

**COOPERACIÓN, ALIANZAS GLOBALES  
Y REDES DE CONOCIMIENTO  
PARA EL DESARROLLO EN IBEROAMÉRICA**



**PLAN DE ACTUACIÓN 2025**

## **ÍNDICE**

<b>I. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>II. Área de Formación</b>	<b>5</b>
<b>III. Área de Estudios y Análisis</b>	<b>9</b>
<b>IV. Área de Cooperación y Liderazgo</b>	<b>13</b>
<b>V. Área de Comunicación y Red Carolina</b>	<b>15</b>
<b>VI. Gestión Corporativa y Presupuestaria</b>	<b>19</b>

## I. INTRODUCCIÓN

---

Fundación Carolina afronta el año 2025 con el propósito de iniciar una nueva etapa, en la que se compaginen continuidad y cambios. Tras un ciclo (2018-2023) en el que la institución ha reconducido sus iniciativas académicas, científicas, culturales y de diplomacia pública en línea con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y ha participado de forma activa en el proceso de reforma del sistema de la Cooperación Española, se abre ahora un momento de intensificación operativa marcado por las prioridades del Plan Director de la Cooperación Española (2024-2027).

El propósito consiste en que, en virtud de su naturaleza público-privada, la Fundación Carolina se conforme en una pieza central del modelo multiactor del sistema, sirviendo de puente entre el sector empresarial, las universidades y los centros de innovación; impulsando redes profesionales y de investigación en el espacio iberoamericano; trazando nuevas alianzas entre organizaciones de la sociedad civil y —conforme a lo dispuesto en la Ley de Cooperación de 2023— actuando como fuente de conocimiento experto en el ámbito de la cooperación internacional.

Su papel, alineado igualmente con los principios de su mandato fundacional, se orientará a la apertura de espacios que favorezcan los avances científicos, el intercambio horizontal de saberes, la defensa los derechos humanos y de la democracia, el fortalecimiento institucional, la igualdad de género y los objetivos de un sector privado plenamente comprometido con los ODS. Esta ambición —coincidente en 2025 con la celebración del 25º aniversario de la Fundación Carolina— se encauzará a través de sus principales áreas de actividad, convenientemente ajustadas a dichos propósitos.

En este sentido, el área de Formación experimentará un significativo aumento de casi un 10% en su convocatoria, alcanzando una oferta de 735 becas de posgrado y doctorado en todas las áreas de conocimiento. La convocatoria continuará estando muy volcada en áreas tecnológicas especialmente innovadoras, estimulando la inserción de las mujeres en estudios STEM. Pero asimismo se ampliarán las becas destinadas a estudios ligados al fomento de los derechos humanos, la institucionalidad democrática, la protección social, la cultura y el desarrollo de la ciencia en español, debido a su relevancia aplicativa en la región latinoamericana.

Bajo esta perspectiva, el área de Estudios y Análisis de la Fundación acentuará su trabajo en “Democracia y desarrollo”, en línea con el programa de la Cooperación Española encaminado a reforzar el valor de la democracia mediante el intercambio de experiencias y conocimientos entre España, Europa y América Latina y el Caribe. Asimismo, el área intensificará su labor en temáticas de fortalecimiento del contrato social, gobernanza, sostenibilidad, cooperación iberoamericana, así como en el análisis de la “Seguridad en América Latina”.

Las circunstancias cambiantes en la región, determinadas por la desafección política y el incremento de la criminalidad (cuando no por los retrocesos en el aseguramiento de los derechos fundamentales), obligan a realizar diagnósticos rigurosos, atentos al carácter multidimensional y a las particularidades de los retos que afrontan los países latinoamericanos. De ahí que el área de Estudios y Análisis tenga asimismo previsto examinar los problemas migratorios, de capacitación digital, medioambientales o de financiación, que persisten en la región, y que están intrínsecamente imbricados con la reconfiguración de los modelos de desarrollo. Todo ello de acuerdo con un enfoque transversal de género, que en todo caso ocupará un lugar de reflexión propio, en línea con la iniciativa de “Cooperación feminista” respaldada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación.

Por su parte, el área de Cooperación y Liderazgo trabajará coordinadamente con el área de Estudios y Análisis en la realización de tres de sus principales iniciativas de diplomacia pública: el programa de “Liderazgo Público Iberoamericano”; el de “Promotores del cambio” y el de “Mujeres Líderes”. Todas estas actividades estarán dotadas de un alto componente de cooperación técnica y tratarán de responder —desde su naturaleza presencial, de *networking* y articulación de redes—, a la necesidad de fortalecer las instituciones iberoamericanas, impulsar nuevos liderazgos e incrementar el protagonismo de las mujeres en el diseño y ejecución de las políticas públicas.

Finalmente, la efeméride del 25º aniversario definirá muy especialmente el perfil de las actividades de Red Carolina. 2025 se propone ser el año de reimpulso decisivo de esta red de Alumni, que también engloba a más de 2.500 visitantes y a cientos de especialistas y colaboradores/as, sumando un colectivo “carolino” de aproximadamente 25.000 personas. A este respecto, desde Red Carolina no solo se programarán actos conmemorativos, sino que se sistematizará geográfica y sectorialmente la base de datos, perfilando e institucionalizando grupos de incidencia profesional en sus países de origen, y llevando a cabo encuentros y reuniones que propaguen la presencia de la institución en América Latina.

## II. ÁREA DE FORMACIÓN

---

El área de Formación tiene como objetivo facilitar y promover la ampliación de estudios a personas con titulación universitaria, la especialización de conocimientos a docentes, personal investigador y a profesionales procedentes de América Latina en áreas que contribuyan a la consecución de los ODS y al desarrollo científico-tecnológico.

### 1. Convocatoria de becas

La convocatoria presentará 735 becas de posgrado y doctorado, en todas las áreas de conocimiento. La oferta mantendrá su orientación en clave de ODS, apostando por programas, especialidades y disciplinas especialmente útiles para el “bien común”. El desglose por modalidad de becas responderá a la siguiente distribución:

Modalidades	Becas
Posgrado	228
Doctorado y estancias cortas posdoctorales	115
Programas de Movilidad	27
Programas de Becas y Estudios Institucionales	255
Renovaciones	110
<b>TOTAL</b>	<b>735</b>

Entre los puntos más relevantes de la convocatoria, cabe destacar: el aumento del número de becas (10% más que en la convocatoria anterior); el incremento del apoyo a las becas en derechos humanos y democracia mediante la creación de un programa específico (que contará con 37 becas); la incorporación de un nuevo programa en colaboración con el gobierno de Honduras —que priorizará estudios en protección social, políticas públicas y seguridad alimentaria— y que contará con otras 25 becas; el refuerzo al apoyo a las becas de investigación; la ampliación del programa de movilidad bidireccional de estancias con CSIC; el traspaso de los programas patrocinados por la Fundación Iberdrola al programa de Estudios Institucionales bajo el epígrafe de “Planeta y Sostenibilidad”; la creación de un nuevo programa con la OISS para apoyar la formación de empleados públicos de América Latina con 8 becas; y la especial importancia de la oferta de becas destinadas a mujeres en áreas STEM, bajo el patrocinio de la Fundación Repsol. Por lo demás, las becas de investigación Sede Carolina reformularán sus bases para priorizar a especialistas cuyas investigaciones encajen con las líneas del área de Estudios y Análisis.

### Plazos de convocatoria

- Becas de posgrado y estudios institucionales: 14 de enero - 12 de marzo 2025.
- Programa de la Escuela Complutense de Verano: 14 de enero - 20 de febrero 2025.
- Becas de doctorado y estancias cortas: 14 de enero - 3 de abril 2025.

## **2. Colaboración institucional**

El programa de posgrado activará en la convocatoria 2025 convenios con 61 instituciones en España, de las cuales 43 son de naturaleza pública (38 universidades y 5 centros de estudios) y 18 de naturaleza privada (4 universidades y 14 centros de estudios y escuelas de negocios).

En relación con el programa de doctorado, la Fundación Carolina tiene suscritos 215 convenios con instituciones académicas iberoamericanas: 60 españolas (48 públicas y 12 privadas) y 155 latinoamericanas. En la convocatoria de 2025 se mantienen las renovaciones de todos los programas de doctorado.

La mayoría de los acuerdos de doctorado con instituciones latinoamericanas se han suscrito con universidades de la región, aunque también hay convenios establecidos de ámbito estatal (Secretaría de Relaciones Exteriores de México) y con redes de universidades: ANDIFES (Brasil), Consejo de Rectores (Chile), Red Mutis (Colombia) y Consejo de Rectores (Uruguay). Existen acuerdos con instituciones de todos los países americanos integrantes de la Comunidad Iberoamericana de Naciones.

El programa ha experimentado un ajuste que obedece a la aprobación del Real Decreto 576/2023, de 4 de julio, que modifica el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado. En función de lo establecido en relación con la duración de los estudios de doctorado en el RD 576/2023, se añade un cuarto curso de beca hasta un máximo de 6 meses de duración, con una financiación idéntica a la establecida en el formato actual de la beca en el segundo y tercer año. Esta modificación entró en vigor en la convocatoria 2024 (en curso). La configuración de la beca de doctorado alcanza así la duración de 27 meses, distribuidos en cuatro cursos, y queda por lo tanto definida de esta manera:

- Hasta nueve meses consecutivos en el primer año académico.
- Hasta seis meses consecutivos durante los tres años siguientes, con una estancia mínima de un mes en cada uno de ellos.

Cabe destacar la colaboración activa entre la Fundación Carolina y las instituciones académicas (tanto públicas como privadas), gracias a la cual una parte significativa del coste de las matrículas —así como en algunos casos el coste de alojamiento y manutención— queda eximida, bien en forma de aportaciones directas al becario/a, o a través de residencias universitarias.

Por último, gran parte de las empresas patronas o sus correspondientes fundaciones (BBVA, Inditex, Fundación ACS, Fundación Iberdrola, Fundación Ramón Areces, Fundación Repsol, Abertis, Santander, Agbar, Fundación Mapfre) continuarán con su apoyo directo al programa, considerando la importancia que la acción formativa y el incremento de capacidades tiene para el conocimiento y el desarrollo sostenible.

### **3. Criterios de selección**

A la hora de seleccionar los programas académicos que integran su oferta, la Fundación Carolina toma en consideración los siguientes elementos: relevancia de su contenido para los retos sociales del presente; temática englobada dentro de alguno de los 17 ODS de la Agenda 2030; másteres oficiales acreditados por la ANECA con titulación de universidad española; cursos presenciales de tiempo completo, preferentemente de 60 ECTS; y programas con más de una edición.

En el proceso de adjudicación de becas, la Fundación Carolina acude al principio de excelencia académica junto con el de la generación de valor social por parte de las personas beneficiarias, en coherencia con su mandato fundacional y las agendas de responsabilidad social de las empresas patronas. De forma más concreta se evalúa: el mérito académico y profesional de las candidaturas; la participación de la persona candidata en algún proyecto orientado a promover el bien común; los objetivos a medio plazo y el impacto en el ámbito social.

Con el fin de acreditar la calidad de los procesos de selección, en la convocatoria de 2025 se continuarán constituyendo comités de evaluación integrados por especialistas independientes de reconocida trayectoria, encargados de seleccionar los perfiles más idóneos para los diferentes programas.

Cabe recordar que, en 2019, la Fundación Carolina firmó la Declaración de San Francisco sobre la evaluación de la investigación DORA. Como recomendación general, la Declaración aconseja no utilizar métricas basadas en revistas, como el factor de impacto, como medida sustituta de la calidad de los artículos de investigación, para evaluar las contribuciones de un/a científico/a individual. La Declaración, a la que en 2021 también se adhirió la Agencia Estatal de Investigación, se ha incorporado en los procedimientos y comités de evaluación de las propuestas de estancias de investigación de la FC.

Asimismo, el área continuará con su propósito de que las personas becadas provengan de todos los países latinoamericanos, y que se distribuyan por todas las CC.AA. españolas.

#### **Impacto de género y valor social**

En las convocatorias de la Fundación Carolina el número de mujeres que obtienen beca es superior al de hombres: en 2024 la proporción de mujeres becadas fue del 59,6%, sobre un total de 669 becas. No obstante, la institución ha introducido algunas medidas afirmativas para reducir desigualdades de género que se observan no solo en el ámbito general de la educación superior, sino también en algunos programas o áreas de conocimiento más concretas en las que dichas medidas eran necesarias.

Por otro lado, como se ha indicado, a la hora de la selección, además de evaluar el perfil curricular de las personas candidatas, los miembros de los comités y los entrevistadores

valoran adicionalmente la generación de valor social por parte dichas personas, a través de la información que se debe consignar en la propia solicitud y de preguntas específicas que se realizan durante los procesos de entrevistas. En consecuencia, se pondera el compromiso de las candidaturas con los siguientes aspectos:

- Participación en algún proyecto orientado a promover el bien común.
- Involucración de los candidatos en iniciativas de asociacionismo.
- Presentación de sus objetivos a medio plazo y qué ofrecen a la sociedad.
- Impacto del proyecto en el ámbito social.

#### 4. Evolución de las becas convocadas

En la secuencia histórica que abarca desde la convocatoria 2021 hasta la actual el número de becas por modalidad ha sido el siguiente:

Modalidad	2021	2022	2023	2024	2025
Posgrado	205	236	242	251	228
Doctorado y estancias cortas posdoctorales	85	90	100	109	115
Movilidad	27	27	36	27	27
Becas y estudios institucionales	57	121	126	176	255
Renovaciones de becas	130	120	109	106	110
<b>TOTAL</b>	<b>504</b>	<b>594</b>	<b>613</b>	<b>669</b>	<b>735</b>

### III. ÁREA DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS

---

#### 1. Introducción

Estudios y Análisis constituye uno de los espacios de actividad más relevantes de la institución. Desde que, en el segundo semestre de 2018, la Fundación Carolina retomase esta línea de actuación, el área se ha convertido en un centro de pensamiento de referencia global en materia de estudios internacionales, cooperación, relaciones con la región latinoamericana, igualdad de género o ciencia y educación superior.

Cabe destacar que, de acuerdo con el perfil en Google Scholar, las publicaciones que genera Estudios y Análisis acumulan más de 4.000 citas, ubicándose actualmente entre las 60 instituciones iberoamericanas más citadas en el ámbito de publicaciones científicas en español. Además, las publicaciones responden a la política de acceso abierto al conocimiento, impulsan el uso del español como lengua de comunicación científica, fomentan la investigación desde y por América Latina (el 60% de las autorías procede de la región), y garantizan el cumplimiento del ODS 5 sobre igualdad de género.

Cabe destacar que, entre 2019 y 2024, se han diseñado y ejecutado más de 80 encuentros (seminarios, desayunos de trabajo, webinars o cursos académicos) y que, en el capítulo de publicaciones, se han editado y lanzado en diversos formatos (libros, documentos de trabajo, informes...) 121 Documentos de trabajo, 186 Análisis Carolina, 35 entradas del Blog Iberoamérica Global, 16 libros académicos, además de una treintena de relatorías. Tanto en los encuentros académicos como en las publicaciones colaboran investigadores/as de los principales centros de pensamiento nacionales e internacionales (CEPAL, Fundación EU-LAC, FIIAPP, Fundación Friedrich Ebert, WOLA, etc.).

#### 2. Actividades previstas

En 2025, Estudios y Análisis centrará sus actividades en cuestiones relacionadas con el estado de las democracias en la región, la seguridad en América Latina, la influencia de las mujeres iberoamericanas en la definición de la agenda pública, la evolución de las relaciones euro-latinoamericanas, y los retos del “sistema iberoamericano”. Asimismo, se continuará acompañando a la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y al conjunto del sistema en sus actividades de reflexión.

##### 2.1. Líneas de investigación

- Democracia y desarrollo. Línea centrada en el estudio del estado de las democracias atendiendo a los fenómenos de desafección política; la subregión centroamericana; o los procesos electorales. Se examinará asimismo la influencia de las políticas de cooperación en la consolidación de la narrativa y la gobernanza democráticas, en coordinación con el programa de Democracia de la Cooperación Española.
- Seguridad en América Latina. Su tratamiento, asociado a la agudización de las desigualdades socioeconómicas, acudirá a un enfoque multisectorial que contribuya

a diseñar políticas que respeten los derechos humanos y el Estado de derecho. Se abordarán los retos democráticos de la seguridad; la inversión en seguridad; los mecanismos e instrumentos de cooperación técnica; o la seguridad jurídica.

- Contrato social y políticas públicas en Iberoamérica. Dota de continuidad a la línea de 2024 de renovación del contrato social en la región e incorporará análisis de herramientas innovadoras de políticas públicas para la transformación social.
- Cooperación feminista. Prologando la línea de investigación en género, se ahondará en el alcance de las iniciativas de política exterior feminista en la región, así como en los avances de otros países o en los casos de retrocesos. Asimismo, en esta línea se investigará sobre la financiación del desarrollo con enfoque de género.
- Relaciones Unión Europea-América Latina. Análisis de los vínculos políticos birregionales en el marco de la Cumbre UE-CELAC de 2025, y de sus relaciones económicas en términos de digitalización, capacitación e infraestructuras.
- Migraciones y movilidad humana. Se estudiarán las últimas tendencias intrarregionales, los sistemas de gestión de flujos humanos, así como la generación de redes de cuidados transnacionales.
- Sistema iberoamericano. Se activarán iniciativas de debate y reflexión sobre el reimpulso de la “comunidad iberoamericana”, acompañando al Ministerio y a la SEGIB en las fases preparatorias de la Cumbre Iberoamericana de 2026.
- Ciencia en español. Se profundizará en el potencial del español como lengua de conocimiento científico, así como en las relaciones entre democracia y ciencia.

### **Grupos de trabajo y socios institucionales**

La mayor parte de las líneas se articularán a partir de Grupos de trabajo (GT). Cada uno contará con una doble coordinación (interna: asumida por la Fundación Carolina; y externa: asumida por un especialista asociado), e involucrará a una decena de investigadores/as. El resultado de los GT se encauzará por medio de publicaciones y encuentros académicos.

Igualmente, se trabajará en colaboración con aquellos socios institucionales interesados en acometer proyectos de investigación: CAF – Banco de desarrollo, International Migration Institute, Fundación EU-LAC, ICO, SEGIB, OEI, PNUD, ONU Mujeres, IDEA, Amassuru Mujeres en Seguridad, WOLA, etc.

### **Seminarios, cursos académicos y encuentros**

- Ciclo sobre “Seguridad en América Latina”: En línea con el GT activado sobre la temática, se realizará un ciclo de encuentros a lo largo de 2025, que desembocará en un seminario internacional previsto para el segundo semestre del año.
- Seminario Internacional (ICO): Se prevé organizar con ICO un seminario internacional sobre el papel de los bancos e instituciones financieras públicas para la financiación del desarrollo.

- Ciclo de “Cooperación feminista”: En la primera semana de marzo se activará un ciclo de reuniones y conferencias acerca de la relevancia de las mujeres en la agenda pública iberoamericana. Las conferencias iniciales se centrarán en temáticas de financiación del desarrollo bajo la perspectiva de género.
- Curso de Verano de la UCM: Política exterior feminista. Curso de tres días de duración que tendrá lugar en San Lorenzo de El Escorial. Dotará de continuidad al ciclo de encuentros sobre feminismo.
- Curso de Verano en la UIMP: Relaciones UE-América Latina ante un nuevo mundo. Curso de cuatro días de duración que tendrá lugar en Santander.
- Encuentros y presentaciones. El área realizará periódicamente desayunos de trabajo, talleres y presentaciones de sus publicaciones en el Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación, Casa América, Ateneo de Madrid, etc. A estos encuentros se invitará tanto a representantes del sector público y académico, como del sector privado y empresarial (instituciones patronas y benefactoras).
- Por último, está prevista la presencia de Estudios y Análisis en diversos foros de debate nacional e internacional: Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericano (LASA) de 2025, Campus Yuste, Feria del Libro de Bogotá, etc.

### **Publicaciones**

Se prevé publicar 20 Análisis Carolina, 15 Documentos de Trabajo, 15 de entradas de blog, y 5 libros académicos, producto de las líneas de investigación. Igualmente se publicarán las relatorías de los seminarios celebrados. La programación incluirá: los resultados de los GT en forma de libros; la 4ª edición del Informe Anual sobre América Latina; un informe sobre los esfuerzos de capacitación digital UE-América Latina; y el Estudio del impacto del programa de diplomacia pública de la Fundación Carolina.

### **Otras actividades**

- Premios “Universidad Conocimiento y Agenda 2030”. La Fundación Carolina, junto con la AECID y la CRUE, galardonará los mejores trabajos de la VI ed. de los Premios, y convocará la VII edición.
- Se proporcionará insumos al área de Cooperación y Liderazgo en los programas de “Mujeres líderes”, “Promotores del cambio” y “Liderazgo Público Iberoamericano”.
- En la medida en que le sea requerido, se prestará asesoramiento interno al Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación, con la elaboración de *non-papers* y otros documentos, notas de planificación y prospectiva, de carácter restringido, y la organización de seminarios de discusión de asuntos clave en la acción exterior de España hacia América Latina y el Caribe.
- Asimismo, en la medida en que le sea requerido, se acompañará al Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación en la presentación de actividades de la Fundación ante delegaciones de cuerpos diplomáticos de los países de la región.



## IV. COOPERACIÓN Y LIDERAZGO

---

El área de Cooperación y Liderazgo cumple sus objetivos por medio de tres líneas de trabajo: a) Programa Internacional de Visitantes (PIV), orientado a líderes/as emergentes latinoamericanos/as; b) Vivir en España, como complemento a la formación académica y personal de las personas becadas, y c) Círculo Carolina, reuniones periódicas con altos cargos de la administración española y de organizaciones internacionales, para el intercambio de información entre el sector público y privado.

### 1. El Programa Internacional de Visitantes

El PIV gestiona las iniciativas de la diplomacia pública de la Fundación Carolina, promoviendo la imagen exterior de España, y la identidad, intereses y valores de la comunidad iberoamericana. Tiene como finalidad fomentar la creación de lazos personales e institucionales entre líderes y profesionales que contribuyan a mejorar las relaciones bilaterales, multilaterales y de cooperación entre España y, fundamentalmente, países de América Latina. Está dirigido a personas con proyección de futuro a quienes se ofrece la oportunidad de conocer la realidad del país y entrar en contacto con responsables de su mismo campo profesional. En 2025 la Fundación Carolina seguirá teniendo en cuenta las recomendaciones del Gobierno y del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación en la activación de sus agendas de trabajo.

#### Actividades principales

- Programa de Jóvenes Líderes Iberoamericanos (XX Edición). Organizado en colaboración con el Banco Santander. Congregará a 25 personas, recién graduadas, en una agenda de inmersión de dos semanas, incluyendo un viaje a Bruselas. Asimismo, se organizará un encuentro virtual bajo el formato de convención (reuniendo a un amplio elenco de participantes de ediciones pasadas) dispuesto técnicamente en las instalaciones del Banco Santander (Madrid).
- Programa de Mujeres Líderes Iberoamericanas (X Edición). Iniciativa desarrollada entre 2005 y 2011, y recuperada en 2022. Fomenta el liderazgo de las mujeres y los feminismos iberoamericanos y está vinculada al proyecto “Cooperación feminista”.
- Promotores de cambio (II Edición). Potencia liderazgos políticos y sociales emergentes en Iberoamérica, orientados a la construcción de democracias plurales y justas en la región. En 2025, el programa se fortalecerá con un componente de formación sobre “Gobernanza y democracia”, articulado junto con CAF-Banco de Desarrollo, y en el que también contribuirán otros actores multilaterales.
- Liderazgo Público Iberoamericano (IX Edición). Organizado con el apoyo de Telefónica, constituye un espacio de cooperación técnica dirigido a funcionariado y altos cargos de las administraciones públicas latinoamericanas.
- Visitas individuales. En 2025 cobrarán protagonismo, acrecentando su ritmo, con la invitación regular de figuras de relevancia en los ámbitos de la cultura, el emprendimiento, la innovación o el mundo educativo. Se organizan a través de

candidaturas propuestas por las embajadas de España, del Gobierno, de la FC y de sus instituciones colaboradoras. Las visitas se articulan bajo una agenda específica, enfocada en las características e intereses profesionales de cada invitado/a. Entre las visitas individuales, está programada la visita del próximo artista galardonado/a con el premio Arte Joven Colombia, así como de la misma figura procedente de Uruguay.

- Por último, junto con Estudios y Análisis, se coordinará un estudio de evaluación sobre el impacto del programa de visitantes en términos de diplomacia pública. El informe expondrá un balance de su gestión y proyección a futuro, subrayando su contribución en clave de imagen-país, construcción de percepciones, aporte de los participantes a sus países de origen, generación de redes, impacto social y mediático, etc. En su metodología presentará un planteamiento a partir de enfoques cualitativos (estudios de caso, historias de vida, focus group, etc.). Los resultados se combinarán con un marco teórico alineado con los objetivos de la diplomacia pública. A su vez, el estudio incorporará un apartado de carácter descriptivo, técnico y cuantitativo.

## **2. Vivir en España**

Dirigido a las personas becadas por la Fundación Carolina, a las que se les ofrecen iniciativas que complementan su desarrollo académico, orientadas a conocer la realidad del país, y su inserción en la UE, y les vincula a los ODS. Se trata asimismo de concienciar al alumnado sobre su papel en su entorno social, y darles a conocer las actividades sostenibles de las empresas patronas. En 2025, se organizarán las siguientes actividades:

- Jornadas de bienvenida, que incluyen la presentación del trabajo de la Fundación Carolina y del sistema de Cooperación Española.
- Conferencias y encuentros, para que las personas becadas interactúen con altos representantes de organizaciones públicas, y directivos/as empresariales del patronato en torno a diferentes materias: ODS, políticas públicas, digitalización, futuro del empleo, inteligencia artificial, innovación científica, etc. Asimismo, se invita segmentadamente a becarios/as a aquellos encuentros de su interés que organiza el área de Estudios y Análisis.
- Visitas a museos, recorridos en distintas ciudades españolas, y propuesta de cursos sobre cultura, historia, literatura, pintura o ciencia en español.
- Visitas a empresas patronas: permiten a los/as becarios/as conocer los proyectos impulsados por dichas entidades, en temáticas relacionadas con: emprendimiento, energías renovables, economía circular, innovación tecnológica, etc.

## **3. Círculo Carolina**

Actividad que da respuesta directa al ODS 17. Permite una conversación fluida entre el alto funcionariado y los dirigentes de fundaciones, entidades del patronato y empresas benefactoras, en un espacio de interlocución e intercambio de conocimientos. Consiste en reuniones periódicas, en formato presencial, a cargo de decisores/as públicos, representantes de instituciones culturales y figuras de la comunidad científica.

## V. COMUNICACIÓN Y RED CAROLINA

---

El área de Comunicación y Red Carolina visibiliza las iniciativas de la Fundación Carolina, y proyecta su papel como actor del sistema de la cooperación, e impulsor del espacio iberoamericano del conocimiento. Las actuaciones se concretan en las campañas de las actividades más relevantes: convocatoria de becas; micrositos sobre seminarios y programas específicos; lanzamiento de publicaciones; redes sociales y comunicación institucional. La celebración del 25º aniversario será una oportunidad para revalidar la proyección externa de la Fundación Carolina; además, se desarrollarán acciones para contribuir a destacar el acervo acumulado en 25 años de actividad institucional.

### 1. Comunicación

En 2025 se llevará a cabo una nueva estrategia de Comunicación a partir de una estrategia que refuerce los contenidos dinámicos de las redes, incremente la interacción con los usuarios, segmente audiencias, defina contenidos para cada plataforma y explore nuevas redes. Asimismo, coincidiendo con el 25º aniversario, se actualizará el video de presentación institucional de la Fundación, y se creará un microsite para visibilizar el impacto social de las acciones realizadas por la institución durante sus 25 años de vida. Bajo el área se adaptará la imagen corporativa a dicha efeméride, y se seguirán reestructurando los contenidos de la página web en función de la agenda de eventos, la actualidad de los programas y la jerarquización de su importancia.

En todo caso, cada actividad relevante de la Fundación tendrá su propio plan de comunicación, que incluirá:

- La creación de un micrositio que agrupe toda la información relacionada con la actividad: presentación, programa, semblanzas de ponentes y participantes, etc.
- El diseño de su imagen gráfica.
- La realización de resúmenes diarios y notas para la web y redes.
- La gestión de entrevistas: grabación y edición de videos con entrevistas a ponentes y participantes, y/o resumen de la actividad.
- La retransmisión en directo de las ponencias, etc.

En la esfera digital, se continuarán gestionando los perfiles sociales (Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, Flickr y red X) y se difundirá información sobre las principales actividades institucionales, transmitiendo en directo cursos y seminarios. Asimismo, se continuará publicando mensualmente el Boletín Carolina, que recoge las principales actividades realizadas, artículos de opinión de personalidades relevantes, la agenda de actos, y el registro de publicaciones. El Boletín también incluye una sección de noticias protagonizadas por personas que integran la Red Carolina, una sección para mostrar las iniciativas relacionadas con los ODS de las empresas patronas, y un espacio dedicado a las actividades de las universidades que tienen vínculos con la Fundación.

Junto con Estudios y Análisis, también se ampliará la estructura del “Portal del conocimiento”, con el fin de expandir la difusión de todas las áreas de la Fundación y facilitar las búsquedas de información, conectando temáticamente microsítios, programas de formación, gestión de visitas, seminarios, videos, etc.

Finalmente, el equipo de Comunicación continuará coordinado con el resto de equipos de las instituciones de la Cooperación Española. Se realizarán actuaciones conjuntas coincidiendo con fechas destacadas: Día de la persona Cooperante, Día de la Mujer, etc., y se trabajará de forma conjunta para potenciar el mensaje de unidad de la acción exterior. Además, se trabajará junto con los equipos de comunicación de las empresas patronas y los equipos de comunicación de las instituciones coorganizadoras de actividades.

## **2. Red Carolina**

En 2025 se relanzará operativamente la Red Carolina, el espacio común de todas las personas vinculadas con la institución y punto de encuentro de las “Asociaciones Carolina” establecidas en América Latina. Las asociaciones, articuladas bajo un formato de trabajo flexible ya colaboran en la difusión de la convocatoria de becas, en la atención a nuevos becarios/as, y en la promoción de seminarios y publicaciones de la Fundación.

En 2025 se impulsará la proyección de estos colectivos (más de 25.000 personas), potenciando las interacciones entre sus miembros y su operatividad. Concretamente:

- Se trabajará para actualizar la base de datos de la Fundación Carolina, incluyendo nuevos perfiles y añadiendo nuevos campos que permitirán la identificación de exbecarios/as y líderes que realizan una actividad profesional relevante, generando valor e innovación social, y contribuyendo al bien común.
- Se creará un microsite específico que incluya información de interés y que permita mostrar las historias y logros de las personas que forman parte de la Red mediante vídeos, entrevistas y noticias sobre sus actividades profesionales.
- Se dotará de seguimiento al trabajo emprendido en 2024, relativo a la articulación de grupos en LinkedIn —por países y por sectores—; la elaboración un mapa de situación de las asociaciones y espacios virtuales de la Red Carolina, y la generación de “fichas-país” con información de relevancia sobre: datos de la asociación y de sus espacios virtuales; representación de la embajada; presencia de empresas del patronato, y de universidades y centros de investigación vinculados a la Fundación Carolina.
- En aquellas ocasiones en que personal de la institución desarrolle visitas institucionales y de trabajo a los países de la región latinoamericana, se colaborará con los centros culturales de la AECID para organizar encuentros que proyecten la labor de la Cooperación Española y, en general, de la acción científico-cultural exterior del país.

Finalmente, Red Carolina se constituirá con el punto focal de las actividades e iniciativas que la institución celebre en 2025 en el marco de su 25º aniversario. Entre ellas, se prevé: i) la recepción del Presidente del Gobierno en el Palacio de la Moncloa a una amplia delegación de becarios/as de la Fundación que estén desarrollando su estancia en el país; y ii) un acto simbólico que reúna a un centenar de altos representantes de las administraciones públicas españolas y latinoamericanas, del sector empresarial, especialistas y figuras de la academia, exbecarios/as y personalidades del ámbito de la cooperación, la cultura o la ciencia que estén o hayan estado relacionadas con la Fundación Carolina a lo largo de sus 25 años de trayectoria.

Estas actividades se complementarán con iniciativas propias en todas las áreas de trabajo de la institución, de modo que el conjunto de la labor desarrollada en 2025 quede enmarcado bajo el sello de su aniversario.



## **VI. GESTIÓN CORPORATIVA Y PRESUPUESTARIA**

---

### **1. Gestión Corporativa**

Desde esta área se tramitan los convenios que la Fundación Carolina suscribe con sus patronos, con universidades y otras instituciones académicas, fundaciones, asociaciones y demás personas jurídicas con el fin de dar cumplimiento a sus fines fundacionales. También se gestionan los contratos para la elaboración de trabajos para Estudios y Análisis en sus diferentes tipologías, así como otros contratos mercantiles conducentes al logro de los objetivos de la institución. Por otra parte, se elaboran informes jurídicos e institucionales que sirven de apoyo al resto de áreas de la institución.

Asimismo, el área colabora con la Secretaría General de la Fundación Carolina en la organización de las sesiones del Patronato y la Junta Rectora, así como en el seguimiento posterior en virtud de los acuerdos adoptados, encargándose de la interlocución con el Protectorado de Fundaciones de competencia estatal, y el Registro Único de Fundaciones, encargados de velar por el correcto ejercicio del derecho de Fundación. Desde el área se procede también al registro y archivo de los diferentes documentos jurídicos generados en el ejercicio de su actividad.

A lo largo de 2025, se continuará impulsando las alianzas público-privadas para el desarrollo entre sus diferentes grupos de interés, así como consolidando las ya existentes, en su condición de facilitadora y generadora de este tipo de alianzas que justifiquen la contribución de terceros con intereses semejantes a sus fines fundacionales.

### **2. Gestión Presupuestaria**

El diseño del presupuesto para 2025 cuenta con dos vías de financiación: la subvención de la AECID —el 73,7% del volumen total de recursos financieros disponibles—, y la aportación de las empresas que forman parte de su patronato y de otros ingresos, que representa el 26,3% restante.

#### **Resumen de Ingresos**

El valor total del capítulo de ingresos previstos, correspondiente al ejercicio 2025, asciende a la cantidad de 7.730.000 €, cuya procedencia es la siguiente:

- Subvención de la AECID. La aportación ascenderá a 5.700.000€.
- Aportaciones de los patronos vocales. La cuantía de los ingresos previstos por este concepto asciende a 1.434.000€, cifra que supone un 18,6% del total de ingresos.
- Otros ingresos. El monto total asciende a 595.800€, cifra que representa en torno al 7,7% del total de ingresos, y proceden, en su mayoría, de convenios firmados por la FC con diversas instituciones para la financiación de actividades concretas, así como los ingresos financieros.

### Resumen de Gastos

El volumen total del gasto previsto en 2025 es de 7.730.000€, cantidad equivalente a la partida de ingresos prevista. Los gastos de estructura no asignados directamente a programas ascienden a 936.000€, un 12,1% sobre el total del presupuesto. Estos gastos están calculados con el máximo rigor y lo conforman aquellas partidas que no sean imputables a ningún programa concreto. La distribución del capítulo de gastos responde a la organización por áreas de la institución, como plasma el Plan de Actuación.

Como eje principal de la actividad, a Formación se dedicarán recursos por valor de 5.579.000€, un 72,2% del presupuesto total. En este área se incluyen los gastos correspondientes al programa de becas y a las actuaciones de Red Carolina, así como la cantidad anualmente aportada a la Fundación Carolina Colombia. Por su parte, Estudios y Análisis dispondrá de un presupuesto de 580.000€, un 7,5% del total de gastos. El área de Cooperación y Liderazgo tiene asignada la cantidad de 635.000€, lo que supone un 8,2% del total de recursos, donde se contemplan los gastos del Programa Internacional de Visitantes y de Vivir en España.

### Estimación Presupuestaria

<b>GASTOS PRESUPUESTARIOS</b>					
	<b>Formación</b>	<b>Estudios y Análisis</b>	<b>Cooperación y Liderazgo</b>	<b>Estructura</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Actividades</b>	4.584.000 €	420.000 €	395.000 €	186.000 €	5.585.000 €
<b>Personal</b>	995.000 €	215.000 €	185.000 €	750.000 €	2.145.000 €
<b>TOTAL</b>	5.579.000 €	635.000 €	580.000 €	936.000 €	7.730.000 €
	72,2%	8,2%	7,5%	12,1%	
<b>INGRESOS PRESUPUESTARIOS</b>					
	<b>AECID</b>	<b>Patronos Privados</b>	<b>Convenios finalistas</b>	<b>Otros ejercicios</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ingresos</b>	5.700.000 €	1.434.200 €	520.000 €	75.800 €	7.730.000 €
	73,7%	18,6%	6,7%	1,0%	