



## **PLAN DE ACTUACIÓN 2016**



## ÍNDICE

---

<b>Presentación .....</b>	<b>3</b>
<b>Programas de la FC</b>	
<b>Programa de Formación .....</b>	<b>4</b>
<b>Programa Internacional de Visitantes .....</b>	<b>11</b>
<b>Red Carolina y Comunicación.....</b>	<b>14</b>
<b>Relaciones Institucionales .....</b>	<b>18</b>
<b>Recursos Financieros, Humanos y Tecnológicos .....</b>	<b>20</b>
<b>Fundaciones asociadas de Iberoamérica .....</b>	<b>22</b>



## PRESENTACIÓN

En 2016 la Fundación Carolina (FC) continuará atendiendo a las prioridades establecidas por la política exterior española y a los intereses de las empresas y entidades financieras pertenecientes a su Patronato. A su vez, adaptará su inversión en capital humano y liderazgo a las necesidades formativas de Iberoamérica y a las demandas de las embajadas españolas en el exterior. Manteniendo el principio de eficiencia que guía su modelo de gestión, la FC seguirá desarrollando una labor especializada y de alto valor añadido, aplicando a su modelo de funcionamiento los criterios de excelencia, calidad, transparencia, responsabilidad y coherencia en el gasto. Durante 2016 la FC centrará sus actividades en las tres áreas de trabajo que cubren estratégicamente sus mandatos fundacionales:

- 1. Programa de Formación.** La FC publicará una convocatoria de becas en 7 modalidades: postgrado, doctorado, estancias cortas postdoctorales, movilidad de profesores brasileños, escuela de verano, becas al emprendimiento y becas institucionales. En relación a la oferta formativa, se convocarán 601 becas y ayudas al estudio. Los objetivos de la FC son: presentar una convocatoria atractiva para los estudiantes iberoamericanos en disciplinas de todas las áreas del conocimiento; proyectar el prestigio de las universidades y centros de estudio españoles ofertando los programas académicos y científicos más punteros.
- 2. Programa Internacional de Visitantes.** El Programa Internacional de Visitantes (PIV) tiene, como instrumento de diplomacia pública, la finalidad de fomentar la creación de lazos con profesionales, líderes de opinión y figuras emergentes de países prioritarios para la acción exterior española. Durante 2016, están previstas las siguientes iniciativas: Jóvenes Líderes Iberoamericanos (XIV edición), Líderes Hispanos de EEUU (XVII edición), Líderes de la Alianza del Pacífico (II edición) y Maestros sobresalientes de Colombia (IX edición). Como novedad, se activará el programa de Liderazgo Público Iberoamericano (I edición), bajo un formato dual (institucional y académico). De la misma manera que en años anteriores, la FC gestionará de modo paralelo e igualmente eficiente aquellas visitas individuales que se impulsen desde las Embajadas de España en el exterior o a petición de las instituciones públicas y privadas que conforman su Patronato.
- 3. Red Carolina y Comunicación.** El objetivo del área de Red Carolina-Comunicación es expandir la presencia de la FC en Iberoamérica y continuar incrementando el número de solicitantes de “Becas Carolina”. A su vez, se pretende multiplicar la difusión en los medios de comunicación (nacionales e internacionales) de las actividades de la institución, fortaleciendo su visibilidad. Red Carolina-Comunicación continuará impulsando la creación de Asociaciones nacionales en todos los países iberoamericanos y consolidando las ya existentes. En paralelo, durante 2016 se trabajará en los planos de la comunicación convencional y digital para interactuar en los distintos espacios de los activos fundamentales de la FC.

La FC continuará brindando al Gobierno, a las universidades españolas y a las empresas del Patronato resultados patentes y una alta rentabilidad social en términos de imagen-país. La institución está en condiciones de cumplir los objetivos que le han sido encomendados al servicio de la diplomacia pública y corporativa y corresponder adecuadamente al apoyo que recibe de sus patronos y socios.



## PROGRAMA DE FORMACIÓN

El Programa de Formación de la FC tiene como objetivos promover la ampliación de estudios de graduados universitarios, así como la especialización de conocimientos de posgraduados, profesores, investigadores, artistas y profesionales procedentes de Iberoamérica.

La FC ha preparado una convocatoria de becas que atiende a los criterios de la acción exterior española y a los intereses propios del sector empresarial privado integrado en el Patronato, conjugando estos criterios con las demandas de formación en Iberoamérica. Ello responde a las siguientes circunstancias:

- A la buena relación entre las instituciones académicas y la FC, lo que permite aplicar condiciones académicas más ventajosas a los becarios. Cabe destacar en este sentido que, al margen de su presupuesto propio, hay que agregar un montante de 2.800.000 € que las instituciones académicas aportan en especie al Programa, en concepto de exenciones de matrícula, alojamientos en residencias universitarias, dinero de bolsillo, etc.
- Al trabajo coordinado y proactivo con las empresas del Patronato.
- A la prioridad dada a los másteres oficiales.
- Al seguimiento de la trayectoria académica de los becarios y del cumplimiento de plazos contemplado en la convocatoria.

Para la convocatoria 2016-2017 cabe destacar las siguientes *novedades y mejoras*:

- La incorporación de 10 nuevas instituciones a la oferta formativa
- El incremento en un 10% de los títulos oficiales (hasta rozar el 70% de la oferta)
- El ascenso en el nivel de las becas públicas, que llega al 75% , por último
- El aumento de convenios de doctorado suscritos con universidades españolas e iberoamericanas.

Ello al margen del incremento de la convocatoria en casi 60 becas respecto a la edición anterior. Los detalles de esta información adelantada se explican en los epígrafes que a continuación se desarrollan.

La oferta educativa para el curso 2016-2017 se articula a través de 7 modalidades de becas:

- Becas de Postgrado.
- Becas de Doctorado y Renovaciones.
- Becas de Estancias Cortas Postdoctorales.
- Becas de Movilidad de Profesores Brasileños.
- Becas de la Escuela Complutense de Verano.
- Becas de Proyectos de Emprendimiento.
- Becas de Estudios Institucionales.

Para la convocatoria 2016-2017 el número de becas y ayudas ofertadas será de 601. Es relevante señalar el esfuerzo de la FC por elevar la competitividad de las becas, gracias al apoyo de las instituciones académicas. También se ha realizado un esfuerzo por mantener la



presencia de las instituciones que han colaborado en las pasadas convocatorias, incorporando diez nuevos centros de alta calidad<sup>1</sup>. Las 601 becas se distribuyen en:

- 323 becas de Postgrado.
- 50 becas de la Escuela Complutense de Verano.
- 70 becas de Doctorado y de Estancias Cortas Postdoctorales.
- 29 becas de Movilidad de Profesores Brasileños.
- 5 becas de Emprendimiento.
- 90 renovaciones de becas (70 de doctorado y 20 de postgrado).
- 34 becas de Estudios Institucionales.

Respecto al número de programas, se convocarán 173 de postgrado, 10 de la Escuela Complutense de Verano, 5 programas de Emprendimiento, un programa de Doctorado, uno de Estancias Cortas, uno de Movilidad de Profesores de Brasil y uno de Estudios Institucionales (un total de 192).

Áreas	Becas	Programas
<b>Postgrado</b>	<b>323</b>	<b>173</b>
A. Ciencia y nuevas tecnologías	34	18
B. Energía, medio ambiente e infraestructuras	60	31
C. Ciencias de la salud	39	28
D. Economía y finanzas, organización empresarial y desarrollo	75	37
E. Ciencias sociales y jurídicas	58	30
F. Artes, humanidades y comunicación	57	29
<b>Programa de la Escuela Complutense de Verano</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
<b>Programa de Movilidad de Profesores Brasileños</b>	<b>29</b>	<b>1</b>
<b>Programa del Doctorado y Estancias Cortas Postdoctorales</b>	<b>70</b>	<b>2</b>
<b>Programas de Emprendimiento</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Programa de emprendimiento en turismo, patrimonio y gastronomía. Paradores España	3	3
Emprendimiento y Formación en videojuegos	2	2
<b>Programas de Estudios Institucionales (Estratégicos de Defensa)</b>	<b>34</b>	<b>1</b>
<b>Renovaciones</b>	<b>90</b>	<b>0</b>
Becas de Doctorado	70	0
Becas de Postgrado de segundo año	20	0
<b>Total</b>	<b>601</b>	<b>192</b>

La FC ofrece dos modalidades de apoyo: becas y ayudas al estudio. La diferencia principal entre ambas modalidades de ayuda radica en la diversa aportación económica que en cada caso asumen la FC, las instituciones académicas españolas y el propio becario. En 2016 se aumentará el número de becas totales, convocando 57 becas totales más que en la convocatoria anterior, hasta un total de 447 (un 75% de la oferta global).

<sup>1</sup> Cremades & Calvo Sotelo Abogados, ESCO Europe, Eseeune Business School, Euncet Business School, Instituto Atlántico de Gobierno y Universidad Francisco de Vitoria. A ellas se suman cuatros universidades más, con las que la FC ya tenía suscritos convenios de doctorado: Universidad de Murcia, Universidad de Valencia, Universidad Miguel Hernández de Elche y Universidad Pompeu Fabra.



<b>Tipo de beca</b>	<b>Becas</b>	<b>Programas</b>
<b>Beca total</b>	<b>447</b>	<b>130</b>
Postgrado	219	121
Programa del Doctorado y estancias cortas postdoctorales	70	2
Programas de Emprendimiento	5	5
Renovaciones	90	0
Programa de Movilidad de profesores brasileños	29	1
Programa de Estudios institucionales	34	1
<b>Ayuda al estudio</b>	<b>154</b>	<b>62</b>
Postgrado	104	52
Programa de la Escuela Complutense de Verano	50	10
<b>Total</b>	<b>601</b>	<b>192</b>

Las becas comprenden:

- Importe de la matrícula (excepto un porcentaje variable de la matrícula, que nunca supera un tercio del mismo, que se exige en concepto de corresponsabilidad).
- Seguro médico no farmacéutico.
- Billeto de avión (ida y vuelta) en clase turista desde el país de origen del becario.
- Un máximo de 1.200 euros al mes y mínimo de 750 euros al mes para alojamiento y manutención o alojamiento en régimen de pensión completa.
- Acceso a crédito en España para el porcentaje de la matrícula no cubierto por la FC.

Las ayudas al estudio incluyen:

- Un porcentaje variable del importe de la matrícula.
- Seguro médico no farmacéutico.
- Billeto de avión (ida y vuelta) en clase turista desde el país de origen del becario.
- Acceso a un crédito educativo en Iberoamérica para gastos de alojamiento, manutención y/o matrícula, según cada caso.

En cuanto a la naturaleza de las instituciones, se ha pasado de 402 becas en instituciones públicas de la convocatoria anterior, a 449 (47 becas más). La presencia de instituciones privadas ha aumentado de las 140 becas de la convocatoria anterior a 152 (12 más).

<b>Naturaleza de la Institución</b>	<b>Becas</b>	<b>Programas</b>
Privada	152	75
Pública	449	117
<b>Total</b>	<b>601</b>	<b>192</b>

Respecto a la acreditación de los títulos en el área de postgrado, se van a ofertar 121 titulaciones oficiales (25 más que en la edición anterior), 51 títulos propios (3 más) y 6 cursos de especialización.

<b>Título</b>	<b>Becas</b>	<b>Programas</b>
Oficial	223	121
Propio	89	51
Cursos de Especialización	16	6
<b>Total</b>	<b>328</b>	<b>178</b>



Como en años anteriores, finalmente, no se han admitido programas en la oferta formativa que no respondan a la modalidad de curso presencial o semipresencial, excepto en casos puntuales, por indicación expresa de la entidad patrocinadora del programa.

## **1• OBJETIVOS**

Los objetivos del Programa de Formación para la convocatoria 2016-2017 son los siguientes:

### **1.1• Actualización de la convocatoria en consonancia con las prioridades de la acción exterior, las necesidades formativas de Iberoamérica y los intereses del sector privado**

La FC trabaja en cada convocatoria con el objetivo de adecuar su oferta a las necesidades de formación de Iberoamérica, a las prioridades de la acción exterior española y a los intereses del sector empresarial privado. En relación con este aspecto, la FC continuará organizando actividades para que los becarios puedan conocer las actividades que realizan las empresas que patrocinan sus programas y para que éstas puedan establecer contactos con sus becarios.

### **1.2• Internacionalización de las instituciones académicas españolas**

La FC continuará trasladando a la sociedad iberoamericana el *mensaje de excelencia* con el que está acreditado el sistema universitario español. La labor que desempeña el Programa de Formación potencia la reputación de las instituciones académicas españolas, internacionaliza sus programas formativos y atrae el mayor talento iberoamericano, generando un verdadero espacio iberoamericano de conocimiento. Ello se verá reforzado especialmente en lo concerniente al Programa de Doctorado, según se explicará a continuación (punto 1.5).

### **1.3• Consolidación de los criterios de selección**

El Programa de Formación priorizará de nuevo el principio de excelencia como criterio a la hora de designar a sus becarios. Para garantizar este principio, la FC procede a un riguroso proceso de selección:

- Recepción y filtrado de las candidaturas: eliminación de solicitudes incompletas o que no cumplen los requisitos establecidos.
- Preselección de candidatos realizada por la institución académica responsable del programa.
- Un comité de selección compuesto por expertos independientes, representantes de la FC y, eventualmente, un portavoz de la empresa patrocinadora, evalúa la lista de preseleccionados y confecciona una lista priorizada.
- Los candidatos propuestos son convocados a una entrevista personal o videoconferencia con objeto de evaluar su adecuación al programa.
- Una vez emitido el informe de la entrevista, y previa consulta con la institución académica, se formula una propuesta definitiva. La FC comunica al candidato la concesión de la beca quien debe confirmar la aceptación de la misma en el plazo estipulado y enviar la documentación requerida.

### **1.4• Procedencia y destino de los becarios**

El Programa de Formación continuará con su propósito de conseguir que los becarios provengan de todos los países de Iberoamérica, aun primando el principio de excelencia académica. Asimismo, el Programa da prioridad al objetivo de lograr que los becarios se encuentren repartidos por todas las CCAA.



### **1.5· Fortalecimiento de los programas de doctorado**

Una vez consolidado el formato del Programa de Doctorado, reformulado en 2012 conforme a los criterios del Espacio Europeo de Educación Superior, en el curso 2016-2017 se comenzarán a valorar sus primeros resultados, en tanto los beneficiarios se encontrarán en disposición de defender su tesis doctoral.

Al igual que en ediciones anteriores, en la convocatoria 2016-2017 las becas de doctorado solo admitirán la posibilidad de elegir como centro de destino aquellas universidades españolas que suscriban un convenio con la FC para esta modalidad.

En la presente convocatoria, el número de universidades españolas colaboradoras se eleva a 51 (48 universidades públicas y 3 privadas) el mayor número en todos los años de existencia del Programa. Las nuevas incorporaciones corresponden a: la Universidad de Deusto, la Universidad Francisco de Vitoria, la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y la Universidad Politécnica de Cartagena. A su vez, a lo largo de 2015 se han sumado al Programa un total de 14 universidades iberoamericanas: Chile (2), Cuba (1), Colombia (4), Ecuador (2), El Salvador (1), México (2), República Dominicana (1) y Venezuela (1). Entre ellos, destaca el convenio suscrito por primera vez en la historia de la FC con una universidad cubana, el de la Universidad de La Habana, la principal del país. En la actualidad, la FC tiene suscritos alrededor de 150 convenios con instituciones académicas españolas y americanas.

Las estancias quedarán distribuidas tal y como a continuación se detalla:

- Primer año: estancia mínima de un mes y máxima de nueve meses.
- Segundo año: estancia mínima de un mes y máxima de seis meses.
- Tercer año: estancia mínima de un mes y máxima de seis meses.
- Cuarto año: fecha límite para la defensa de tesis, sin posibilidad de prórroga alguna. En este año y solo en el caso de que el motivo del viaje sea la defensa de la tesis, la FC financiará el billete de avión y el seguro médico del becario.

A su vez, se incrementará el número de becas del Estancias Cortas Postdoctorales que tan buenos resultados ha venido dando, debido a la calidad de los becarios que cursan este programa y al contacto que mantienen con grupos de investigación españoles.

## **2· ACTUACIONES**

Todos los objetivos descritos se reflejarán en la convocatoria de formación para el curso académico 2016-2017 que, por las modalidades de becas, es la siguiente:

### **2.1· Becas de postgrado**

Las modalidades de apoyo se acogerán a la distribución en seis áreas de conocimiento en las que la FC desarrolla sus actividades:

- A** – Ciencia y Nuevas Tecnologías
- B** – Energía, Medio Ambiente e Infraestructuras
- C** – Ciencias de la Salud
- D** – Economía y Finanzas, Organización empresarial y Desarrollo
- E** – Ciencias Sociales y Jurídicas
- F** – Artes, Humanidades y Comunicación



En la convocatoria 2016-2017 se convocarán 323 becas de postgrado y 20 renovaciones de becas de postgrado. La oferta que se presenta seguirá combinando másteres oficiales, títulos propios y cursos de especialización, incrementándose el número de títulos oficiales.

### **2.2. Becas de Doctorado y Estancias Cortas Postdoctorales**

Ambas modalidades de beca se convocan en colaboración con una universidad o institución educativa de Iberoamérica. Para ello, la FC negocia la firma de convenios de cooperación educativa con universidades o con instancias gubernamentales que agrupan a todas las universidades de un mismo país o con las que tienen la consideración de públicas.

La FC se reafirma en la apuesta por la *cofinanciación* de ambas modalidades de becas, en la medida en que la cofinanciación no se plantea como un ahorro económico por parte de la institución, sino como el elemento que permite garantizar los siguientes puntos:

- El retorno institucional del becario y, por tanto, la garantía del objetivo de formación.
- La defensa de la tesis en el período pactado. En tanto la universidad de origen se interesa en ello, se mantiene un control compartido sobre el progreso de cada candidato.
- La calidad académica de los candidatos a las becas y, por tanto, la garantía de la relación beca-necesidad formativa real, en cada universidad firmante de un convenio de doctorado o estancia corta con la FC.
- El fortalecimiento de las instituciones iberoamericanas asociadas a la FC, con el consiguiente efecto multiplicador del esfuerzo en la formación del profesorado.

En este programa se van a convocar 140 becas, 35 para iniciar el doctorado, 70 renovaciones de becas concedidas y 35 para realizar estancias de investigación postdoctorales. Se trata de un incremento de 20 becas nuevas con respecto a la convocatoria anterior, que responde al aumento de la demanda registrado en los últimos años. En la convocatoria 2015-2016 hubo un promedio de 4,7 candidatos por beca de doctorado y de 5,5 candidatos por beca de estancias cortas, los índices históricamente más altos.

### **2.3. Becas de Movilidad de Profesores Brasileños**

Las Becas de Movilidad de Profesores Brasileños permiten una estancia corta de investigación en España a profesores o técnicos superiores de universidades, así como a investigadores de organismos públicos de investigación de Brasil. En este sentido, desde la FC se seguirá apostando por Brasil como país estratégico y con el mayor número de doctores en Iberoamérica.

La especial vía de financiación de este programa lo hace todavía más atractivo en tanto no solo no depende de forma exclusiva de la FC, sino que son las propias instituciones académicas españolas las que propician año tras año que se siga ofertando. En la convocatoria 2016-2017 se convocarán 29 becas distribuidas de la siguiente manera:



	<b>Centros</b>	<b>Nº de Becas</b>
<b>Becas de Movilidad de profesores brasileños</b>	Universidad Politécnica de Madrid	3
	Universidad de Sevilla	3
	Junta de Andalucía	12
	Universidad Rovira y Virgili	2
	Universidad de Málaga	3
	Universidad de Cádiz	6
	<b>Total</b>	<b>29</b>

#### **2.4· Becas de la Escuela Complutense de Verano**

Las becas de la Escuela Complutense de Verano están orientadas a profesionales y graduados nacionales de un país miembro de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, que durante un breve periodo de tiempo quieran desplazarse a España para intercambiar conocimientos e imbuirse en forma monográfica en temas novedosos y punteros en sus diferentes ámbitos de interés. En la convocatoria 2016-2017 se convocarán 50 becas distribuidas en 10 programas.

#### **2.5· Proyectos de Emprendimiento**

Para el curso académico 2016-2017 se van a convocar Proyectos de Emprendimiento para graduados nacionales de un país miembro de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, con capacidad académica o profesional avalada por un currículum sobresaliente. La FC ofertará 5 becas repartidas en el programa de Formación de Videojuegos y el programa de emprendimiento en Turismo, Patrimonio y Gastronomía (Paradores de España).

#### **2.5· Estudios Institucionales**

Para el curso 2016-2017 la FC convocará 30 becas para el Curso de Altos Estudios Estratégicos para Oficiales Superiores Iberoamericanos (AEEOSI) del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN), principal centro docente de las Fuerzas Armadas. Este Curso surge dentro del ámbito de colaboración entre los distintos países iberoamericanos en el área de la Política de Seguridad y Defensa, auspiciado por las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno de Iberoamérica.



## **PROGRAMA INTERNACIONAL DE VISITANTES**

El Programa Internacional de Visitantes (PIV) tiene como finalidad fomentar la creación de lazos con profesionales, líderes de opinión y figuras emergentes de países prioritarios para la acción exterior española. Está dirigido a personas relevantes y con proyección de futuro, a quienes se ofrece visitar España para que entren en contacto con profesionales de su mismo campo y conozcan la realidad española de forma directa. Además, está abierto a personas de todos los países del mundo. Se trata de un instrumento que contribuye a las estrategias de acción exterior, diplomacia pública y Marca España, en sus dimensiones política, económica, cultural, educativa y comunicativa, así como a la visualización y conocimiento de la red de empresas españolas.

Durante el año 2016 el programa continuará desarrollándose a través de dos modalidades: visitas de grupo y visitas individuales. Bajo ambos formatos, el propósito de la FC es desarrollar las actuaciones referenciadas a continuación.

### **1· VISITAS DE GRUPO**

#### **1.1· Programa de Jóvenes Líderes Iberoamericanos (XIV edición)**

Tras 13 ediciones del Programa de Jóvenes Líderes Iberoamericanos, más dos convenciones (que suman más de 500 participantes) el Programa ha mostrado su capacidad para generar colaboraciones que afianzan una red de líderes, ya consolidada, conscientes de la importancia de su interacción.

El Programa reúne a los 50 mejores licenciados de Iberoamérica para participar en una agenda de inmersión en la realidad española y europea a través de conferencias y encuentros con los protagonistas de su vida política, económica, académica y cultural. Sus objetivos son potenciar el papel de España como puerta de conexión entre Iberoamérica y Europa, formar a los futuros líderes iberoamericanos e impulsar el crecimiento de una red de jóvenes conscientes de la importancia de la integración iberoamericana.

En su edición 2016, el Programa volverá a contar con el apoyo del Grupo Santander y de la Fundación Rafael del Pino. La agenda hará hincapié en la relevancia cultural, empresarial y tecnológica de España, como activos básicos de su dinamismo económico. El programa prevé la participación de altos representantes del MAEC, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y el Ministerio de Presidencia, y de presidentes y consejeros delegados de las grandes entidades financieras y empresas globales del país (FCC, BBVA, Telefónica, Repsol, Planeta, etc.).

Asimismo, la agenda incluirá un desplazamiento a una CCAA por determinar, además del tradicional viaje a Bruselas, en el que los invitados podrán conocer el funcionamiento de las principales instituciones europeas.

#### **1.2· Programa de Líderes Hispanos de Estados Unidos (XVII edición)**

El Programa de Líderes Hispanos de Estados Unidos nace en 1998, bajo el impulso del Gobierno de España. Desde 2001 la FC, en colaboración con la embajada de España en Washington DC., se hace cargo del programa, invitando cada año a un grupo de norteamericanos de origen hispano que destacan en diferentes ámbitos de la sociedad estadounidense. Sus objetivos principales son difundir la realidad y oportunidad que las comunidades hispanas de EEUU suponen para España, potenciar el sentimiento de



pertenencia cultural y mejorar el conocimiento mutuo y la imagen de España en Estados Unidos.

Tras dieciséis ediciones y tres convenciones, está previsto que en 2016 tenga lugar la XVII edición del programa, en el que la FC volverá a invitar a un grupo de jóvenes hispanos que destaquen en diferentes campos (político, empresarial, académico, mediático, artístico...), ayudando a reforzar una red, ya en marcha, de profesionales de alto nivel. La agenda, de una semana de duración, se compondrá de reuniones con los principales representantes de la administración pública española y con los directivos de las empresas patronas de la FC, e incluirá un viaje a alguna CCAA del territorio español.

### **1.3· Programa de Líderes de la Alianza del Pacífico (II edición)**

Tras el éxito de la primera edición del programa de la Alianza del Pacífico, la FC tiene previsto en 2016 la organización de la segunda edición del Programa. La iniciativa, destinada a reforzar la voz de los países de la Alianza en Europa y a reforzar el papel de España como Observador de la misma, tiene por objetivo impulsar los nexos comerciales, científicos y tecnológicos entre los jóvenes empresarios e investigadores de ambos continentes.

En este sentido, la FC invitará a dos jóvenes de cada país de la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú), seleccionados a partir de una primera propuesta de las Embajadas españolas correspondientes, para que visiten nuestro país en 2016. La visita transcurrirá principalmente en Madrid, junto con una Comunidad Autónoma por determinar, y estará marcada por encuentros con ejecutivos de las principales empresas y entidades financieras del país, con responsables nacionales en I+D y con expertos del área económica e información empresarial de medios de comunicación españoles.

### **1.4· Maestros sobresalientes de Colombia (IX edición)**

En el marco de sus relaciones con la FC Colombia, la institución celebrará la novena edición del Programa de Maestros Sobresalientes, dirigido a docentes colombianos, galardonados en su país por su labor y experiencia educativa (*Compartir al Maestro, Premio Santillana de Experiencias Educativas, Galardón a la Excelencia Escolar, Premio de la Fundación Luker*).

El programa se desarrollará en España conforme a una agenda de inmersión en el campo de la educación básica y media, introduciendo a los invitados en el conocimiento del sistema de enseñanza español así como en su naturaleza ampliamente descentralizada, de ahí que el programa siempre incluya la visita a una CCAA. La finalidad de esta iniciativa es promover la valoración social de la docencia, así como perfeccionar su profesionalización. Además, la FC pretende que el programa sirva para fomentar el conocimiento mutuo y la colaboración e intercambio de experiencias pedagógicas.

### **1.5· Liderazgo Público Iberoamericano (I Edición)**

En el marco de su Programa Internacional de Visitantes, y en colaboración con el BBVA y el Banco de Desarrollo CAF, la FC pondrá en marcha la 1ª edición del Programa de Liderazgo Público Iberoamericano. La modernización de la administración española y la consolidación de las estructuras públicas iberoamericanas invita al impulso de proyectos que pongan en común prácticas y lecciones aprendidas. Bajo el título: *Transparencia y*



*gobierno abierto: últimas tendencias administrativas*, el Programa se centrará en las últimas tendencias en alta gerencia y en las habilidades que han de dominar los directivos públicos.

Dirigido a líderes públicos y personal cualificado en labores ejecutivas, pertenecientes a oficinas de presidencia y gobernación de la función pública (viceministros, secretarías de Estado, subsecretarías y direcciones generales), sin excluir a cuadros del poder legislativo y judicial, la activación de este Programa tiene por objeto intercambiar conocimientos y experiencias, mejorar la calidad y eficacia de las políticas públicas y, en general, apuntalar el fortalecimiento institucional en Iberoamérica. La singularidad del Programa radicará en su formato dual, que combinará la ronda de reuniones y encuentros habituales con un conjunto de sesiones académicas acreditadas.

## **2· VISITAS INDIVIDUALES**

El programa de visitas individuales se organiza a partir de las propuestas que hacen las distintas embajadas de España en el exterior. El perfil del visitante se ajusta al de un líder emergente (del ámbito institucional o económico), un gestor cultural, un académico, un creador de opinión o un técnico especializado en temas sociales o educativos. Estas visitas permiten la elaboración de una agenda enfocada sobre las características de cada invitado, posibilita el diálogo directo y fortalece la creación de vínculos a largo plazo.

Desde 2012 la FC, sensible a la prioridad de la política exterior española, ha incrementado el número de visitantes asiáticos procedentes de diferentes ámbitos laborales, como la comunicación y el periodismo, la educación, la arquitectura, la cultura y la economía. Por ello, a lo largo de 2016 está previsto que se reiteren esta clase de visitas, dando igualmente respaldo a las prioridades geográficas definidas por la Oficina de Marca España.



## RED CAROLINA Y COMUNICACIÓN

El objetivo de la estrategia de comunicación, además de confirmar la dedicación de la FC a la cooperación cultural, educativa y científica, consiste en contribuir al desarrollo de la diplomacia pública española, proyectando imagen y marca de una manera coherente y profesional. En 2016, la FC tendrá la oportunidad de extender el trabajo realizado en los últimos años y de fortalecer las distintas redes con las que interactúa la institución. Se trata de dar continuidad a las tareas realizadas por el departamento. En este sentido, en 2016 la comunicación de la FC continuará aplicando los conceptos paradigmáticos en las instituciones y empresas de nuestro tiempo:

1. Inteligencia, para saber cómo están cambiando el mundo, las sociedades y nuestro entorno, por el impacto de la globalización y la digitalización.
2. Innovación, para desarrollar estrategias que se adapten a los nuevos tiempos.
3. I+D para tener la capacidad de desarrollar procesos y productos que respondan a nuestras necesidades.
4. Internacionalización, que permita ampliar la acción de la FC.
5. Institucionalización, construyendo espacios de encuentro, diálogo y gestión eficientes.

La FC va a trabajar en los planos de la comunicación convencional y digital para interactuar en los distintos espacios de sus dos activos fundamentales: el Programa de Formación que concede becas de postgrado y doctorado a estudiantes iberoamericanos, y el Programa Internacional de Visitantes que permite que personalidades y líderes emergentes de todo el mundo conozcan la realidad española.

Además, la FC aplicará de forma innovadora su estrategia de comunicación, organizando actividades, creando herramientas y elaborando contenidos nuevos para relacionarse con patronos, becarios, visitantes, instituciones, medios de comunicación y la sociedad en general.

### 1. FORTALECIMIENTO DE LAS REDES

La comunicación e interrelación en red es un elemento fundamental para la optimización de los recursos humanos. La puesta en relación de los distintos programas y beneficiarios de la FC se articula en el desarrollo de una red educativa y profesional del conocimiento iberoamericano. Además del trabajo conjunto del personal, becarios y ex becarios de la FC en España, en 2016 se va a trabajar en colaboración con las asociaciones nacionales de ex becarios y con las redes de Jóvenes Líderes iberoamericanos y de Líderes hispanos de EEUU. A tal fin, Red Carolina y Comunicación desarrollará algunos elementos como los que siguen a continuación.

#### 1.1. Red de beneficiarios

La comunicación con los beneficiarios de los programas se define como un proceso continuo, que presta atención a todos y cada uno de los momentos en los que se produce un contacto o relación significativa entre la FC y los beneficiarios de sus programas. La Red Carolina construye desde el primer momento una relación que trasciende el disfrute del programa y que se prolonga y consolida en el tiempo. Por ello diferenciamos tres momentos de su participación en los programas.

- Antes: desde el primer contacto que el solicitante de una beca establece con la FC hasta su llegada a España, incluyendo la difusión de la oferta formativa y el



asesoramiento en sus trámites de solicitud. También incluye el establecimiento de relaciones con otros candidatos y con las asociaciones Red Carolina.

- Durante: desde que el becario llega a España, pasando por el disfrute de la beca, hasta el regreso a su país. La FC se concentra en el fomento de las relaciones interpersonales.
- Después: cuando el becario retorna a su país la Red asume un protagonismo activo para garantizar el mantenimiento de los vínculos y dar comienzo a nuevas actividades que faciliten el seguimiento continuo por parte de la FC. Además se propicia el contacto con otros ex becarios a través de las asociaciones nacionales.

## **1.2. Red de Asociaciones**

La FC viene impulsando la creación de asociaciones nacionales en todos los países iberoamericanos, integradas por ex becarios, y en las que participan también miembros de otros programas. Cuentan con el apoyo de las embajadas españolas en cada país, sus miembros se reúnen periódicamente, colaboran en la difusión de los programas de la FC y en la atención a nuevos becarios, y organizan sus propias actividades.

En el II Encuentro de Asociaciones Red Carolina celebrado en el mes de julio de 2015 en Guatemala, se acordaron una serie de objetivos dirigidos a formalizar la relación de las distintas asociaciones con la FC y a crear espacios de comunicación e intercambio que permitan organizar actividades coordinadas, tareas que ya han comenzado y que se seguirán llevando a cabo durante el próximo año.

Además de las asociaciones nacionales, existen dos redes temáticas, vinculadas a la Red Carolina a través del Programa Internacional de Visitantes: la Red Iberoamericana de Jóvenes Líderes y la Asociación de Líderes Hispanos en EEUU. Con ellas se seguirá trabajando durante 2016, en aras de intensificar su interconexión e impulsar la elaboración de productos propios (informes, reuniones, generación de redes profesionales, etc.). Asimismo, se continuará avanzando en los contactos con las instituciones españolas (embajadas, centros culturales, oficinas técnicas de cooperación) y con las empresas patronas que tengan representación en Iberoamérica.

## **1.3. Red universitaria**

Hasta el momento la FC mantiene relaciones con los becarios y ex becarios del Programa de Formación. En 2016 se pretende aumentar la labor de comunicación con las universidades, más concretamente, con los departamentos universitarios y profesores que imparten las maestrías. Especial relevancia tendrá, en este sentido, la puesta en marcha de una nueva estrategia en la red LinkedIn, mediante la creación de grupos sectoriales compuestos por ex becarios y por profesores y profesionales, que trabajarán sobre temas de su interés y competencia. De la misma manera la FC mantendrá relaciones y dará noticias de las mismas con instituciones con las que suscriba acuerdos de colaboración sobre distintos asuntos.

## **1.4. Red institucional**

La FC va a continuar manteniendo una estrecha relación con las instituciones del Estado y del Gobierno que están presentes en su Patronato y en las actividades de sus programas. Dichas instituciones también son públicos objetivos de la FC y, en consecuencia, la institución debe dirigirse a ellas informándoles sobre sus actividades.

De forma especial la FC tendrá en cuenta a la Casa Real, la Presidencia del Gobierno, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, los ministerios de Educación, Cultura y Deporte, Industria, Energía y Turismo y Economía y Competitividad, y la Secretaría



General Iberoamericana. Asimismo, la FC es consciente de la importancia de establecer una comunicación fluida con las empresas que conforman su Patronato. Por ello el área de Comunicación pondrá en marcha actuaciones e instrumentos que faciliten la participación y la interacción, poniendo especial énfasis en la visibilización de las actividades de las empresas y su conocimiento por parte de los beneficiarios de los programas.

Durante la estancia de los becarios en España se propiciará igualmente un conocimiento mutuo entre representantes de las empresas, visitantes y becarios a través de visitas a sus sedes y la promoción de encuentros que permitan estrechar relaciones y facilitar un contacto directo con estos jóvenes, que pueden ser candidatos en futuros procesos de selección para los proyectos de la empresa en Iberoamérica.

## **2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

### **2.1. Comunicación convencional**

A fin de promover la identidad corporativa de la FC, en 2016 se desarrollarán las actividades siguientes:

- Edición de dossiers de prensa que recojan las referencias de las actividades más importantes que la FC genere en los medios de comunicación.
- Elaboración de *Conexión España* con la recogida, selección y envío tres días a la semana de noticias positivas sobre el país, ampliando el directorio institucional.
- Como complemento, se realizarán planes de comunicación específicos para cada una de las actividades, que incluirá una redacción de objetivos, etapas y calendario. Atención particular recibirán las agendas destacadas del Programa Internacional de Visitantes, así como la convocatoria de becas. La difusión contará con la colaboración de medios de comunicación, universidades y otras instituciones, y se realizará con el apoyo de las fundaciones asociadas en Iberoamérica y de las asociaciones Red Carolina.
- Provisión de materiales informativos a medios de comunicación a través de una base de datos de contactos de medios, en particular comunicados y notas de prensa oportunos que informen de forma completa del desarrollo y conclusiones de las actividades principales, accesibles también en la web institucional.

### **2.2. Comunicación digital**

El área de Comunicación gestiona la identidad digital de la FC a través de la página institucional [fundacioncarolina.es](http://fundacioncarolina.es) y de los perfiles en redes sociales.

En este sentido, se optimizarán los perfiles y cuentas institucionales en redes sociales mayoritarias (Facebook y Twitter) y en otras temáticas (Red OEI para las metas educativas 2021, Universia y semejantes). Se dedicará atención especial a LinkedIn por su carácter de red de profesionales, con un plan específico para desarrollar un modo de comunicación con nuestros ex becarios e interlocutores. Asimismo, se seguirán manteniendo los canales y espacios de Youtube, Vimeo, Instagram y Flickr (audiovisuales), y plataformas de servicios de alto valor para la FC como Scribd (gestión documental), Survey Monkey (encuestas) y Google Analytics (datos de tráfico en la web y audiencias). Se promoverá, por último, el uso de la *videoconferencia* para las entrevistas personales a larga distancia y se utilizará el software Dilmot para la realización de encuentros digitales desde la página institucional.

En 2016 se seguirá trabajando en un espacio para depositar las publicaciones patrocinadas por la FC, reeditando en formato de libro electrónico las que estén agotadas. Del mismo



modo, se podrá abrir una sección para dar cabida a los artículos o contribuciones científicas y culturales de nuestros ex becarios, profesores de los programas, firmas invitadas, etc.

### **3. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES**

De modo paralelo, a través del programa “Vivir en España”, se contribuirá a la organización de las siguientes actividades con los becarios y los visitantes de la Fundación Carolina.

- *Jornadas de Bienvenida* a los becarios que faciliten un primer contacto con el personal de la FC y la realización de gestiones necesarias.
- *Jornadas informativas sobre la convocatoria de becas* en universidades, ferias de formación y otros eventos a cargo de las asociaciones de Red Carolina en cada país.
- *Agenda de actividades culturales*, organizadas por la propia Red en Madrid (periodicidad semanal) o sugeridas en el resto de provincias, o gestionadas por los becarios con apoyo del programa. El objetivo es ofrecer a los becarios un programa de inmersión cultural en España paralelo al currículo de su postgrado, con énfasis en su historia y cultura compartida iberoamericana. Está previsto que la participación asidua en “Vivir en España” pueda ser reconocida con una certificación que los becarios puedan incorporar a sus credenciales formativas y profesionales.
- La organización de actividades se complementa con la difusión de convocatorias, eventos y otra información cultural y la atención personal a los becarios a través de las redes sociales. A través de estos canales se busca dar a los becarios un papel participativo en la organización de las acciones.
- *Visitas a instituciones del Estado y organismos científicos y culturales*, con objeto de promover el contacto de miembros de la Red con las personalidades más relevantes de la vida pública y de su área de conocimiento.
- *Visitas a las sedes de las empresas del Patronato*. Se promoverán encuentros entre los becarios de un programa de maestría y la empresa patrocinadora.
- *Conferencias magistrales, encuentros-coloquio y reuniones temáticas*, que incluyan temas de relevancia en la sociedad española y de las políticas de comunicación exterior como la imagen de España y la cultura en español. Asimismo, se enfocarán al desarrollo de aptitudes profesionales, como el espíritu emprendedor, el liderazgo o el uso de redes sociales y de las posibilidades que ofrece internet.
- Mediación y gestión a través de convenios de la *participación de becarios en seminarios, encuentros profesionales y congresos* de su especialidad, para que puedan actualizar sus conocimientos hasta el nivel de excelencia y práctica real.
- *Creación y alimentación de redes temáticas y profesionales*, bien provenientes de actividades del Programa Internacional de Visitantes o redes de expertos formados con apoyo de la FC en algún ámbito concreto. LinkedIn será la plataforma digital de elección para organizar la comunicación con y entre los miembros de estas redes.
- *Encuentros con ex becarios y visitantes en embajadas y organismos oficiales españoles en cada país (oficinas técnicas de cooperación, cámaras de comercio, centros culturales, etc.)*, que representan un respaldo institucional y propician oportunidades de implicación de los miembros en la Red.
- *Encuentros de ex becarios con representantes de empresas miembros del Patronato* en donde tengan implantación, organizados por cada asociación Red Carolina.



## RELACIONES INSTITUCIONALES

En 2016, dando seguimiento al enfoque inaugurado en 2013, Relaciones Institucionales continuará estrechando los vínculos con las empresas del Patronato, de modo que estas optimicen las oportunidades que ofrecen las diferentes áreas de la institución. El objetivo general es intensificar los grados de interlocución, integrando a los miembros del Patronato en las actividades más relevantes a desarrollar. Asimismo, en virtud de su buena acogida, se dotará de continuidad al programa *Círculo Carolina*, en el que se reúnen regularmente altos cuadros de la administración pública y el sector privado.

En 2016, Relaciones Institucionales tiene previsto impulsar las siguientes líneas de trabajo:

### 1- CÍRCULO CAROLINA

Iniciada en 2014, la FC mantendrá esta actividad de carácter periódico (de 6 a 8 veces al año). *Círculo Carolina* es un espacio de interlocución y diálogo entre la administración pública española y el sector privado, impulsada gracias a la naturaleza mixta de la FC. Se trata de reuniones periódicas destinadas a los principales ejecutivos de las empresas patronas, así como de las entidades benefactoras, en beneficio de la acción exterior española.

Las reuniones versan sobre temas de la realidad económica, cultural e institucional española, siempre con un acento internacional. La pretensión de *Círculo Carolina* es doble:

- Dar a conocer de primera mano a los representantes de la esfera privada las iniciativas de carácter exterior activadas por el Gobierno, y las últimas tendencias iberoamericanas y globales que están perfilando el porvenir de la cooperación cultural, comercial, institucional, académica y tecnológica.
- Ofrecer a los patronos un espacio exclusivo y riguroso para el diálogo público-privado.

Son miembros de pleno derecho los presidentes de las fundaciones de las empresas de la FC y los benefactores, así como los representantes de los órganos de gobierno de la institución. Durante 2016, *Círculo Carolina* pondrá un acento especial sobre las nuevas iniciativas en acción cultural exterior, diplomacia pública, y cooperación científica y empresarial iberoamericana.

### 2- RELACIÓN DISTINTIVA CON LAS EMPRESAS DEL PATRONATO

La FC otorga una importancia estratégica a la relación con las empresas que forman parte de su Patronato. A través de este departamento, se canalizan los contactos con los donantes de la FC con objeto de garantizar la unidad del mensaje y una única interlocución. Se mantendrán activas las vías de comunicación con la intención de conocer sus planes de actuación y necesidades estratégicas. Por su parte, la FC continuará invitando a las empresas a que reciban a las figuras más destacadas (visitantes, becarios líderes, etc.) procedentes de sus programas.

Durante 2016, se trabajará adicionalmente en las siguientes líneas de actuación:

- Captación de fondos. Desde el año 2012, la institución mantiene activa una línea de captación de fondos de nuevas fuentes de financiación para mantener la calidad de las actividades y recibir aportaciones para iniciativas específicas. Se continuarán estableciendo nuevos contactos con empresas, instituciones, donantes y



benefactores españoles, europeos o iberoamericanas que puedan incorporarse al Patronato o dar apoyo financiero o en especie a los distintos fines de la FC.

- Ampliación de los ámbitos de colaboración con las CCAA y ayuntamientos, empresas e instituciones españolas e iberoamericanas de modo que continúen apoyando las actividades de los programas de la FC.
- Colaboración activa en la organización de todas aquellas actuaciones en los que interviene la Secretaría General, principalmente las dos reuniones de los principales órganos de gobierno: las sesiones del Patronato y de la Junta Rectora.
- Apoyo a los distintos programas de la FC en la organización de actividades en su ámbito de actuación cuando lo requiera la complejidad de las mismas.
- Cuando sea necesario, Relaciones Institucionales se responsabilizará del control de la utilización de la imagen corporativa en los materiales institucionales e identificativos.



## RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS

El Plan de Actuación 2016 concede una extraordinaria importancia a esta doble área de gestión de los recursos financieros y humanos, al tratarse de un elemento que atañe de manera directa a todas las áreas de la FC, más aún en un contexto de disciplina presupuestaria. El Departamento de Administración facilita que el cumplimiento riguroso del presupuesto armonice con el grado de excelencia de las actuaciones desarrolladas por la institución. La FC, para el ejercicio 2016, tal y como ha venido haciendo en los últimos años, centrará sus esfuerzos en mantener la calidad de su objeto social sin que ello suponga una pérdida del equilibrio presupuestario, mediante la optimización de sus recursos económicos y salariales.

El Departamento de Administración ha diseñado un presupuesto basado en criterios de realismo y objetividad, descartando la planificación de cualquier actividad o compromiso que pueda derivar en desequilibrios contables. La meta es lograr la óptima asignación de todos los recursos, el seguimiento puntual del presupuesto, evitando desvíos en el control del gasto e impulsando la transparencia en la gestión. Se trata de monitorizar el rigor gerente, sin perder el objetivo de prolongar la excelencia de la actividad.

El diseño del presupuesto para el próximo ejercicio cuenta con dos vías de financiación: la subvención de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el 43% del volumen total de recursos financieros disponibles, y una aportación de las empresas que forman parte de su Patronato y de otros ingresos, que representa el 57% restante.

### 1· RESUMEN DE INGRESOS

El valor total del capítulo de ingresos previstos, correspondiente al ejercicio 2016 asciende a la cantidad de 6.007.000€, cuya procedencia es la siguiente:

- Subvención de la AECID. La aportación de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica, a través de la AECID, asciende a 2.600.000€, un 43% del total de ingresos (se trata de la misma cantidad que en el ejercicio anterior).
- Aportaciones de los patronos vocales. La cuantía de los ingresos previstos asciende a 3.047.000€, un 51% del total de ingresos.
- Ingresos financieros. El total de ingresos financieros calculado para 2016 se sitúa en 7.000€. El importe es ligeramente superior al ejercicio anterior.
- Otros ingresos. El monto asciende a 303.000€, en torno al 5% del total de ingresos. Proceden de convenios firmados por la FC con diversas instituciones para la financiación de actividades concretas.
- Otras Donaciones. El importe global asciende a 50.000€, cifra que supone un 1% de los ingresos totales. Corresponde a donaciones de entidades colaboradoras de la FC.

### 2· RESUMEN DE GASTOS

El volumen total del gasto previsto en 2016 es de 6.007.000 €, cantidad ligeramente inferior a la del ejercicio anterior.

- Los gastos de estructura, no asignados directamente a programas o departamentos, ascienden a 1.096.000 €. Se trata de un 18% del total del presupuesto. Estos gastos están calculados con el máximo rigor y no son imputables a ningún programa concreto.



- Los costes de personal, donde se incluyen aquellos asignados a los programas y aquellos referentes a la estructura de la FC, ascienden a 1.475.500 €. Esta cantidad cubre los gastos del personal actual de la institución, que asciende a 25 trabajadores.

La distribución del capítulo de gastos de la FC responde a la organización por programas de las actividades de la institución, como viene plasmado en este Plan de Actuación. A continuación se explican algunos detalles propios de cada programa en los que se articulan las actividades de la institución.

- Como eje principal de la actividad de la FC, al Programa de Formación se dedican recursos por valor de 5.351.380 €, que incluyen prorrateadamente los costes de estructura. Esta cantidad supone un 89% del presupuesto total de la FC en 2016. En el Programa se incluyen los gastos correspondientes a las actuaciones de Vivir en España y Red Carolina, así como las cantidades aportadas a las fundaciones de Iberoamérica.
- Respecto a estas fundaciones asociadas, se mantiene la fórmula de cofinanciación, fomentando una menor dependencia financiera respecto de la subvención de la FC España y dando entrada a nuevos patronos iberoamericanos.
- Por otra parte, en el presupuesto de 2016, el Programa Internacional de Visitantes tiene asignada la cantidad de 655.620 €, lo que supone un 11% del total de recursos de la FC.

En definitiva, el presupuesto para 2016 se atiende a un diseño ajustado, no solo encaminado a evitar el déficit, sino a lograr un superávit que permita reponer íntegramente el fondo fundacional.



## FUNDACIONES ASOCIADAS DE IBEROAMÉRICA

A lo largo del ciclo 2012-2015, la FC ha acometido las reformas institucionales pertinentes para adecuar las ambiciones, recursos y capacidades de sus fundaciones asociadas a las nuevas exigencias. En virtud de los problemas que estas fundaciones presentaban, se procedió a su reestructuración alojando sus sedes en las embajadas españolas respectivas.

Los casos particularmente sensibles de Argentina y México se deben a que no generan ingresos y carecen de patrocinio privado. En consecuencia, debido a que la institución matriz carece de margen para inyectar recursos, la actividad de las fundaciones asociadas de Iberoamérica para el año 2016 continuará determinada la refundación que se llevó a cabo, lo que conllevó su redefinición operativa de acuerdo con dos premisas:

- Las fundaciones orientan su política financiera hacia un modelo auto-sostenible, buscando recursos y fuentes de inversión que cofinancien sus actividades.
- Las fundaciones deben, en consecuencia, hacerse corresponsables de la ayudas a la formación de sus estudiantes beneficiarios nacionales.

En 2016 las fundaciones proseguirán en la búsqueda de mecanismos de cofinanciación para el desarrollo de sus programas y, de acuerdo con los ejes expuestos para dicho año, perseverarán en su labor de instrumento colaborador en el logro de los objetivos de la FC:

- Habrán de hacer accesible a sus jóvenes nacionales la información sobre el programa de becas y reforzar la difusión de la convocatoria en el país, aprovechando las relaciones institucionales con universidades, centros de investigación, institutos de juventud y consulados.
- Seguirán brindando su apoyo a la institución en la promoción de líderes y profesionales emergentes, coadyuvando a fomentar, a través del Programa Internacional de Visitantes, la creación de lazos personales e institucionales. La Fundación Carolina España privilegiará aquellas visitas cofinanciadas y planteadas en triangulación con las embajadas de España.
- Desde la FC España se recibirá favorablemente toda iniciativa orientada a contribuir a la mejora de la imagen de la institución, de incremento de su presencia en las redes sociales, así como de fortalecimiento de las Asociaciones de exbecarios.

Por último, hay que subrayar que la FC Colombia continuará colaborando con la compañía colombiana Ecopetrol para cofinanciar las actividades de formación de la institución. Y, asimismo, seguirá respaldando la organización de un Programa Internacional de Visitantes colombianos a España, en coordinación con la FC España.