundación Carolina lo han venido haciendo hasta ahora en el marco del programa de becas de postgrado y doctorado que esta impulsa.

No obstante, la RedC abre nuevas y estimulantes posibilidades de colaboración. En primer lugar, como se indicó anteriormente, desde la plataforma de RedC será posible dar una mayor proyección y visibilidad a la oferta formativa de las universidades y centros de estudios de España y América Latina que en estos momentos no forma parte del programa de becas de la Fundación, así como a la oferta de becas para realizar estudios en España promovida por otras organizaciones.

De este modo no sólo se contribuye al objetivo de la ampliación de estudios a ciudadanos latinoamericanos en España, sino también a profundizar la colaboración entre las universidades españolas y la Fundación Carolina. Todo ello beneficiará a los solicitantes de beca que finalmente no puedan acceder a las becas de la Fundación (ampliando el abanico de posibilidades de formación en España) y a las Universidades (al mejorar su presencia entre la comunidad iberoamericana), potenciando además la imagen de España como lugar de excelencia académica y formativa.

Para llevar a cabo esta tarea se hace necesario reforzar la relación de la Fundación Carolina con los centros académicos colaboradores, lo que requiere iniciar un esfuerzo de comunicación sobre la RedC, sus objetivos y metas.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Relaciones con entidades colaboradoras: universidades

Este proceso de comunicación, en el que deberá estar fuertemente implicada la Dirección Académica, debe trascender a los actuales contactos dentro de las universidades, incluyendo a los departamentos de relaciones internacionales, becas y ampliación de estudios, con el fin de incluir en el servicio de "Directorio de Becas y Oportunidades de formación en España" incluido en el eje de Formación, el conjunto de estudios que los centros ofertan.

El acceso para los candidatos latinoamericanos se puede concretar por medio de enlaces a las correspondientes páginas web de las universidades y centros de formación, o bien mediante la creación de un directorio temático dentro de la RedC. En lo que se refiere al procedimiento para que las universidades y centros académicos formen parte de la RedC, serán los responsables designados por los diferentes departamentos de las Universidades quienes ostentarán la representación institucional, para lo cual se les asignará el correspondiente nombre de usuario y contraseña que les acredite como miembros.

3.4.2. Empresas

Las iniciativas de interés que pueden emprenderse con los miembros del Patronato y otras instituciones colaboradoras (públicas y privadas) que trabajan en pro de la RSE se sitúan principalmente en dos frentes: la promoción de actuaciones relacionadas con el eje de empleo y las relativas a la Responsabilidad Social Empresarial.

En relación con el eje de empleo, la RedC debe jugar un papel activo para realizar una labor de articulación entre la oferta y la demanda laboral de sus grupos de interés, poniendo en contacto a los becarios formados en España con las empresas españolas con presencia e intereses en América Latina. Como se ha explicado anteriormente es preciso definir un modelo homologado de *curriculum vitae*, consultando previamente con las empresas el formato e informaciones de interés a incluir, con vistas a su utilidad para facilitar el reclutamiento de miembros de la red una vez de vuelta en su país de origen.

La promoción del empleo desde la RedC implica asumir el riesgo de que las empresas intenten reclutar personal para trabajar en España, aprovechando la base de datos de CV que se pone a su disposición, lo cual pervertiría la lógica y la filosofía de la cooperación educativa que trata de promover la Fundación Carolina. Para prevenir este tipo de situaciones debería establecerse alguna salvaguardia, a modo de compromiso de las empresas, de no incurrir en estas prácticas. Con el fin de que el eje de empleo resulte más efectivo, parece necesario incluir como miembros de la RedC a los responsables de Recursos Humanos de las empresas, que hasta el momento no han tenido relación con la Fundación.

Por el lado de la RSE las tareas a abordar van desde la comunicación a los responsables de RSE de las empresas de las características de la RedC y los servicios que proporciona, hasta la inclusión y divulgación en la red de las acciones de RSE que las empresas realizan. Para esto último será necesario

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Relaciones con entidades colaboradoras: empresas

dar de alta como miembros de la RedC a los responsables de RSE de las empresas, con el fin de que ellos mismos puedan incorporar la información que consideren oportuna. De este modo se espera que las empresas aprecien el valor añadido que les proporciona pertenecer a la RedC, al asegurar una mayor difusión de sus acciones y permitirles conocer otras políticas, buenas prácticas y experiencias exitosas de RSE que les puedan resultar de utilidad.

En este punto será también interesante que los miembros de la Red que viven y trabajan en América Latina conozcan, por un lado, proyectos de RSE en los que colaborar y, por otro, el tipo de propuestas en que las empresas pueden estar interesadas.

3.4.3. Otras entidades

Dentro del diseño conceptual propuesto para la RedC se identifican otras entidades que tendrán relación con la misma, como los centros de investigación, las administraciones públicas, las agencias de cooperación y las diferentes redes (de ONG, de cooperación técnica, etc.).

Los diversos servicios propuestos pueden resultar de interés principalmente para representantes individuales de las mismas, en función de las responsabilidades que en ellas ejercen. Para hacer efectivas las relaciones con estos representantes y que puedan acceder a la condición de miembros de la RedC deberá establecerse un procedimiento que tenga en cuenta la existencia de intereses afines, su potencial para realizar aportaciones y las razones que les llevan a solicitar formar parte de la red.

En este punto, el Comité de Enlace tendrá la responsabilidad de analizar las solicitudes de membresía de estos usuarios y asignar una clave de acceso a las que sean aceptadas.

Por último, la RedC podría aglutinar en el futuro redes de cooperación ya existentes en el ámbito iberoamericano (constituidas desde hace años en numerosos sectores, muchas de ellas en el marco de encuentros periódicos en los Centros Iberoamericanos de Formación de la AECID en América Latina), con la aspiración de convertirse en un nodo central, de acuerdo con las recomendaciones del Plan Estratégico. Aquí la estrategia se centrará en el establecimiento de alianzas según intereses comunes y posibilidades de cooperación, partiendo de la base de la membresía a título individual de los miembros de esas redes. Estas alianzas se podrán establecer a modo de enlaces recíprocos (banners) o de modo más complejo según las sinergias que se identifiquen.

3.5. Mecanismos de Organización y Gestión

Como se ha señalado, la RedC exige a la Fundación Carolina gestionar dos vertientes complementarias de actuación:

- Una vertiente **hacia dentro**, que supone la adopción en la Fundación de nuevas formas de trabajo para promover la transversalidad y el aprovechamiento conjunto de esfuerzos y recursos entre los programas que impulsa la Fundación.
- Una vertiente **hacia fuera**, que se plasma en una plataforma web a partir de la que se propicia toda una serie de relaciones con y entre los miembros y entidades colaboradoras, de acuerdo al conjunto de servicios descritos.

A continuación se describen en detalle las implicaciones organizativas y de gestión de ambas vertientes, cuyos elementos principales se recogen en el siguiente esquema:



3.5.1. Organización y gestión interna

Con el fin de de crear red entre los beneficiarios de los distintos programas y de éstos con la Fundación, la RedC exige una nueva dinámica de trabajo interna que permita un mayor aprovechamiento conjunto de recursos y posibilite la coherencia, transversalidad y complementariedad entre los programas de la Fundación, recurriendo a las múltiples posibilidades de organización de actividades conjuntas.

Para acompañar internamente el esfuerzo de creación de la RedC es necesario abordar algunas iniciativas y definir el rol de cada instancia en el proceso. En primer lugar se pondrá en marcha un **Comité de Enlace**, que velará por la creación de sinergias interdepartamentales, y que estará integrado por:

- El Director Adjunto de la Fundación, que lo coordinará y convocará con una periodicidad al menos mensual, que asegure un tiempo mínimo de planificación y preparación de sus miembros.
- La responsable del departamento de Red Carolina
- La responsable de Comunicación
- Un representante del departamento de Gerencia
- Un representante de cada uno de los programas de la Fundación (Formación, CeALCI, PIV y RSE)
- Un representante de Vivir en España
- Un representante del departamento de Informática

Este comité debe velar porque la información que emana de la Fundación tenga cumplida cuenta en la RedC, para lo cual cada uno de sus miembros tendrá que informar al resto acerca del conjunto de acciones programadas y proceder a reunirlos en una **Agenda de Eventos y Sección de Noticias**, que servirá como mecanismo aglutinador de las acciones de la Fundación y de los distintos programas. Las fundaciones asociadas incluirán periódicamente sus actividades en dicha agenda.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Mecanismos de organización y gestión

La Agenda de Eventos y Sección de Noticias es también un servicio de la RedC, que debe servir para informar de todas las acciones en las que tomen parte sus miembros, tanto las que organiza la Fundación Carolina y las fundaciones asociadas, como aquellas que se pongan en marcha por iniciativa de los propios miembros, y que podrán incluirse en la agenda. En este último sentido se hace necesario que el Comité de Enlace, y con especial protagonismo el departamento de Comunicación, tengan una relación lo más estrecha posible con las fundaciones en América Latina, ya que gran parte de los miembros de la RedC estarán en esa zona del mundo y la Agenda de Eventos y Sección de Noticias debe informar de lo que allí se organice.

Pero el grupo de enlace no sólo ha de cumplir esa función de reunión y consolidación de información que será difundida posteriormente entre los miembros de la RedC, sino que debe también constituirse en un **“vivero de ideas e iniciativas”**, de localización de esas valiosas sinergias que no se pueden desaprovechar.

Además del Comité de Enlace, en el trabajo interno de gestión de la RedC otras instancias han de desempeñar un papel central:

- El **departamento de Red Carolina**, que se constituye en el catalizador del trabajo de los distintos programas y el ejecutor de las iniciativas que se decidan en el Comité de Enlace, para lo cual contará con el apoyo activo de los coordinadores del resto de programas, en especial de los representantes en el Comité de Enlace. Este departamento mantendrá una estrecha coordinación con la empresa que se ocupe del desarrollo tecnológico de la plataforma y los animadores de cada uno de los servicios que se externalicen. A medida que la RedC se vaya constituyendo y crezca el volumen y complejidad de las interacciones, probablemente sea necesario reforzar este departamento con nuevo personal.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Mecanismos de organización y gestión

- La **Gerencia**, por su parte, habrá de garantizar el funcionamiento ágil de la plataforma tecnológica y un aprovechamiento óptimo de las nuevas tecnologías, con el fin de ofrecer las mejores soluciones técnicas a las necesidades y servicios de la RedC.
- Los distintos programas de la Fundación, que deberán por una parte, facilitar oportunamente toda la información sobre sus propias iniciativas y, por otra, poner a disposición de la RedC aquellas actuaciones de interés para que sus miembros puedan beneficiarse. En el **Programa de Formación**, los coordinadores de becas, que son quienes mantienen una relación más estrecha y continuada con los becarios, deberán apoyar la conformación de grupos de trabajo temáticos e incentivar el surgimiento de iniciativas propias y proyectos conjuntos, poniendo en relación a los becarios que se encuentran en diferentes ciudades. **Vivir en España** continuará, en colaboración con los coordinadores de becas, facilitando las relaciones entre becarios y con instituciones españolas a través de sus distintas actividades presenciales, teniendo en consideración los intereses explicitados en las encuestas previas. El **Programa Internacional de Visitantes** continuará promoviendo la creación de grupos y redes y facilitando el contacto entre los visitantes individuales y los becarios. Por su parte, el **CeALCI** y el Programa de **RSE** difundirán a través de la RedC el conocimiento y las buenas prácticas en sus respectivos ámbitos de actuación, poniendo a disposición de los miembros de la RedC tanto información como recursos.

Todos los programas deberán por tanto colaborar estrechamente entre sí y con la RedC, con el fin de posibilitar y alimentar las relaciones entre becarios, de éstos con la Fundación, con los visitantes, con los patronos y empresas, con investigadores, etc.

3. PUESTA EN MARCHA DE LA REDC

Mecanismos de organización y gestión

Ello significará otorgar mayor prioridad en la programación y presupuesto de la Fundación Carolina a la promoción de actividades conjuntas de “generación de red” (proyectos, encuentros, foros, etc.), en consonancia con los intereses explicitados por los participantes.

- Por último es necesario asegurar la implicación y participación de las **fundaciones asociadas en América Latina** en el desarrollo de la RedC, para lo cual habrán de coordinarse estrechamente con el Comité de Enlace a través de la Secretaría General e implicarse tanto en la alimentación de los servicios -con contenidos y temas de interés- como en su divulgación y en la organización de actividades presenciales dentro de sus respectivas áreas y espacios geográficos de actuación. Algunas de las iniciativas de red ya emprendidas desde las fundaciones asociadas podrán integrarse en la RedC.

3.5.2. Gestión de la plataforma y servicios asociados

De forma complementaria a las iniciativas internas expuestas, la RedC precisará también de la puesta en marcha y administración de la plataforma tecnológica, de la animación de la propia red y de la provisión de los servicios. En este trabajo “hacia fuera” de la Fundación parece que la **externalización** sería la mejor opción, diferenciando entre:

- El **diseño, la puesta en marcha del sitio Web y la creación de la base de datos** de soporte (que se deben encargar a una o varias empresas de tecnología especializada en ese ámbito).
- La **administración de la red** (asignación de códigos de acceso, dar curso a solicitudes de membresía, control de contenidos, etc.). Esta labor puede ser realizada tanto por el departamento de RedC, como por agentes externos (de la empresa que implemente la plataforma u otros), bajo la coordinación y supervisión de aquel.
- La **animación de la red**, que de igual manera puede ser realizada por personal de la Fundación, por facilitadores externos contratados al efecto (en cada servicio, área temática, etc.) o por miembros de la RedC comprometidos en ello (moderación de foros, apertura de blogs, etc.).

Como regla general, y en la medida de lo posible, debe facilitarse la alimentación de contenidos por parte de los propios miembros de la RedC a través del sitio Web, además de automatizar al máximo esa alimentación, por medio de la importación de bases de datos, complementariedad con los actuales sistemas de información, etc. Con la externalización y la autogestión por los miembros, las responsabilidades del Comité de Enlace y el departamento de RedC se centrarán más en el control y orientación de la red que en ocuparse del funcionamiento cotidiano.

4. Cronograma tentativo de implantación

A continuación se establece un cronograma tentativo de trabajo para la implantación de la RedC, de acuerdo a las propuestas contenidas en el presente documento.

Se ha estructurado el proceso de implantación en seis resultados específicos, a modo de etapas principales de puesta en marcha de la RedC.

R1: Consolidación de actividades preparatorias

R2: Realización de encuentros en embajadas

R3: Diseño y puesta en marcha de la plataforma tecnológica

R4: Actividades conjuntas de participantes durante estancia en España

R5: Implementación y Gestión de la plataforma tecnológica (portal web de la RedC)

R6: Ampliación a otras redes de Cooperación en el ámbito iberoamericano

El cronograma estimado de implantación de cada uno de los seis resultados es el siguiente:

| Resultados | Año 1, trimestres | | | Año 2, trimestres | | | | Año 3, trimestres | | | | |
|--|-------------------|---|---|-------------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| R.1. Consolidación de actividades preparatorias | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| R.2. Realización de encuentros en Embajadas | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| R.3. Diseño y puesta en marcha de plataforma tecnológica | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| R.4. Actividades conjuntas de participantes durante estancia en España | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| R.5. Implementación y gestión de la plataforma tecnológica | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| R.6. Ampliación a otras redes de cooperación en el ámbito Iberoamericano | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

A continuación, para cada uno de los seis resultados contemplados se detalla el conjunto de actividades más relevantes, así como las principales instancias implicadas su ejecución.

4. CRONOGRAMA TENTATIVO DE IMPLANTACIÓN

| Resultados y Actividades | responsable | Comentarios |
|---|---|---|
| R.1. Consolidación de Actividades Preparatorias | | |
| A.1.1 Conformación del Comité de Enlace y definición de tareas y funciones | Director Adjunto, Comité de Enlace | Esta es una de las primeras actividades a acometer a corto plazo. |
| A.1.2 Reorganización/Unificación de bases de datos (BdD) | Comité de Enlace, departamento de Informática | Esta labor ha de hacerse en coordinación con la empresa tecnológica de diseño e implementación de la plataforma |
| A.1.3 Comunicación interna y a grupos de interés de la Fundación Carolina sobre la iniciativa de RedC | Secretaría General, Comité de Enlace, Comunicación, | Esta comunicación debe llegar a todo el personal de la Fundación, así como a los Patronos, el Consejo Asesor, las fundaciones en AL, las embajadas y las universidades. |
| A.1.4 Inclusión de exbecarios para apoyar en procesos de selección | Formación, Comité de Enlace | Estas modificaciones podrían introducirse en el proceso de selección de nuevos becarios del año 2009. |
| A.1.5 Incluir criterios objetivos de "potencialidad de liderazgo y creación de red" en el procedimiento de selección de nuevos becarios | Formación, Comité de Enlace | |
| R.2. Encuentros en embajadas | | |
| A.2.1 Programación de encuentros | Secretaría General, Comité de Enlace, fundaciones AL, embajadas. | Habría que comenzar a organizar los encuentros lo antes posible. Tal vez en 2009, al regreso de los becarios de la convocatoria 2008 y antes de la venida de los nuevos becarios de 2009. |
| A.2.2 Realización de encuentros posteriores y anteriores al disfrute de los programas en España | | |
| R.3. Diseño y puesta en marcha de plataforma tecnológica | | |
| A.3.1 Contactos preparatorios | Director Adjunto, Gerencia, responsable departamento RedC | Continuación de contactos y reuniones con el Ministerio de Industria con vistas a recibir su asistencia técnica y su apoyo financiero |
| A.3.2 Selección del socio o empresa tecnológica | Gerencia, responsable departamento RedC | Conforme al asesoramiento del Ministerio se seleccionará una empresa que implemente la plataforma |
| A.3.3 Tareas de programación y diseño gráfico de la Plataforma (de acuerdo a los ejes de servicios previstos) | Gerencia, responsable departamento RedC, Comité de Enlace, Empresa Tecnológica | El Director Adjunto y la responsable del departamento RedC, se limitan a la orientación, aprobación y control del trabajo de la empresa implementadora |
| A.3.4 Realización de pruebas de funcionamiento de la plataforma | Gerencia, responsable departamento RedC, Empresa tecnológica | |
| R.4. Actividades conjuntas entre participantes en programas durante estancia en España | | |
| A.4.1 Realización de la encuesta a becarios y análisis de resultados | Secretaría General | Esta encuesta podría incluirse como parte del proceso de aceptación de la beca |
| A.4.2 Reorientación de la programación de acuerdo a resultados de la encuesta | Comité de Enlace | Es importante que los frutos del análisis se plasmen en la programación mientras los becarios están en España para aprovechar ese momento único |
| A.4.3 Potenciación de actividades y proyectos conjuntos entre becarios | Programa de Formación (coordinadores de becas), Vivir en España, Comité de Enlace | Por medio de convocatorias de ayudas, premios y facilidades para la puesta en marcha de las actuaciones conjuntas que surjan de la iniciativa de los becarios |
| A.4.4 Encuentros presenciales con Visitantes, Investigadores, Patronos, etc. | Comité de Enlace | Esta actividad es básica para el aprovechamiento de sinergias entre departamentos y programas |

4. CRONOGRAMA TENTATIVO DE IMPLANTACIÓN

| Resultados y Actividades | responsable | Comentarios |
|---|---|--|
| R.5. Implementación y Gestión de la Plataforma tecnológica | | |
| A.5.1 Puesta en marcha progresiva de servicios | Comité de Enlace, Empresa Tecnológica | Según las actividades y tareas propias de los ejes de servicios |
| A.5.2 Selección de administración y animadores externos de la plataforma | Comité de Enlace | Externalización de la administración de la Plataforma y de la animación de algunos servicios |
| A.5.3 Inclusión de redes de visitantes ya creadas | Comité de Enlace, empresa tecnológica, PIV, Administración de la plataforma | Posibilitar que las redes que están funcionando bajo el paraguas de la Fundación, como la de Parlamentarios indígenas, mujeres líderes, etc. interactuen en la RedC |
| A.5.4 Difusión de la RedC a diferentes públicos y otorgamiento de accesos | Comunicación, Comité de Enlace, Administración de la plataforma | Coincidiendo con la activación de la RedC deberá comunicarse qué servicios son operativos y otorgar nombre de usuario y contraseña a los miembros potenciales |
| A.5.5 Seguimiento de la participación e incidencias | Comité de Enlace, dinamizadores externos, Administración de la plataforma | |
| R.6. Ampliación a otras redes de Cooperación en el ámbito Iberoamericano | | |
| A.6.1 Identificación de redes de cooperación existentes y contactos institucionales | Comité de Enlace, fundaciones AL | Esta labor es de carácter continuo, por lo que una vez madura y rodada la RedC se han identificar aquellas redes con las que se pueda colaborar e incorporarlas por medio de foros, encuentros, alianzas, aprovechamiento conjunto de recursos, etc. |
| A.6.2 Incorporación de redes a la plataforma | Comité de Enlace, fundaciones AL | |