



PLAN DE ACTUACIÓN 2017



ÍNDICE

Presentación	3
Programas de la FC	
Programa de Formación	5
Programa Internacional de Visitantes	12
Red Carolina y Comunicación.....	15
Relaciones Institucionales	19
Recursos Financieros, Humanos y Tecnológicos	21
Fundaciones asociadas de Iberoamérica	23



PRESENTACIÓN

En 2017 la Fundación Carolina (FC) tiene previsto proseguir sus actividades en provecho de los objetivos de la acción exterior española y de sus empresas y entidades financieras pertenecientes a su Patronato. De acuerdo con la visión instaurada en 2012, la FC continuará manteniendo los principios de excelencia, calidad, transparencia, responsabilidad y coherencia en el gasto que rigen su gestión. En sintonía con las necesidades del momento, la FC adaptará su inversión en conocimiento y capital humano a las demandas académicas y profesionales de la Comunidad Iberoamericana de Naciones.

Los nuevos requerimientos científicos y tecnológicos exigen apostar por áreas de formación e investigación inéditas, incluso nuevos modelos de organización, a los que la FC ha de atender, en aras de modernizar constantemente su oferta y la atracción de su modelo. En paralelo, las mutaciones de un mundo globalizado e interdependiente obligan a la institución a ajustarse a las redefiniciones que producen a escala internacional, primando siempre los componentes del diálogo, debate y gestación de círculos de confianza intrínsecos al ejercicio de la diplomacia pública. En este aspecto, la FC se abrirá a los nuevos objetivos de la diplomacia científica y difusión de redes de conocimiento que perfilan el futuro de la cooperación cultural. Y ello, esforzándose al tiempo por sofisticar sus canales de comunicación, visibilidad y presencia institucional, haciendo uso de las redes sociales y de las aplicaciones técnicas que permiten ganar influencia exterior sin apenas generar costes adicionales.

A tenor de lo dicho, durante 2017, 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 5 modalidades: postgrado, doctorado y estancias cortas postdoctorales, movilidad de profesores brasileños, becas al emprendimiento y becas CESEDEN. En relación a la oferta formativa, se convocarán 547 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 política exterior de España. Durante 2017, están previstas las siguientes iniciativas: III Convención de Jóvenes Líderes Iberoamericanos, XIX Programa de Líderes Hispanos de EEUU, programa de Liderazgo Público Iberoamericano (II edición), I programa con la Cámara de Comercio de Bogotá, IV edición del programa de Altos funcionarios de EEUU y el programa de Maestros sobresalientes de Colombia (X edición). La FC gestionará de modo paralelo aquellas visitas individuales que se impulsen desde las embajadas de España en el exterior, del Gobierno de España y a petición de los patronos.
- 3. Red Carolina y Comunicación.** El objetivo del área de Red Carolina-Comunicación es expandir la presencia de la FC en Iberoamérica, incrementar el número de solicitantes de “Becas Carolina” y 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 2017 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, por tanto, 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. Y buscará cuantificar objetivamente dichos rendimientos, midiendo el impacto de su labor, detectando los aportes corporativos de sus patronos en términos educativos y de marca-país, y explorando nuevas vías y posibilidades para ampliar su repercusión internacional. La institución está en condiciones de cumplir los objetivos que le han sido encomendados al servicio de la diplomacia pública y empresarial 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. A esto hay que añadir los acuerdos negociados para que las instituciones académicas realicen aportaciones en especie, en concepto de exenciones de matrícula, alojamientos en residencias universitarias, dinero de bolsillo, etc.
- Al trabajo coordinado y proactivo con las empresas del Patronato.
- Al seguimiento de la trayectoria académica de los becarios y del cumplimiento de plazos contemplado en la convocatoria.

Para la próxima convocatoria se ha realizado un esfuerzo por mantener la presencia de todas las instituciones académicas que han colaborado en las pasadas convocatorias. A su vez, se han incorporado nuevas instituciones académicas (una nueva institución¹) con ofertas formativas de alta calidad y excelencia. Si nos referimos al programa de postgrado se han incorporado una nueva universidad con la que ya se tenía colaboración en el programa de doctorado².

La oferta educativa para el curso 2017-2018 se articula a través de 5 modalidades de becas:

- Becas de Postgrado.
- Becas de Doctorado y de Estancias Cortas Postdoctorales, incluyendo renovaciones.
- Becas de Movilidad de Profesores Brasileños.
- Becas de Proyectos de Emprendimiento.
- Becas CESEDEN.

Para la convocatoria 2017-2018 el número de becas y ayudas ofertadas será de 547. Es relevante señalar el esfuerzo de la FC por elevar la competitividad de las becas, gracias al apoyo de las instituciones académicas. Las 547 becas se distribuyen en:

- 299 becas de Postgrado.
- 70 becas de Doctorado y de Estancias Cortas Postdoctorales.
- 27 becas de Movilidad de Profesores Brasileños.
- 2 becas de Emprendimiento.
- 34 becas CESEDEN.
- 115 renovaciones de becas (84 renovaciones de becas de doctorado y 31 renovaciones de becas de postgrado de segundo año)

¹ Centro Universitario Villanueva.

² Universidad de Alicante.



Respecto al número de programas, se convocarán 167 de postgrado, 2 programas de Emprendimiento, un programa de Doctorado, uno de Estancias Cortas, uno de Movilidad de Profesores de Brasil y uno de CESEDEN (un total de 173).

Áreas	Becas	Programas
Postgrado	299	167
A. Ciencia y Nuevas Tecnologías	28	17
B. Energía, Medio Ambiente e Infraestructuras	50	27
C. Ciencias de la Salud	33	21
D. Economía y Finanzas, Organización Empresarial y Desarrollo	64	36
E. Ciencias Sociales y Jurídicas	65	36
F. Artes, Humanidades y Comunicación	59	30
Programa de Movilidad de Profesores Brasileños	27	1
Programa del Doctorado y Estancias Cortas Postdoctorales	70	2
Programas de Emprendimiento	2	2
Emprendimiento y Formación en Videojuegos	2	2
Programas CESEDEN	34	1
Renovaciones	115	0
Becas de Doctorado	84	0
Becas de Postgrado de segundo año	31	0
Total	547	173

La FC ofrece dos modalidades de apoyo: becas y ayudas al estudio. La diferencia entre ambas modalidades de ayuda radica en la aportación económica que en cada caso asumen la FC, las instituciones académicas españolas y el propio becario.

En 2017 se aumentará el porcentaje de becas totales (un 83,7% de la oferta global y el 16,3% restante son ayudas al estudio).

Tipo de beca	Becas	Programas
Beca total	458	121
Postgrado	210	115
Programa del Doctorado y Estancias Cortas Postdoctorales	70	2
Programas de Emprendimiento	2	2
Renovaciones	115	0
Programa de Movilidad de Profesores Brasileños	27	1
Programa de CESEDEN	34	1
Ayuda al estudio	89	52
Postgrado	89	52
Total	547	173

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 presentes en la oferta académica el 71,5% son públicas y el 28,5% privadas.

Naturaleza de la Institución	Becas	Programas
Privada	156	83
Pública	391	90
Total	547	173

Respecto a la acreditación de los títulos en el área de postgrado y emprendimiento, el 64,1% son titulaciones oficiales, el 31,6% son títulos propios y el 4,3% son cursos de especialización.

Título	Becas	Programas
Oficial	193	112
Propio	95	54
Cursos de Especialización	13	3
Total	301	169

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 2017-2018 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. Por ello, la FC continuará organizando actividades para que los becarios puedan conocer las actividades que realizan las empresas que patrocinan sus programas y para que estas 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.

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 para adaptarlo a la nueva realidad educativa europea, en el curso 2017-18 obtendremos resultados fiables de dicha reformulación, puesto que los becarios de la promoción de Doctorado 2013 se encuentran en el año de prórroga para defender su tesis doctoral.³

Asimismo, las becas de doctorado y estancias cortas de la FC solo admiten la posibilidad de elegir como centro de destino aquellas universidades españolas que suscriban un convenio con la FC para esta modalidad de becas. En la próxima convocatoria el número de universidades españolas colaboradoras será de 51 (47 públicas y 4 privadas), el más alto en todos los años de existencia del programa. Respecto al año anterior cesa en su colaboración la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.

La FC ya tiene suscritos 126 convenios con instituciones académicas iberoamericanas. A lo largo de 2016 y en lo que llevamos de año 2017, un total de diecisiete universidades iberoamericanas se han unido al programa, procedentes de estos países: Argentina (2), Chile (2), Ecuador (5), Honduras (1), México (2), Nicaragua (1), Perú (1), República Dominicana (2) y Venezuela (1).

³ La tasa de éxito en el periodo (2008-2011) que corresponde al formato antiguo de estudios de doctorado fue del 68,5%. Es de esperar que la tasa de éxito del nuevo periodo supere estos datos.



Se ha experimentado un aumento en la demanda de ambos programas durante estos años. Sirvan como referencia los datos de la convocatoria 2016: el número de candidatos entre ambos programas ha sido de 263, el más alto en los trece años de existencia del programa.

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

- Primer año académico: estancia mínima de un mes y máxima de nueve meses.
- Segundo año académico: estancia mínima de un mes y máxima de seis meses.
- Tercer año académicos: estancia mínima de un mes y máxima de seis meses.
- Cuarto año académico: fecha límite para la defensa de tesis, sin posibilidad de prórroga. En este año, 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.

Sería conveniente un incremento del programa de doctorado que respondiera al aumento en la demanda que ha experimentado en estos años y al número de convenios suscritos con universidades e instituciones, tanto latinoamericanas como españolas.

Lo mismo podría decirse del programa de estancias cortas posdoctorales que tan buenos resultados ha venido dando en los últimos años, en buena parte debido a la calidad de los becarios que cursan este programa permitiéndoles actualizar conocimientos, como por el 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 2017-2018 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 2017-2018 se han convocado 299 becas de postgrado y 31 renovaciones de becas de postgrado. La oferta que se presenta combina másteres oficiales, títulos propios y cursos de especialización.

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.

La FC es consciente del esfuerzo que las universidades españolas realizan al participar en las becas de doctorado, eximiendo del pago de las matrículas y tasas académicas a la Fundación y, en algunos casos, aportando 400 euros mensuales, o el alojamiento en residencia universitaria, al becario durante su estancia en España. Como contrapartida las becas de estancias cortas postdoctorales no tienen coste alguno para la universidad española de destino

En este programa se van a convocar 154 becas, 35 para iniciar el doctorado, 84 renovaciones y 35 para realizar estancias de investigación postdoctorales.

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 2017-2018 se convocarán 27 becas distribuidas de la siguiente manera:

	Centros	Nº de Becas
Becas de Movilidad de Profesores Brasileños	Universidad Politécnica de Madrid	3
	Universidad de Sevilla	3
	Junta de Andalucía	12
	Universidad de Málaga	3
	Universidad de Cádiz	6
	Total	27

2.4· Proyectos de Emprendimiento

Para el curso académico 2017-2018 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 2 becas en el programa de Formación de Videojuegos.



2.5 Programa CESEDEN

Para el curso 2017-2018 la FC convocará 34 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.

Durante el año 2017 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· III Convención de Jóvenes Líderes Iberoamericanos

Tras 14 ediciones del Programa de Jóvenes Líderes Iberoamericanos, más dos convenciones (que suman 700 participantes) el Programa de Jóvenes Iberoamericanos ha mostrado su capacidad para generar colaboraciones que afianzan una red de líderes consciente de la importancia de su interacción.

Anualmente, el Programa reúne a los 50 mejores graduados de Iberoamérica para participar en una agenda de inmersión en las realidades 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 y formar e integrar a los futuros líderes iberoamericanos.

En 2017, el Programa adoptará por tercera vez un formato de Convención reuniendo a los participantes de todas las ediciones anteriores. Para esta ocasión, la FC volverá a contar con la colaboración del Grupo Santander, socio histórico de la institución en el marco de este programa. La agenda de la Convención hará hincapié en la relevancia cultural, empresarial y tecnológica de Iberoamérica, como activos básicos de su dinamismo económico. La Convención se desarrollará en Madrid, entre los días 5 y 7 del mes de julio. De acuerdo con este formato se organizarán diversas mesas con ponentes de alto perfil (ministros, secretarios de Estado, ejecutivos de las empresas patronas, creadores de opinión, representantes destacados del ámbito académico y cultural...). Asimismo, se articularán espacios de interlocución de experiencias profesionales, encaminados a reflexionar sobre el potencial de influencia de la Comunidad Iberoamericana en el futuro inmediato.

1.2· Programa de Líderes Hispanos de Estados Unidos (XIX Edición)

El Programa de Líderes Hispanos, iniciativa promovida por la Embajada de España en Washington y la Fundación Carolina, nació con el objetivo de identificar a profesionales que destacan en el mundo empresarial, académico, artístico, político y en los medios de comunicación de EEUU. Sus objetivos son difundir la 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 EEUU. Desde 2001, la Fundación Carolina está a cargo de este programa, por el que ya han pasado más de 200 invitados.



Está previsto que durante el último trimestre de 2017 tenga lugar la XIX edición del programa, en la que la FC invitará a 10 jóvenes hispanos. Para la organización de este programa, la FC contará con el respaldo del ICO. Temáticamente, la visita se orientará hacia los asuntos que marcan la agenda pública de las comunidades hispanas: educación, papel del español en las industrias culturales, movilidad social y acceso hispano a cargos ejecutivos, presencia en los medios de comunicación y gestión de redes, etc. Igualmente, se trabajarán cuestiones relacionadas con la innovación empresarial, las relaciones transatlánticas y la triangulación entre EEUU, Europa y América Latina.

La agenda, de una semana de duración, se compondrá de reuniones de alto nivel con representantes de la administración pública española y de las empresas patronas de la FC. Está previsto que, como es tradicional, desde Casa Real se organice una audiencia para recibir al grupo invitado y que la iniciativa se complemente con visitas a las principales sedes culturales del país (Museo del Prado, Instituto Cervantes...).

1.3· Liderazgo Público Iberoamericano (II Edición)

Tras el éxito de la primera edición del programa, la FC tiene previsto organizar la segunda edición, en colaboración con el BBVA y el Banco de Desarrollo CAF. Dirigido a líderes públicos y personal cualificado en labores ejecutivas, pertenecientes a la función pública, este Programa tiene por objeto mejorar la calidad y eficacia de las políticas públicas y, en general, apuntalar el fortalecimiento institucional en Iberoamérica. La singularidad del Programa radica en su formato dual, que combina la ronda de reuniones y encuentros habituales con un conjunto de sesiones académicas acreditadas.

En este sentido, la FC invitará a entre 15 y 20 líderes, seleccionados por los organizadores. La visita transcurrirá en Madrid y estará marcada por encuentros con responsables nacionales y de la administración regional y local, expertos en innovación público-privada. Está previsto que la temática gire en torno a la agenda digital y el auge global de las ciudades inteligentes.

1.4· Programa con la Cámara de Comercio de Bogotá

El PIV activará en 2017 un programa en el que invitará a una delegación de miembros de la Cámara de Comercio de Bogotá. El objetivo de esta Cámara es acometer iniciativas que mejoren el entorno y la sostenibilidad de la ciudad, además de dinamizar su volumen de negocios y su actividad empresarial. La visita se enmarca en el interés de la Cámara de Comercio en internacionalizar la proyección de las empresas colombianas y estrechar contactos comerciales con el sector público y privado español. A su vez, se trata de intercambiar experiencias con las cámaras de comercio en nuestro país, con el fin de enriquecer el modelo estratégico del ámbito empresarial colombiano y detectar las mejores prácticas de inversión que caracterizan los negocios en Europa.

La delegación constará de cinco a siete personas (empresarios, líderes sociales y funcionarios de la Cámara de Comercio de Bogotá), quienes visitarán España durante una semana, en el segundo trimestre del año. Está previsto que, además de Madrid, los invitados acudan a dos capitales de provincia y mantengan encuentros y entrevistas con representantes de la banca española, altos funcionarios del Ministerio de Asuntos Exteriores y de la secretaría de Estado de Comercio, empresas de alto valor tecnológico, incubadoras de empresa, centros especializados en I+D, cámaras de comercio, etc.



1.5· Altos funcionarios del Congreso de EEUU (IV edición)

El Congreso norteamericano es un centro de poder político de enorme interés para España. En 2006 se formó el *Congressional Friends of Spain Caucus*, integrada por congresistas de ambos partidos cuyos objetivos son fomentar las buenas relaciones entre España y EEUU en materia de política, cultura y educación, así como generar lazos estables que perduren en el tiempo e impulsar las relaciones económicas con las empresas españolas. En 2007, a sugerencia de la embajada de España en Washington, se diseñó un programa orientado a altos dirigentes de EEUU, quienes mantienen contacto directo con los propios legisladores. Este programa contribuye, además, a dinamizar el “Caucus de Amigos de España” en un contexto de reforzamiento general de las relaciones bilaterales entre España y EEUU.

La cuarta edición del Programa tendrá como finalidad consolidar esta línea de trabajo con la embajada española en Washington DC y el Congreso de EEUU y contará con cinco invitados cuyo perfil profesional se centrará en áreas de la economía, seguridad y defensa, energías renovables e infraestructuras. La agenda, de una semana de duración, combinará reuniones de contenido político, cultural y económico, con visitas a las principales multinacionales españolas que forman parte del Patronato de la FC.

1.6· Maestros sobresalientes de Colombia (X edición)

En el marco de sus relaciones con la FC Colombia, la institución celebrará la décima 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 descentralizada. 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.

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.



RED CAROLINA Y COMUNICACIÓN

El objetivo de la estrategia de comunicación consiste en contribuir al desarrollo de la cooperación cultural y de la diplomacia pública española, proyectando imagen de una manera coherente y profesional. En 2017, la FC fortalecerá las distintas redes con las que interactúa la institución. En este sentido, se continuarán 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 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 y gestión eficientes.

La FC trabajará 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 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 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 2017 se va a continuar trabajando 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 es un proceso continuo, que presta atención a todos y cada uno de los momentos en los que se producen relaciones significativas 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 se diferencian 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 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.

Dando seguimiento a las conclusiones del II Encuentro de Asociaciones Red Carolina de 2015 en Guatemala, se continuarán formalizando los estatutos de las distintas asociaciones con la FC, creando espacios de comunicación e intercambio que permitan organizar actividades coordinadas.

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 2017, en aras de intensificar su interconexión e impulsar la elaboración de productos propios (informes, reuniones, generación de redes profesionales, etc.).

1.3. Red universitaria e institucional

En 2017 se aumentará la labor de comunicación con las universidades, más concretamente, con los departamentos universitarios y profesores que imparten las maestrías. 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.

En paralelo, 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. De forma especial la FC tendrá en cuenta a la Casa Real, la Presidencia del Gobierno, el Ministerio de Asuntos Exteriores, los ministerios de Educación y Cultura, 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 realizará actuaciones que faciliten la participación y la interacción, poniendo especial énfasis en la visibilización de las actividades de las empresas.

2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

2.1. Comunicación convencional

A fin de promover la identidad corporativa de la FC, en 2017 se desarrollarán las actividades siguientes:

- Edición de *dosieres* 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.
- Preparación de 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 PIV, 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, en particular comunicados y notas de prensa que informen de forma completa del desarrollo 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 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, Universia y semejantes). Se dedicará atención especial a proseguir con el ritmo de avance de la FC en estas redes, cuyos rendimientos anuales se sitúan en un promedio de crecimiento de en torno al 25%. Se prevé en este sentido rebasar los 300.00 seguidores en Facebook y superar los 110.000 seguidores en Twitter, redes que están demostrando un potencial de impacto notable y todavía por explotar en virtud de la gradual penetración de internet en Iberoamérica.

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 continuará empleando las *videoconferencias* para las entrevistas personales a larga distancia y se utilizará el software Dilmot para la realización de encuentros digitales desde la página institucional.

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.
- 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.
- *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.



- 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 2017, 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 es intensificar los grados de interlocución, integrando a los miembros del Patronato en las actividades más relevantes. Asimismo, se dotará de continuidad al *Círculo Carolina*, en el que se reúnen regularmente altos cuadros de la administración pública y el sector privado.

En 2017, 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 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 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 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 2017, *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. En 2017, 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.

Además, 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 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.

3· ESTUDIO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS BECAS CAROLINA

Con el fin de pulsar el retorno de la inversión de los patronos de la FC, la institución va a encargar un informe sociológico para cuantificar estrictamente la contribución de su labor educativa y científica al continente americano. En línea con el estudio publicado por la FC en 2011, el informe estará dirigido a identificar el perfil medio del becario y el impacto de la beca en su vida personal y profesional, además de en su entorno social.

Igualmente, se pretende que el estudio aporte información precisa para pulir aún más el sistema de becas de la FC y para detectar la evolución de las exigencias académicas en Iberoamérica. A su vez, el informe medirá la capacitación de las universidades españolas, ponderando la calidad de su oferta formativa en función de la satisfacción de los becarios. Por último, en el informe está previsto incorporar indicadores para medir la mejora de la imagen de las corporaciones patronas en el continente y la mejora de la proyección exterior de España en los países integrantes de la Comunidad Iberoamericana de Naciones.

Con un universo potencial de 15.000 perfiles, el trabajo de campo correrá a cabo de técnicos vinculados al Centro de Investigaciones Sociológicas, quienes adaptarán los cuestionarios a los objetivos ampliados del estudio y contarán con la base de datos actualizada de la institución.



RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS

El Plan de Actuación 2017 concede gran relevancia a esta doble área de gestión de los recursos financieros y humanos. 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 2017, 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.

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 49% 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 51% restante.

1· RESUMEN DE INGRESOS

El valor total del capítulo de ingresos previstos, correspondiente al ejercicio 2017 asciende a la cantidad de 5.266.000 €, 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 49% 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 2.454.000 €, un 47 % del total de ingresos.
- Ingresos financieros. El total de ingresos financieros calculado para 2017 se sitúa en 6.000 €. El importe es ligeramente superior al ejercicio anterior.
- Otros ingresos. El monto asciende a 206.000 €, en torno al 4% del total de ingresos. Proceden de convenios firmados por la FC con diversas instituciones para la financiación de actividades concretas, así como donaciones de entidades colaboradoras.

2· RESUMEN DE GASTOS

El volumen total del gasto previsto en 2017 es de 5.266.000 €, cantidad significativamente inferior a la del ejercicio anterior.

- Los gastos de estructura, no asignados directamente a programas o departamentos, ascienden a 967.500 € Se trata de un 18% del total del presupuesto. Estos gastos están calculados con el máximo rigor y no son imputables a ningún programa.
- Los costes de personal, donde se incluyen aquellos asignados a los programas y aquellos referentes a la estructura de la FC, ascienden a 1.477.500 €. 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 4.885.000 €, que incluyen prorrateadamente los costes de estructura. Esta cantidad supone un 93% del presupuesto total de la FC en 2017. En el Programa se incluyen los gastos correspondientes a las actuaciones de Vivir en España y Red Carolina.
- Por su parte, en el presupuesto de 2017, el Programa Internacional de Visitantes tiene asignada la cantidad de 381.000 €, lo que supone un 7% del total de recursos de la FC.
- Respecto a las fundaciones asociadas, se mantiene la fórmula de autofinanciación, según el modelo de sobriedad financiera implantado en 2012, fomentando la entrada a nuevos patronos iberoamericanos y manteniendo su alojamiento en las dependencias de las respectivas embajadas españolas.

En definitiva, el presupuesto para 2017 se atiene a un diseño ajustado, no solo encaminado a evitar el déficit, sino a mantener intacto el fondo fundacional.