

PLAN TRIENAL 2022 – 2024

FUNDACIÓN ICO

El presente documento supone una revisión y actualización del borrador propuesto para su discusión por el Patronato de la Fundación ICO en sus reuniones de 14 de diciembre de 2020 y 28 de junio de 2021 y tiene como finalidad formular una **propuesta Plan de Actuación Trienal (2022-2024)** para la Fundación ICO.

La articulación de la estrategia de la Fundación ICO, F.S.P. se concreta en una triple vertiente: (i) a un plazo de seis años, se incardina en la **Estrategia 2022-2027 del Grupo ICO**; (ii) a tres años, de acuerdo con lo establecido en el **Plan Trienal 2022-2024** que ahora se presenta; (iii) anualmente, en función de los respectivos Planes de Actuación Anuales.

En el período 2022-2024, la FUNDACIÓN ICO, F.S.P. **mantendrá su nivel de actividad con reequilibrio entre sus dos ÁREAS de actuación (Arte y Arquitectura sostenible y Economía y Finanzas sostenibles)** con un **foco especial en las áreas estratégicas prioritarias** que se establecen en el presente Plan Trienal, en coherencia con los ejes estratégicos de la Estrategia 2022-2027 del Grupo ICO (de acuerdo con la obligación que establece la Ley 40/2015 de que las fundaciones del Sector Público Estatal adecúen su actividad al ámbito competencial de sus entidades fundadoras)

En este Plan Trienal 2022-2024 se **simplifica la división entre las áreas funcionales**, uniendo en una **única área de Economía y Finanzas sostenibles**, las que hasta ahora se denominaban Economía e Internacionalización.

A lo largo de este período se realizará una **reevaluación de todas las actividades**, tanto las consolidadas, como las nuevas **a la luz de los criterios estratégicos**. En líneas generales, se mantendrán las actividades que se adecúen a las prioridades estratégicas del ICO y se acometerá el abandono progresivo de aquellas actividades que no se alineen con las citadas prioridades.

En el área de **Arte y Arquitectura sostenible**, donde la Fundación se ha establecido como un actor relevante a nivel nacional en el ámbito de la Arquitectura, **se mantendrán las líneas principales de actuación relacionadas con las actividades del Museo y las Colecciones ICO**, estableciéndose también **tres proyectos nuevos**: (i) el traslado del Museo ICO a una nueva sede en el Paseo del Prado; (ii) el fortalecimiento y consolidación de las líneas de inclusión y accesibilidad; (iii) la propuesta de un proyecto fotográfico nuevo, en colaboración con otras entidades.

En el área de **Economía y Finanzas sostenibles**, se revisarán las actuaciones para adaptar la actividad de la Fundación en función de las siguientes líneas estratégicas prioritarias:

- Educación Financiera y Económica y divulgación de la investigación y del conocimiento económico y financiero
- Sostenibilidad y Economía Circular. Finanzas sostenibles.
- Financiación y crecimiento empresarial, con especial foco en finanzas alternativas.
- Unión Económica y Monetaria y relaciones económicas y financieras internacionales, con especial foco en Iberoamérica.

1. SUPUESTOS BÁSICOS (2022 - 2024):

- i. Mantenimiento de la aportación del ICO en su nivel actual: 2.820.000 euros
- ii. Se mantendrá también el nivel de GASTOS. 70% serán GASTOS DE ACTIVIDADES
- iii. Se reducen a dos las áreas funcionales. De las tres áreas actuales (Arte, Economía, Internacionalización), se pasa a dos (Arte y Arquitectura Sostenible y Economía y Finanzas sostenibles).
- iv. Al final del período, el gasto en Arte y Arquitectura sostenible = Economía y Finanzas sostenibles (50% / 50%).
- v. Los presupuestos estarán equilibrados anualmente (INGRESOS = GASTOS)
- vi. Los posibles gastos adicionales / excepcionales podrán ser atendidos con reservas
- vii. Se podrá solicitar un incremento en los ingresos si, en el período considerado, se aprobara algún programa nuevo de gasto que no estuviera contemplado en este Plan (ejemplo: posibles gastos adicionales derivados del proyecto del nuevo Museo o cambios en la plantilla)

Se presenta a continuación **la propuesta general de distribución**, con unos objetivos centrales y unos rangos, para las **distintas categorías de GASTO** (Operativos, Generales y de Personal sobre Gastos totales y Áreas de Arte y Arquitectura sostenible y Economía y Finanzas sostenibles sobre Gastos Operativos)

OBJETIVOS DE DISTRIBUCIÓN (RANGOS) GASTOS TOTALES / OPERATIVOS / GENERALES / PERSONAL

TOTAL INGRESOS	2.820.000
TOTAL GASTOS	2.820.000

OPERATIVOS (75%-65)	% TOTAL		
	OBJETIVO	MAX	MIN
	70%	75%	65%
	1.974.000	2.115.000	1.833.000

ARTE (60% - 40%)	% OPERATIVOS (70% DE TOTALES)		
	OBJETIVO	MAX	MIN
	50%	60%	40%
	987.000	1.184.400	789.600

ECONOMÍA (40% - 60%)	OBJETIVO	MIN	MAX
	50%	40%	60%
	987.000	789.600	1.184.400

TOTAL	1.974.000	1.974.000	1.974.000
--------------	------------------	------------------	------------------

GENERALES (16% - 14%)	% TOTAL		
	OBJETIVO	MAX	MIN
	15%	16%	14%
	423.000	451.200	394.800

PERSONAL (14% - 16%)	OBJETIVO	MIN	MAX
	15%	14%	16%
	423.000	394.800	451.200

TOTAL	2.820.000
--------------	------------------

Una posible **senda presupuestaria a tres años**, con los objetivos y restricciones citadas es la siguiente:

EVOLUCIÓN 2021-2024	2021 (P)	2022 (P)	2023 (P)	Δ%23/22	2024 (P)	Δ%24/23
INGRESOS	2.857.000,00	2.866.962,80	2.877.000,00	0,4%	2.936.150,00	2,1%
DOTACIÓN ICO	2.820.000,00	2.820.000,00	2.820.000,00	0,0%	2.876.400,00	2,0%
Ventas	35.000,00	44.962,80	55.000,00	22,3%	57.750,00	5,0%
Otros ingresos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	0,0%	2.000,00	0,0%
GASTOS	2.857.000,00	2.866.962,80	2.877.000,00	0,4%	2.936.150,00	2,1%
Gastos de Actividad	2.050.198,81	2.050.198,81	2.050.198,81	0,0%	2.091.202,79	2,0%
Gastos Generales	382.958,09	388.702,46	390.218,43	0,4%	399.672,79	2,4%
Gastos de Personal	421.843,10	426.061,53	434.582,76	2,0%	443.274,42	2,0%
Otros gastos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	0,0%	2.000,00	0,0%
RESULTADO	0,00	0,00	0,00		0,00	
RESERVAS	2.707.166,85	2.707.166,85	2.707.166,85	0,0%	2.707.166,85	0,0%

2. PROPUESTAS GENERALES SOBRE LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACTIVIDADES

2.1. UNIFICACIÓN DE ECONOMÍA E INTERNACIONALIZACIÓN EN UNA ÚNICA ÁREA

Se simplifican las tres áreas actuales en dos, **unificando las áreas de Economía e Internacionalización** en una única área de **Economía y Finanzas sostenibles**. Así, la Fundación actuará en el doble ámbito del **Arte y Arquitectura sostenible** y de la **Economía y Finanzas sostenibles**. Las actividades de lo que hasta ahora se incluía en **Internacionalización** (intereses económicos de España y de sus actores económicos) **se incluirán en el área de Economía y Finanzas sostenibles**, donde la dimensión internacional se concentrará principalmente en la doble vertiente prioritaria: **Europa e Iberoamérica**.¹

La división anterior resultaba confusa desde un punto de vista organizativo (hay tipos de actividades que se llevan a cabo en varias áreas a la vez y que cambian de área funcional, lo que hace difícil las comparaciones en el tiempo). La unificación de las dos áreas **no supondrá la desaparición de ninguno de los tipos de actividad anteriores**, por lo que no deben producirse problemas de “saltos” en la comparabilidad.

La nueva clasificación **refleja mejor también la orientación estratégica de la Fundación** hacia un objetivo de conseguir una **división del 50% de su gasto en Arte y Arquitectura sostenible y un 50% en Economía y Finanzas sostenibles** (entendida en sentido amplio), eliminando la confusión que suponía tener también un área de internacionalización, que puede integrarse perfectamente en la parte general de Economía y Finanzas. Además, en ocasiones, internacionalización se confundía con “internacional”, lo que desdibujaba el perfil eminentemente económico de la Fundación y podía dar a entender que la Fundación tiene un perfil más genérico, compartiendo campo de actuación con otras instituciones centradas en los ámbitos político y geoestratégico).

¹ Hasta el momento, la Fundación tenía también un foco especial en **China**, motivado, fundamentalmente, por la relevancia del programa de BECAS CHINA. En esta nueva estrategia se cuestiona el mantenimiento a futuro de dicho programa y la priorización de China como área estratégica, en línea con la estrategia del ICO.

La nueva clasificación permite también **reflejar mejor la asignación del personal de la Fundación**, que quedaría como sigue:

	ACTUALIDAD			NUEVA PROPUESTA		
	PERSONAL	DIRECCIÓN	TOTAL	PERSONAL	DIRECCIÓN	TOTAL
ARTE	2,5	0,33	2,83	2,5	0,5	3
ECONOMÍA	2	0,33	2,33	3,5	0,5	4
INTERNACIONAL	1,5	0,33	1,83			
TOTAL	6	1	7	6	1	7

Se incluye a continuación una **comparación entre la situación actual** (división entre áreas de Economía e Internacional) y la **nueva propuesta** (integración en un área única de Economía)

SITUACIÓN ACTUAL: DIVISIÓN ECONOMÍA / INTERNACIONALIZACIÓN

ÁREA DE ECONOMÍA	ACTIVIDADES	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021
ANUARIOS	Anuario del Euro	35.000,00 €	30.000,00 €
	Anuario de la Competencia	15.600,00 €	15.600,00 €
ESTUDIOS	Estudio valor social y económico del microcrédito en España	8.000,00 €	
	ODS: Estudio economía circular, PYMES		
	Estudio de los retos de la formación post-covid		
	Estudio impacto económico capital riesgo en España (ASCR)		15.000,00 €
PUBLICACIONES	Clásicos del pensamiento económico	40.000,00 €	40.000,00 €
	Clásicos pensamiento económico español	18.000,00 €	18.000,00 €
	Memoria de actividades	3.690,50 €	5.000,00 €
	Ventas Clásicos Económicos	-	0,00 €
FORMACIÓN	Ed. Financiera (E-fp + Plan Educación financiera)	25.000,00 €	30.000,00 €
	Programa Unión Económica y Monetaria	15.000,00 €	
	Edu. Financ. - Economía circular - Emprendimiento		15.000,00 €
	Curso formación economía circular MOOC UNED		25.000,00 €
TOTAL		160.290,50 €	193.600,00 €

ÁREA DE INTERNACIONALIZACIÓN	ACTIVIDADES	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021
FORMACIÓN	Becas China	410.000,00 €	410.000,00 €
	Programa Internacional directivos (IE)	73.000,00 €	0,00 €
COLABORACIONES	ICEX/Escuela Central PCCH	20.000,00 €	0,00 €
	Fundación Consejo España China	8.000,00 €	12.000,00 €
	Fundación Carolina	45.000,00 €	45.000,00 €
	Membresía y representación Bruegel	52.000,00 €	142.500,00 €
PLATAFORMA DE DEBATE	Temas estratégicos de actuación del ICO	0,00 €	20.000,00 €
	Temas relacionados con intereses internacionales	32.000,00 €	20.000,00 €
	Temas de interés para la Fundación	37.560,83 €	20.000,00 €
OTRAS COLABORACIONES	Premios FVT	10.000,00 €	10.000,00 €
TOTAL		687.560,83 €	679.500,00 €

NUEVA PROPUESTA: INTEGRACIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN EN ECONOMÍA

ÁREA DE ECONOMÍA	ACTIVIDADES	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021
ANUARIOS	Anuario del Euro	35.000,00 €	30.000,00 €
	Anuario de la Competencia	15.600,00 €	15.600,00 €
PUBLICACIONES	Clásicos del pensamiento económico	40.000,00 €	40.000,00 €
	Clásicos pensamiento económico español	18.000,00 €	18.000,00 €
	Memoria de actividades	3.690,50 €	5.000,00 €
	Ventas Clásicos Económicos	-	0,00 €
FORMACIÓN	Becas China	410.000,00 €	410.000,00 €
	Programa Internacional directivos (IE)	73.000,00 €	0,00 €
	Ed. Financiera (E-fp + Plan Educación financiera)	25.000,00 €	30.000,00 €
	Programa Unión Económica y Monetaria	15.000,00 €	
	Edu. Financ. - Economía circular - Emprendimiento		15.000,00 €
ESTUDIOS	Curso formación economía circular MOOC UNED		25.000,00 €
	Estudio valor social y económico del microcrédito en España	8.000,00 €	
	ODS: Estudio economía circular, PYMES		
	Estudio de los retos de la formación post-covid		
PLATAFORMA DE DEBATE	Estudio impacto económico capital riesgo en España (ASCR)		15.000,00 €
	Temas estratégicos de actuación del ICO	0,00 €	20.000,00 €
	Temas relacionados con intereses internacionales	32.000,00 €	20.000,00 €
	Temas de interés para la Fundación	37.560,83 €	20.000,00 €
COLABORACIONES	ICEX/Escuela Central PCCH	20.000,00 €	0,00 €
	Fundación Consejo España China	8.000,00 €	12.000,00 €
	Fundación Carolina	45.000,00 €	45.000,00 €
	Membresía y representación Bruegel	52.000,00 €	142.500,00 €
OTRAS COLABORACIONES	Premios FVT	10.000,00 €	10.000,00 €
TOTAL		847.851,33 €	873.100,00 €

Esta nueva agrupación permite identificar mejor los distintos tipos de actividades, hacer un seguimiento más sencillo y planificar mejor. En resumen, **el área de Economía y Finanzas sostenibles** estaría constituida por las siguientes categorías:

- **PUBLICACIONES (incluyendo ANUARIOS Y ESTUDIOS):** Hasta ahora se incluían los Anuarios del Euro y de la Competencia, las publicaciones de Clásicos del Pensamiento Económico y del Pensamiento Económico Español, así como la Memoria de Actividades. Para 2022-2024, se

incluirán todas las publicaciones de la Fundación, incluyendo las que antes se incluían dentro del apartado de Estudios.

- **FORMACIÓN:** Se incluirían aquí todas las actividades de formación de la Fundación (con la excepción de la Beca de Museografía, que se adscribe al área de Arte). Comprendería las Becas China (hasta 2023) y todos los cursos y programas de formación, con especial foco en las actividades relacionadas con la educación financiera, las finanzas sostenibles y economía circular y las finanzas alternativas
- **PLATAFORMAS DE DEBATE:** Todas las participaciones de la Fundación en la creación e impulso de foros y plataformas de debate.
- **COLABORACIONES:** Se incluyen en este apartado aquellas colaboraciones regulares, que se derivan de un convenio de colaboración general. Más que colaborar para una actividad concreta, en las colaboraciones se establece un programa o marco general de colaboración.

2.2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ESTRATEGIA:

- Necesidad de **alinear las actividades de la Fundación con las principales líneas estratégicas del ICO, especialmente en el área de Economía y Finanzas sostenibles**, donde es necesario que la Fundación priorice la utilización de sus recursos en los proyectos incluidos en las áreas estratégicas, reduciendo la dispersión y, potencialmente, el número de proyectos y colaboraciones con el objetivo de que un mayor foco resulte en un mayor impacto.²
- **En la parte de Economía y Finanzas sostenibles los ejes horizontales prioritarios de actuación del ICO para el período 2019-2021** han sido los siguientes:
 - Sostenibilidad
 - Crecimiento empresarial e innovación
 - Digitalización
 - Financiación Alternativa
 - Unión Europea / Iberoamérica
- Los **ejes estratégicos del ICO para el próximo período, 2022-2027**, se están definiendo en la actualidad en torno a los **cuatro ejes u objetivos transversales** que definirán la actuación del ICO a largo plazo:
 1. **Crecimiento empresarial. Impulsar el crecimiento empresarial, la competitividad y la resiliencia de la economía española y la generación de empleo.** Aquí podrían encuadrarse estudios sobre financiación alternativa /complementaria / private equity / capital riesgo. Este eje contempla también la internacionalización de la economía española, por lo que, al menos teóricamente, también podrán incluirse aquí los proyectos de la Fundación con América Latina (en su caso, tal vez también las becas China, como instrumento de apoyo a la diversificación de mercados, en línea con los objetivos establecidos en el Plan de Acción Internacionalización 2021-22, que incluye al ICO como un actor relevante).

² En 2012, la Fundación tomó la decisión estratégica de concentrar sus actividades en el área de ARTE en Arquitectura (en sentido amplio). Se intentaría hacer algo parecido en el área de Economía y Finanzas sostenibles, incrementando la especialización en áreas prioritarias.

2. **Digitalización. Impulsar a la transformación digital del tejido productivo español.** Esta línea de actuación es, quizá, la menos desarrollada en la Fundación hasta el momento, pero permitirá su desarrollo futuro en función de cómo se concrete en la programación del ICO. En este ámbito, tendrán gran relevancia las aplicaciones de los fondos de la UE
 3. **Finanzas sostenibles. Promover la transición ecológica y la sostenibilidad medioambiental, social y de gobernanza (ESG) del tejido empresarial español.** La sostenibilidad se configura como un principio transversal, que afectará también al área de Arte / Arquitectura (énfasis de nuestra programación en la arquitectura y edificación sostenible, eficiencia energética, agenda urbana). En sostenibilidad social se pueden incluir aspectos relacionados con la formación económica y financiera (programas como e-FP, la participación de la Fundación en el Plan Nacional de Educación Financiera, el programa con el IED sobre emprendimiento y sostenibilidad, el programa con la UNED sobre economía circular, la publicación de un informe de referencia en finanzas sostenibles...)
 4. **Gobernanza Corporativa: Fortalecer la gobernanza y recursos TIC, impulsar la transformación organizativa y ampliar la actividad institucional, de comunicación y RSE.** La Fundación juega un papel esencial en la RSE del Grupo ICO y puede contribuir con sus actividades a promover aspectos como la digitalización interna, la difusión y gestión de las distintas versiones de la gobernanza en su triple vertiente ESG, el impulso a la creación, captación y retención del talento en el Grupo ICO, a través de programas de formación y prácticas específicas...). En este ámbito, podrían incluirse también las colaboraciones con otras entidades que persigan objetivos semejantes a los del ICO.
- La **vertiente internacional de la actuación de la Fundación ICO** está implícita en todas las áreas estratégicas de actuación. Desde el punto de vista del Grupo ICO, las áreas geográficas prioritarias seguirán siendo la **Unión Europea y Latinoamérica**, potenciando la **vertiente económica sobre otros posibles enfoques**.
 - Necesidad de **mantener una continuidad en el tiempo** en líneas de actuación, temas e intereses y en las prioridades estratégicas (en línea, por ejemplo, con la Recomendación de la Inspección General de los Servicios a la Fundación ICO).
 - **Potenciar las sinergias entre las distintas actividades** de la Fundación (así, por ejemplo, el Anuario del Euro, dentro del área de publicaciones debe ser un instrumento para potenciar las colaboraciones, estudios y foros de debate en la línea estratégica de UEM; las actuaciones relacionadas con la financiación de la economía verde y la sostenibilidad pueden conectarse con el interés en educación financiera; los estudios deben estar alineados con los intereses y las actividades del resto de las áreas...)
 - Se valorará **la continuidad de los proyectos tradicionales y emblemáticos de la Fundación** en función de su adecuación a los objetivos estratégicos y del valor añadido por la Fundación y a la Fundación (los proyectos “emblemáticos” o “de legado” suponían, hasta el momento, casi 7/8 partes del total de los gastos operativos).

- Los citados proyectos “emblemáticos”, suponen un porcentaje muy elevado del gasto actual de la Fundación, por lo que, hasta el momento, **la decisión “discrecional” a corto plazo se debe concentrar en una parte del presupuesto relativamente pequeña** (en los PA 2020-2021, el importe de los gastos “no fijos” suponía alrededor de un 12,5% - esto es, una octava parte de los gastos operativos, lo que, en términos monetarios, supone unos 240.000 euros). Así, es importante, que **este “gasto libre /discrecional” pueda maximizar su impacto** y, para ello:
 - Se intentará buscar conexiones /sinergias entre las distintas actividades **“fijas” y las “discrecionales”, concentrando las mismas en las líneas estratégicas prioritarias**
 - Se evitará:
 - una **excesiva dispersión**, que limita el foco y el impacto de la Fundación (es mejor concentrarse en menos temas, pero con más potencia)
 - la **redundancia** en las actuaciones. debería evitarse participar en varias actividades / ámbitos sobre el mismo tema (ejemplo de Iberoamérica y los efectos económicos y sociales de la COVID).
 - ⇒ **Menos temas y más foco:**
 - potenciar las conexiones verticales dentro del mismo tema
 - participar sólo en una actividad del mismo tipo por tema (foros de debate, por ejemplo)
- **El gasto en el área de Arte y Arquitectura sostenible tiene poco margen para modificarse** (el gasto “fijo” en esta área estaría en torno al 98% del total asignado). Así, si no se quiere incrementar el gasto total de esta área, las posibles actividades / proyectos nuevos deberán financiarse, bien reduciendo la partida de Imagen Gráfica y Publicidad, bien transfiriendo recursos “sobrantes” del área de Economía y Finanzas sostenibles, donde existe algo más de margen.

3. LÍNEAS GENERALES DEL PRESUPUESTO Y DEL PLAN DE ACTUACIÓN 2022-2024

Como se ha señalado, la Fundación ICO, prevé **mantener su nivel total de actividad actual** durante los próximos tres años. Así:

INGRESOS DE LA ACTIVIDAD PROPIA:

Se mantiene la previsión de ingresos. Se prevé el mantenimiento de la **aportación** por parte del Instituto de Crédito Oficial al mismo nivel actual, **2.820 miles de euros**, durante los tres años desde 2022 – 2024.

Esporádicamente se han recibido **ingresos en concepto de subvenciones** para apoyar la realización de alguna actividad concreta de la Fundación. En este sentido, por ejemplo, el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (MITMA) ha subvencionado una reedición de uno de los catálogos de una exposición (la de Fernando Higuera) y contribuirá también con una subvención de 60.000 euros a la difusión de la exposición de octubre de 2022.

La otra fuente de ingresos principal que tiene la Fundación es la **venta de los catálogos**, editados para cada una de las exposiciones que realiza, cuyo importé está previsto que siga una tendencia



ligeramente creciente en los próximos años (aunque suponen tan sólo alrededor de un 1,5% de la aportación del ICO)

AYUDAS MONETARIAS Y OTROS:

La Fundación ICO prevé mantener el nivel presupuestado de su actividad para el período 2022-2024, lo que implica mantener los niveles de ayudas económicas otorgadas. Los principales beneficiarios de este tipo de ayudas son:

- Personas físicas: En la actualidad, se incluyen los becarios del Programa Fundación ICO – Becas China para el estudio del chino y el beneficiario de la Beca de Formación Museográfica, entre otros. En el futuro, estas ayudas dependerán de si la partida principal de las becas China, se sustituya, a partir de 2023, por algún otro programa de formación en materias más afines a la actividad prioritaria del ICO.
- Personas jurídicas: principalmente las entidades con las que existe algún tipo de colaboración a través de la firma de convenios o mediante patrocinios.

Como se ha señalado, para el **período 2022-2024**, se prevé el mantenimiento de la **aportación** a la Fundación ICO por parte del ICO de **2.820 miles de euros**, de los cuales se destinarán alrededor de un 70%, a los distintos fines fundacionales, englobados dentro del capítulo **GASTOS DE ACTIVIDAD**.

Tanto la dotación del ICO como los gastos de actividad se mantendrán a niveles semejantes a los de la previsión para 2021.

OTROS GASTOS DE ACTIVIDAD

GASTOS GENERALES:

En este apartado se recogen el resto de los **gastos necesarios para el cumplimiento de los fines de la Fundación**, tales como gastos de oficina, servicios de profesionales, gastos de viaje y arrendamiento de la oficina los cuales se estiman en alrededor **de un 15%** de los gastos e ingresos totales, a un nivel semejante a lo establecido en los PA 2020 y 2021.

GASTOS DE PERSONAL:

Para la estimación de los gastos de personal, se ha considerado que no se realizará ningún incremento en los PGE relacionado con dicha partida por lo que se estima que estos gastos se mantendrán en un nivel relativo semejante al del ejercicio 2021 (**alrededor de un 15%** de los gastos totales) hasta la finalización del periodo presupuestado.

RESULTADO DEL EJERCICIO

Se prevé un **resultado del ejercicio neutro**, al igualarse las estimaciones de gastos a las de ingresos, en línea con lo previsto para el ejercicio 2021.

VARIACIÓN DEL PATRIMONIO / RESERVAS

No se prevén variaciones en el patrimonio de la Fundación, manteniéndose el nivel de **reservas** en su nivel actual, de **2.707 miles de euros**

Se **podrán solicitar ingresos adicionales en el caso de que se incorporen nuevos programas / actividades / recursos humanos no previstos** en este momento.

El nivel actual de reservas equivale casi a un año de presupuesto, lo que permitiría también hacer frente a potenciales incrementos de gasto no previstos, siempre que los mismos no tengan una naturaleza estructural.

4. PRINCIPALES ACTUACIONES PREVISTAS EN EL PERÍODO 2022-2024 EN CADA UNA DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA FUNDACIÓN

1. **ÁREA DE ARTE Y ARQUITECTURA SOSTENIBLE**

El área de Arte supone en la actualidad **más del 55% del gasto de actividad** de la Fundación.

La principal línea de actuación corresponde a las **Exposiciones Temporales**.

La Fundación ICO diseña y pone en marcha un **programa anual de exposiciones temporales** para el Museo ICO, centrado en la difusión de la arquitectura contemporánea como disciplina artística y cultural, mediante tres tipos de exposiciones:

- **De febrero a mayo:** exposición centrada en el papel que la arquitectura puede jugar frente a los diferentes problemas y retos a los que se enfrenta la sociedad moderna.
- **De junio a septiembre:** coincidiendo con el Festival PHotoESPAÑA, se presenta la arquitectura, el urbanismo o el paisaje desde la óptica de la fotografía, con una línea de investigación específica centrada en la representación fotográfica del territorio.
- **De octubre a enero:** exposición centrada en alguna de las grandes figuras, escuelas o corrientes de la historia de la arquitectura contemporánea.

Estas líneas expositivas se concibieron para **diferenciar** al Museo ICO de las instituciones culturales de su entorno (criterio de diferenciación y singularización), en una zona de la ciudad de Madrid con fuerte presencia de las mismas, incluyendo varias consideradas entre las más prestigiosas a nivel mundial (Museo del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y Museo Nacional Thyssen-Bornemisza), convirtiéndolo en **el único museo de España con una programación expositiva especializada exclusivamente en la arquitectura** como disciplina artística y cultural.

Desde su puesta en marcha en 2012, esta línea expositiva del Museo ICO ha supuesto incrementos superiores al 100% tanto en el número de visitantes como en las ventas del Museo ICO, aparte de una **potenciación de su imagen de marca** difícilmente evaluable, pero, en cualquier caso, extremadamente positiva. Valga como ejemplo que el Museo ICO es considerada la institución expositiva de referencia en España para la arquitectura³. Por todos estos motivos, se considera que **esta línea de trabajo debe mantenerse y potenciarse en los próximos años**.

Las **exposiciones se planifican a uno o dos años vista**, de acuerdo con las recomendaciones del Consejo Asesor de Arte de la Fundación, por lo que, en el momento de presentar este Plan Trienal, se cuenta con la planificación de 2021 y 2022.

³ En 2020 y 2021, por ejemplo, el Museo ICO ha recibido sendos premios en la categoría de difusión de Arquitectura, otorgados por los Colegios Oficiales de Arquitectos de Madrid y Sevilla.

Las exposiciones realizadas en 2021 y previstas para 2022 son las siguientes:

2021:

- ***Carme Pinós. Escenarios para la vida*** (desde febrero a mayo 2021) **Ya realizada**
- ***En España. Fotografía, encargos, territorios, 1983-2009 (260.000,00 €)***: del 2 de junio al 12 de septiembre de 2021. **Ya realizada**
- ***Lacaton & Vassal (190.000,00 €)***: del 6 de octubre de 2021 al 16 de enero de 2022. Estos dos arquitectos franceses han sido galardonados con el Premio Pritzker de arquitectura de este año. **En curso.**

2022:

- ***Anna Heringer. La belleza esencial (190.000,00 €)***: del 9 de febrero al 8 de mayo de 2022.
- ***Olvidados del tiempo. Juan Baraja (210.000,00 €)***: del 1 de junio al 11 de septiembre de 2022.
- ***Usos fugaces. Los nuevos temas de la vivienda colectiva en Europa en la frontera de 2020 (190.000,00 €)***: del 5 de octubre de 2022 al 15 de enero de 2023.

La Fundación ICO, a través del Museo ICO, se ha posicionado como un actor relevante en el campo de la difusión de la Arquitectura, complementando sus exposiciones con otras actuaciones de divulgación, que se pretende mantener en el próximo Plan Trienal 2022-2024 y así, por ejemplo, en 2022:

- En mayo de **2022** tendrá lugar en Madrid el **Foro internacional para la Vivienda Asequible** (Affordable Housing Activation. Removing barriers), promovido por la Unión Internacional de Arquitectos y organizado por el Consejo Superior de Colegios de Arquitectos de España (CSCAE). La Fundación / Museo ICO es entidad colaboradora de dicho Foro y su exposición sobre Anna Heringer tendrá la consideración de “side event” de dicho evento internacional
- También en mayo de 2022, la Fundación ICO apoyará la presentación en Madrid de la **segunda edición del Festival Internacional de Cine de Arquitectura de Barcelona (BARQ)**.

2023-2024:

Para **2023**, y en línea con la media presupuestaria con la que se viene trabajando todos los años para el desarrollo de las exposiciones temporales del Museo ICO, se calcula que esta partida ascenderá a un total de **645.000 €** (unos **215.000 € por exposición**). Las propuestas expositivas se toman teniendo en cuenta las valoraciones del Consejo Asesor de Arte de la Fundación.

Propuestas de mejora en las actividades relacionadas con la línea de MUSEO/ Exposiciones

- **Temáticamente**, las exposiciones futuras se seguirán vinculando a los objetivos estratégicos de la Fundación en lo referido a la sostenibilidad en el ámbito de la Arquitectura, Política de Vivienda y Fotografía relacionada con la ciudad y el entorno habitado
- Se potenciará la utilización de las exposiciones para **promover diálogos y foros de debate** sobre los temas de las mismas y sobre los grandes retos arquitectónicos (en este sentido, por ejemplo, las exposiciones de 2022 se vincularán con la celebración en Madrid del Foro de la UIA sobre “vivienda asequible”)

- Actualización de las **capacidades técnicas del Museo** (desarrollo de micro-sites que permitan mejorar la experiencia de las visitas a través de las nuevas tecnologías: visitas virtuales, información a través de dispositivos móviles a través de códigos QR, introducción de tecnologías de Realidad Virtual – Realidad Aumentada)
- Se valorarán **propuestas de venta de catálogos a través de una plataforma de venta on-line** (Amazon, Casa del Libro). Se plantea el inicio de la venta on-line como proyecto piloto y, a final del primer año, se valorará la experiencia y se decidirá cómo seguir.
- Se estudiará la viabilidad de **publicar los catálogos de las próximas exposiciones en formato digital**, con un doble objetivo: (1) incrementar la difusión, nacional e internacional, de los catálogos y (2) avanzar en la línea estratégica de fomento de la sostenibilidad. A corto plazo, la producción simultánea de un catálogo en papel y otro digital, puede suponer un incremento en el coste, pero, a medio plazo, la edición digital puede hacer que disminuya el coste.⁴
- Uno de los grandes retos y puntos débiles del actual sistema de Exposiciones es la **sostenibilidad** del proceso. Los costes asociados a los derechos de autor, los seguros y los transportes hacen que, en la práctica, cada Exposición sea única y que una buena parte del material utilizado se tenga que destruir. Una posible solución, en parte al menos, sería la de **conseguir la itinerancia de alguna de nuestras exposiciones**, de modo que el material pueda reutilizarse dos o más veces. Siguiendo el concepto de **“eco-design”**, se plantea como objetivo que, desde el momento de su planificación y diseño, se establezca que, **al menos una de las exposiciones previstas para el período 2022-2024, pueda itinerarse**.

Otra actividad relevante en al área de Arte y Arquitectura sostenible, es la destinada a la **Conservación de las Colecciones del ICO**, que incluye los gastos de conservación y almacenamiento de las tres colecciones que constituyen el patrimonio artístico del ICO: la de pintura, la de escultura con dibujo y la Suite Vollard de Picasso. La gestión y conservación de las Colecciones ICO, propiedad del Instituto de Crédito Oficial, así como del Museo ICO, sede permanente de las mismas, son dos de las principales funciones del Área de Arte de la Fundación.

Para el período 2022-2024, la Fundación ICO se marca el objetivo de **desarrollar una política proactiva de préstamos temporales** para exponer las Colecciones ICO, de forma conjunta o mediante la cesión individual de las obras que las conforman, en algunas de las instituciones artísticas y culturales más prestigiosas de España y del mundo. De este modo, además, se pretende potenciar la imagen nacional e internacional del ICO.

Como complemento a esta política de préstamos, se propone que, **cada tres años** (una vez durante el período 2022-2024), se realice una **exposición de las Colecciones ICO en el Museo ICO**.

Aunque no se considera que esta sea una opción viable a corto plazo, **a medio plazo** se podrá explorar **la posibilidad de la cesión** (gratuita o por venta) **de las Colecciones ICO a una entidad tercera**. La conservación y el mantenimiento de las citadas colecciones supone un gasto recurrente

⁴⁴ La exposición de “Carme Pinós. Escenarios para la vida”, que tuvo lugar de febrero a mayo de 2021 fue la primera en la que se ha realizado un catálogo digital, además de los catálogos en papel.

considerable sin una contrapartida clara en términos de imagen y visibilidad para el ICO (salvo en los casos contados en los que partes de la colección se ceden a terceros).⁵

La segunda gran partida, en importancia económica, está vinculada a la **imagen gráfica y publicidad** de la Fundación, específicamente en lo referido a las actividades del Museo. Esta partida se mantiene en los niveles de ejercicios anteriores, bajo el supuesto de que la actividad expositiva del Museo se desarrolle en el futuro con normalidad. Esta partida **tiene asignado un presupuesto cercano a los 250.000 euros**. Para el **período 2022-2024**, se propone revisar este importe en función de la evolución de la actividad expositiva. Esta partida es por su dimensión y por su dependencia de los objetivos que se fijen, la única del área de Arte en la que podría haber un cierto margen de reducción.

Dentro de las **actividades relacionadas con el Museo ICO**, hay que destacar las partidas de **Actividades Complementarias** (relacionadas fundamentalmente con **actividades formativas** para niños y público adulto vinculadas a la actividad del Museo), la partida de **Conservación y Servicios del Museo** (dentro de la cual se incluye, por ejemplo, el servicio de recepción e información a los visitantes) y la partida dedicada a **Inclusión y Accesibilidad** (la Fundación tiene una línea específica destinada a favorecer la participación de personas con discapacidad en las actividades del Museo y se pretende profundizar en la misma, considerándola **como línea estratégica para los próximos años**).

En lo referido a **actividades educativas y formativas**, se continuará desarrollando el servicio de **mediación cultural** (consistente en un total de quince visitas guiadas a lo largo de la semana y un programa de acompañamientos individuales durante los fines de semana, para ofrecer a los visitantes la posibilidad de resolver dudas y recibir completas explicaciones del discurso y contenido de todas las exposiciones), junto con la actividad de captación de público y difusión de las actividades de mediación.

Se mantendrá el **servicio de radio guía** en las visitas programadas para facilitar la audición del contenido, que el aumento de afluencia al museo ha dificultado cada vez más.

Se continuará desarrollando el **programa educativo habitual** destinado a escolares de Educación Infantil y Primaria, Educación Secundaria y Bachillerato, familias con niños de 4 a 12 años y adolescentes, con la producción del necesario material educativo complementario.

Además de mantener todas estas actividades, se propone **completar la oferta de actividades educativas** durante los próximos tres años con las siguientes acciones:

- Se ampliará la oferta al **público adulto** con una **actividad dinámica por exposición**.
- Se continuará desarrollando la **oferta de contenidos educativos interactivos** a través de la web de la Fundación y del Museo ICO, iniciada con el cierre del Museo ICO entre marzo y junio de 2020 con motivo de las medidas establecidas para la contención de la pandemia de COVID-19.
- Se mantendrá la posibilidad de **reservar visitas guiadas a través de la web** de la Fundación ICO.

⁵ Las denominadas **Colecciones ICO** son propiedad del ICO y la Fundación realiza su **conservación y gestión en nombre del Instituto**. Es muy difícil establecer un posible valor de mercado de las mismas, pero las últimas tasaciones han establecido un rango entre los 10 y los 11 millones de euros.

También en la línea relacionada con la Formación, se incluye una partida para financiar una **beca de Museografía**, que se pretende convocar de nuevo con carácter anual entre 2021 y 2023.

PRINCIPALES NOVEDADES EN EL ÁREA DE ARTE PARA EL PERÍODO 2022-2024

I. POTENCIACIÓN / NUEVO PROGRAMA DE INCLUSIÓN Y ACCESIBILIDAD

Para 2022-2024, se plantea mantener el **salto cualitativo**, iniciado ya en 2021, en el desarrollo de la **INCLUSIÓN Y ACCESIBILIDAD**, que se configuran como una **línea estratégica clave** para este período.

Se desarrollan a continuación los principales elementos de esta **nueva línea estratégica**:

ACTIVIDADES		2021		2022		2023	
		PPTO. ARTE	OTROS	PPTO. ARTE	OTROS	PPTO. ARTE	OTROS
A. INFORMACIÓN PREVIA A LA VISITA	Microsite Accesibilidad, Agenda de visita en LF y pictos descargable en web, news letters LF, subtítulo de vídeos expo (RRSS)	3.200,00 €	3.600,00 €	1.800,00 €	600,00 €	1.800,00 €	600,00 €
B. ATENCIÓN AL PÚBLICO	Sensibilización de personal museo, Programa Empower Parents, bucles magnéticos, más caras transparentes ...	56.000,00 €	- €	51.500,00 €	- €	51.500,00 €	- €
C. ESPACIOS	adaptación de exposiciones, recorridos, etc.	1.400,00 €	- €	200,00 €	- €	200,00 €	- €
D. ELEMENTOS DE LA EXPOSICIÓN	3 puntos de interpretación+LF, subtítulo, hojas de sala, exposiciones con asesoramiento y apoyo de GTA al equipo de diseño y montaje	1.200,00 €	- €	1.200,00 €	- €	1.200,00 €	- €
E. COMUNICACIÓN	intensificación de acciones comunicativas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL		61.800,00 €	3.600,00 €	54.700,00 €	600,00 €	54.700,00 €	600,00 €

Esta programación supone un salto cualitativo en el ámbito de la accesibilidad de personas con **diversidad funcional cognitiva y personas sordas**.

La **elección de estos dos públicos** tiene su fundamento en:

- La experiencia adquirida por el Área de Arte en años previos en el campo de la **accesibilidad cognitiva** (Empower Parents, Lectura Fácil) y, en menor medida, de la accesibilidad auditiva (subtitulado de contenidos, señalizaciones, etc.).
- Mayor viabilidad de adaptaciones en la actividad expositiva para esta etapa. La discapacidad visual o de movilidad requieren predominantemente infraestructuras específicas no abordables en esta primera etapa.

OBJETIVO GLOBAL:

Alcanzar la máxima accesibilidad integrada posible del Museo ICO para personas con diversidad funcional cognitiva y personas sordas, sirviendo de referente a instituciones de características similares

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Implantar gradualmente accesibilidad en todos los ámbitos y actividades del Museo ICO.
2. Comunicar eficientemente progresos a público objetivo, entidades similares y público en general.
3. Ampliar el espectro de colaboración en materia de accesibilidad a profesionales de investigación, arquitectura y urbanismo, etc.

ESTRATEGIA:

Se opta por la **accesibilidad inclusiva**, es decir, intentar diferenciar lo menos posible los servicios y adaptaciones del plan como “actividades de accesibilidad” con el fin de interiorizar y promover el servicio a público diverso eliminando la segregación de públicos.

A partir de las reuniones mantenidas con asociaciones y grupos de interés especializados en este área, se han determinado **5 ÁMBITOS de intervención:**

A. Información previa a la visita.

Las adaptaciones en información que facilitan la llegada al Museo ICO de esas personas que no tienen acceso a la información por canales ordinarios.

La transformación de servicios que facilitan la preparación de la visita a personas con Diversidad Cognitiva (DC) y Discapacidad Auditiva (DA).

B. Atención al público.

Mejoras en las indicaciones de personal y actividades en el Museo ICO para recibir, acompañar, educar, entretener y solucionar problemas específicos de personas con DA y/o DC y sus familias.

C. Espacios.

Las mejoras permanentes o temporales (expositivas) en salas e instalaciones que eliminan barreras para personas con DC y DA.

D. Contenidos y elementos de las exposiciones.

Adaptación gradual de elementos y contenidos que aseguren la comprensión básica y el disfrute de las exposiciones.

E. Comunicación.

La ampliación del público a quien se dirige nuestra acción comunicativa, públicos objetivo de este programa.

TRANSVERSALIDAD DE LA ACCESIBILIDAD EN LA ACTIVIDAD DEL MUSEO ICO:

La **accesibilidad y la inclusión** se establecen como **objetivos transversales prioritarios** en la actividad del Museo ICO, con los siguientes objetivos:

1. Introducir de manera equilibrada la diversidad de público en los criterios para la selección de temáticas expositivas.

- ✓ La arquitectura y el urbanismo, claves de creación de espacios comunes.
 - ✓ Consejo Asesor, Presidencia ICO y Patronato son correa de transmisión al exterior.
 - ✓ Grupo de Trabajo de Accesibilidad (GTA) compuesto por organizaciones de público objetivo que apoye y asesora a todo el equipo del Museo en el proceso.
2. Introducción paulatina de criterios de accesibilidad en cláusulas de contratación de servicios.
 3. Apoyo a las instituciones para facilitar la mejora de accesibilidad en espacios públicos:
 - ✓ Se comunican progresos.
 - ✓ Se comparten métodos y soluciones con otras instituciones.
 4. Generar interés e implicación de equipos de diseño/comisariado/montaje y materializar transversalidad en proyectos y Museo.
- II. **DESARROLLO DE UN PROYECTO FOTOGRÁFICO PROPIO** (se incluye en el área de Arte y Arquitectura sostenible, en una línea nueva denominada **Otros Proyectos**)

La puesta en marcha de un **proyecto fotográfico propio**, titulado *España hoy. Una misión fotográfica*.

España hoy. Una misión fotográfica se plantea como una misión fotográfica de amplio alcance que, inspirada en experiencias como la *DATAR* francesa, abarque **todo el territorio nacional español**. La idea es abrir un debate sobre la situación actual de España y generar un nuevo e importante patrimonio público.

Esta misión vendría a cubrir la carencia detectada en la exposición del Museo ICO *Paisajes enmarcados. Misiones fotográficas europeas, 1984-2019*, en la que se constató la inexistencia de una misión fotográfica española verdaderamente ambiciosa y comparable a las desarrolladas por otros países europeos homologables al nuestro (Francia, Italia, Alemania, Gran Bretaña...). Asimismo, supondría una continuación de la línea de trabajo apuntada con la última exposición de fotografía celebrada en el Museo ICO, desde el 2 de junio hasta el 12 de septiembre de 2021, bajo el título: *“En España. Fotografías, encargos, territorios. 1983-2009”*

Ya se cuenta con la implicación de organismos públicos como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) y el Ministerio de Fomento y se ha contactado también con el Ministerio de Cultura, entre otros. El patrimonio fotográfico generado pasará a formar parte de las colecciones del MNCARS.

Finalizado el proyecto, en el caso de que el mismo pase la fase de definición de concepto, el Museo ICO organizará una gran exposición y publicará un catálogo.

El **cronograma preliminar** planteado para este proyecto, a 3 años vista, es el siguiente:

- **2022:** Definición de concepto: realización de entre 4 y 6 seminarios monográficos con especialistas para establecer un diagnóstico e identificar posibles casos de estudio y encargos, en su caso (**20.000,00 €**). La investigación desarrollada con motivo de la preparación de la exposición del Museo ICO *En España. Fotografía, encargos, territorios, 1983-2009*, se aprovechará para el desarrollo de la fase de definición de concepto de este proyecto.

- **2023:** realización de los encargos fotográficos (450.000,00 € / 500.000,00 €). Para la financiación de esta fase se buscarán fuentes externas complementarias. Se explorará la posibilidad de contar con financiación del Ministerio de Fomento a través del 1,5% cultural.
- **2024:** visibilidad: exposición y catálogo en el Museo ICO (190.000,00 €); celebración de exposiciones en otras sedes; seminario...

III. PROYECTO DE NUEVO MUSEO ICO:

Se tratará del **“gran proyecto” del área de Arte y Arquitectura sostenible para los próximos años.** No se ha incluido todavía en la programación presupuestaria, por encontrarse en una fase muy preliminar y por estar pendiente de determinar qué parte correspondería, en su caso, a la Fundación ICO y qué parte al propio ICO, como propietario del Museo (la Fundación lo gestiona en su nombre).

Supone la puesta en marcha del proyecto para **trasladar el Museo ICO desde su sede actual, en la calle Zorrilla, hasta una nueva localización en el edificio que tiene el ICO en el Paseo del Prado** (sede actual de la Caja General de Depósitos).

La nueva localización posicionará al Museo ICO en la línea de los principales Museos de Madrid (Fundación Mapfre, Museo Banco de España, Museo ICO, Museo Thyssen-Bornemisza, Museo del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía), lo que supondrá un **notable incremento en su visibilidad y en el número esperado de visitantes.**

El **estudio del proyecto se ha iniciado en 2021** y, de acuerdo con el calendario previsto, se estima que las **primeras obras de acondicionamiento del local en el que se ubicará el Museo se inicien en la segunda mitad de 2022.** Una vez terminadas las obras de acondicionamiento básico del local, se considerará la conveniencia de convocar un **concurso arquitectónico** para el diseño y la ejecución del nuevo Museo que, se espera, deberá estar operativo al final del período considerado en este Plan Trienal.

2. **ÁREA DE ECONOMÍA Y FINANZAS SOSTENIBLES**

A los efectos de claridad expositiva y de facilitar la comparación con años anteriores, se hará referencia puntual en este documento a la clasificación existente hasta ahora entre las áreas de Economía e Internacionalización, aunque, como se ha señalado, el Plan Trienal 2022-2024 supone la unificación de ambas en una única área de Economía y Finanzas sostenibles, por lo que se utiliza ya esta nueva clasificación.

Como se ha señalado anteriormente, **el objetivo de la Fundación ICO** en el área de Economía y Finanzas sostenibles **durante este trienio** es el de realizar una **transición progresiva hacia un programa de actuación que priorice la actuación en las áreas estratégicas del ICO,** reduciendo la dispersión e incrementando el foco en aquellos temas que se identifican como prioritarios.

Para 2022-2024, en línea con la necesidad, establecida en la Ley 40/2015 de que la Fundación adapte sus actividades al ámbito competencial del ICO, **la Fundación ICO priorizará sus actividades en las 4 siguientes áreas temáticas**

1. Educación Financiera y Económica y divulgación de la investigación y del conocimiento económico y financiero

La Fundación ICO se plantea como objetivo para el Plan Trienal 2022-2024 profundizar y ampliar las actividades en el campo de la educación financiera y en la divulgación del conocimiento económico y financiero. Se considera que es éste un ámbito en el que la Fundación ICO, como fundación del único banco público de España, debe tener un papel relevante. Se mantendrán las alianzas establecidas hasta ahora y se pondrán en marcha nuevos proyectos específicamente relacionados con las áreas de actuación del ICO. A modo de ejemplo:

- Mantenimiento y potenciación de la actividad relacionada con la publicación de libros, anuarios, estudios de investigación e informes relacionados con la divulgación de la investigación del conocimiento económico y financiero.
- Mantenimiento y potenciación de los proyectos de educación en temas económicos y financieros, con una revisión de los instrumentos actuales para adaptarlos a los temas de mayor interés para el ICO
- Mantenimiento y potenciación de los programas en educación financiera (Plan Nacional de Educación Financiera, programa e-FP, educación financiera y emprendimiento, educación financiera en las enseñanzas primaria, secundaria y universitaria)
- Revisión del actual programa de becas China, con la posibilidad de plantear como alternativa, en cuanto sea posible (se pretende que la última convocatoria sea la del curso académico 2022-2023), otro u otros programas de formación – becas específicamente destinado a temas financieros de interés para la actividad del ICO.

2. Sostenibilidad y Economía Circular. Finanzas sostenibles.

En el período 2022-2024, la Fundación ICO intentará posicionarse como **uno de los actores relevantes en el ámbito del estudio y la difusión de las finanzas sostenibles en España**, en línea con las prioridades estratégicas del ICO. La Fundación buscará sinergias con otros actores relevantes en el campo de las finanzas sostenibles en España, que compartan los mismos objetivos que el ICO y la Fundación, tales como **OFISO** (Observatorio Español para las Finanzas Sostenibles), **Spainsif** (Plataforma de encuentro y referencia en España en el ámbito de la inversión sostenible, de la que es miembro el ICO), la **Fundación de Estudios Financieros** (con la que la Fundación Colabora y que cuenta con un Observatorio permanente de Finanzas Sostenibles), **FORÉTICA** (de la que ICO también es miembro) o, incluso el **Grupo de Acción “Sostenibilidad y RSE en las empresas públicas”**. A modo de ejemplo:

- Potenciación de los proyectos relacionados con la investigación, difusión y aplicación de estrategias de finanzas sostenibles, específicamente en el ámbito de las PYMES, autónomos y emprendedores.
- Participación en la elaboración, impulso y difusión de una publicación anual de referencia en el ámbito de las finanzas sostenibles en España, así como la realización de actividades de difusión del mismo.
- Mantenimiento y potenciación de las actividades y líneas de proyecto relacionadas con la Economía Circular, especialmente en el ámbito de las PYMES, autónomos y emprendedores.

- Colaboración con otras entidades especializadas en finanzas sostenibles / economía circular.

3. Financiación y crecimiento empresarial, con especial foco en finanzas alternativas.

Al igual que ocurre en el ámbito de las finanzas sostenibles, el Plan Trienal 2022-2024 de la Fundación establece el área de la **financiación empresarial y, específicamente, el de las finanzas alternativas, como una de las prioridades estratégicas**, también en línea con las líneas estratégicas del Grupo ICO (incluyendo también a AXIS, su gestora de capital-riesgo).

Al igual que en finanzas sostenibles, la Fundación ICO buscará colaboraciones y sinergias con AXIS y con otros actores relevantes en el campo de la financiación alternativa en España. A modo de ejemplo:

- Potenciación de los proyectos relacionados con la financiación empresarial, con especial foco en el área de finanzas alternativas y, específicamente, por la vinculación con AXIS, en lo relacionado con el capital-riesgo, el private-equity y la financiación de la innovación y el emprendimiento.
- Participación en la elaboración, impulso y difusión de una publicación de referencia en el ámbito de las finanzas alternativas en España (financiación de la innovación y del emprendimiento, capital-riesgo, private equity)

4. Unión Económica y Monetaria y relaciones económicas y financieras internacionales, con especial foco en Iberoamérica.

En el Plan Trienal 2022-2024 desaparece el área de Internacionalización, y las actividades que antes se clasificaban dentro de dicho ámbito se incorporan al área de Economía y Finanzas sostenibles. La **dimensión internacional es un elemento transversal a las actividades de la Fundación ICO** (también en el área de Arte y Arquitectura sostenibles). El foco geográfico principal de las actividades de la Fundación es España y, en el ámbito internacional, en línea con las áreas de interés específico del ICO, se **establece en la UEM e Iberoamérica**.

En los últimos años, la Fundación ha tenido también una vinculación especial con los **temas relacionados con China**, debido, fundamentalmente, a la existencia, desde 2003, del programa de becas China. En el Plan Trienal 2022-2024 se plantea la finalización de dicho programa de becas, por no existir una especial vinculación del ICO con China y no ser evidente el valor añadido de dicho programa para sus prioridades estratégicas. Se **propone que la última edición del programa de becas China sea la del año escolar 2022-2023**.

A modo de ejemplo del tipo de actividades y proyectos que encajarían en esta prioridad:

- Impulso y difusión de los principales debates relacionados con la UEM y con el papel de los Bancos Nacionales de Promoción en el nuevo contexto europeo tras NGEU.
- Impulso y difusión de los temas relacionados con las relaciones económicas Europa – Iberoamérica y aspectos de políticas públicas iberoamericanas de interés para España y para el ICO

La priorización de estas cuatro áreas temáticas se concretará a través de los distintos instrumentos de actuación de la Fundación:

- **PUBLICACIONES:** Se incluyen los Anuarios del euro y el de Competencia (ver mención posterior al de Competencia), los Clásicos del Pensamiento Económico y del Pensamiento Económico Español y la Memoria de actividades de la Fundación, además de otras posibles publicaciones recurrentes sobre finanzas sostenibles y finanzas alternativas y de otras puntuales en las áreas estratégicas. Se incluirán en esta área también los estudios que se realicen por la Fundación o comisionados por ella, puesto que, en general, suponen un resultado publicable.
- **FORMACIÓN:** Se incluyen aquí todas las actividades de formación de la Fundación (con la excepción de la Beca de Museografía, adscrita al área de Arte). En la actualidad comprende las Becas China y todos los cursos y programas de formación en los que participa la Fundación.
- **PLATAFORMAS DE DEBATE:** Todas las participaciones de la Fundación en la creación e impulso de foros y plataformas de debate.
- **COLABORACIONES:** Se incluyen en este apartado aquellas colaboraciones regulares, que se derivan de un convenio de colaboración general. Se revisarán todas las colaboraciones de la Fundación ICO, proponiéndose que se mantengan aquellas que, estando alineadas con las cuatro áreas prioritarias de actuación señaladas anteriormente, se consideren estratégicas.

Se examinan a continuación, con algo más de detalle, las principales partidas que se considerarán en el área de ECONOMÍA Y FINANZAS SOSTENIBLES, agrupadas en función de los instrumentos utilizados y haciendo referencia a la situación hasta el momento y las previsiones para el período 2022-2024

1. PUBLICACIONES

Las dos partidas fundamentales que se incluían, hasta el momento, dentro de los capítulos de Publicaciones y Anuarios, están relacionadas con la publicación anual, por un lado, de dos libros dentro de las colecciones de Clásicos del Pensamiento Económico internacional y Clásicos del Pensamiento Económico español (Publicaciones) y de dos Anuarios: el Anuario de la Competencia (una obra de referencia, que ha cumplido 25 años en 2021 en el campo de los estudios de la política de la competencia, que se ofrece de manera gratuita y cuyo archivo se digitalizó totalmente en 2020) y el Anuario del Euro (también una obra de referencia en relación con el estado de situación de la Unión Económica y Monetaria).

El Plan Trienal para 2022-2024 incluye la previsión de seguir con la publicación y difusión de tres de estas cuatro publicaciones tradicionales, manteniendo también el importe actual de las mismas.

- Anuario del Euro: Se realiza en colaboración con la Fundación de Estudios Financieros y también participa habitualmente la Fundación Bruegel. Se propone mantener, revisando su estructura para que se adecúe a los principales temas del debate europeo con especial relevancia para España. Se reducirán las impresiones en papel, priorizando el formato electrónico y, además, se editará en inglés, evitándose la traducción al español, por lo que deberá reducirse el coste.
- Anuario de la Competencia: Se realiza en colaboración con la Universidad Autónoma de Barcelona. Este año se cumple la 25ª edición. Se considera que este proyecto encaja mejor en el ámbito de actuación de la Comisión Nacional de Mercados y Competencia y se ha acordado

con la CNMC que, a partir de la edición de 2022, sean ellos quienes se hagan cargo de este proyecto, por lo que la Fundación ICO dejaría de incluirlo entre sus publicaciones ya en 2022.

- **Clásicos del Pensamiento Económico Internacional:** Se plantea mantener el formato actual con un importe de alrededor de 15.000 euros para el caso de que se puedan realizar dos publicaciones
- **Clásicos del Pensamiento Económico Español:** Se realiza en colaboración con la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Es una obra muy especializada y de difusión minoritaria. El Plan Trienal 2022-2024 contempla la continuación de esta publicación, por un importe anual de alrededor de 40.000 euros

Además, dentro de las publicaciones tradicionales de periodicidad anual, la Fundación publica su **MEMORIA DE ACTIVIDADES. Para el Plan Trienal 2022-2026 se mantendrá la publicación de la Memoria** anual de actividades, por un importe anual de entre 2.500 y 3.000 euros

Dentro de las publicaciones regulares (con periodicidad anual) para el período 2022-2024 la Fundación acometerá la publicación anual de **dos INFORMES / ANUARIOS nuevos**, con los que se pretende impulsar la participación de la Fundación, en línea con las prioridades del ICO, como un actor relevante en la divulgación y análisis de los temas relacionados con la situación actual y perspectivas en los ámbitos de las **finanzas sostenibles y finanzas alternativas**. En este sentido, para el período 2022-24, la **Fundación impulsará, mediante un procedimiento de licitación pública, la publicación y difusión de dos trabajos anuales de referencia:**

- Un **informe anual sobre la situación y perspectivas de las finanzas sostenibles en España** (por un importe previsto de **50.000 euros**, incluyendo la publicación y difusión)
- Un **informe anual sobre la situación de las finanzas alternativas en España** (financiación de la innovación, capital riesgo, private equity y otros instrumentos alternativos a la financiación tradicional bancaria), por un importe previsto de **50.000 euros**, incluyendo la publicación y difusión)

Adicionalmente, la Fundación podrá colaborar en la preparación, edición, publicación y difusión de **otras publicaciones (informes, estudios, investigaciones), de manera puntual**, siempre que las mismas tengan relevancia y estén directamente relacionadas con la divulgación del conocimiento en cualquiera de las cuatro áreas prioritarias de actuación. El importe anual máximo previsto para estas publicaciones puntuales será de **30.000 euros**.

2. FORMACIÓN

Se incluyen aquí todas las actividades de formación de la Fundación (con la excepción de la Beca de Museografía). Hasta el momento, estas actividades estaban divididas entre las antiguas áreas de Economía e Internacionalización. En el Plan Trienal 2022-2024 se agrupan todas las actividades de formación en este apartado, incluyendo las Becas China y todos los cursos y programas de formación.

Programa Becas China:

Ha sido hasta ahora, con mucho, la partida más importante en este apartado y supone la financiación, por parte de la Fundación ICO, de hasta **25 becas anuales para estudios de la lengua y la cultura china** en las cuatro principales universidades de Pekín.

Este programa, que se inició en 2003, es **el único de este tipo que existe en España** y ha tenido un gran éxito en las convocatorias anteriores. En **2020**, la situación de la pandemia supuso modificaciones importantes en la forma en la que los becarios tuvieron que cursar sus estudios. La Fundación ICO ha mantenido su apuesta en 2021, convocando, para el año escolar **2021-2022**, el mismo número de plazas que en años anteriores. El **importe asignado anualmente** a este programa es de **410.000 euros**. Todavía subsisten muchas dudas sobre cuál será la situación sanitaria en China en 2022, por lo que la Fundación, manteniéndose siempre dentro del marco que fijan la Orden Ministerial y las Bases Reguladoras (las de la siguiente convocatoria se aprobaron en el Patronato del mes de junio), intentará adaptar el desarrollo del programa a las circunstancias.

El programa de **becas China supone una de las actividades “de legado” más importantes y reconocibles de la Fundación ICO** y se considera que los resultados que se obtienen con el mismo son muy positivos, tanto para los beneficiarios de las becas, como para las entidades españolas o chinas que pueden beneficiarse de la formación de estos becarios, que suponen un recurso humano muy especializado y de gran valor. Sin negar la importancia y el valor del programa, se cuestiona si debe ser la Fundación ICO quien siga organizándolo y financiándolo a futuro. **No parece que este programa se adecúe a las prioridades estratégicas del ICO y de la Fundación ICO**, que no tienen a China como área prioritaria de actuación.

Así, la Fundación ICO se plantea en este Plan Trienal, **discontinuar su participación en este programa a partir de la convocatoria 2022-2023**. Se considera que, tras más de 17 ediciones, no sería conveniente interrumpir la participación de la Fundación de forma abrupta y, así, se plantea el período 2022-2023 como un plazo de transición durante el cual la Fundación mantendrá su financiación actual (410.000 euros anuales) para la convocatoria 2022-2023 e intentará conseguir que alguna otra entidad, más adecuada en función de sus fines, pueda asumir, en su caso, la continuación del programa más allá de 2023.

La **finalización de este programa, en 2023, liberará los recursos financieros** que ahora se le asignan, **posibilitando que la Fundación desarrolle otros programas de formación más adecuados a sus fines** y a sus prioridades estratégicas (específicamente, estudios relacionados con la banca y con la financiación).

Otras partidas de formación

Las otras grandes partidas, que se incluyen bajo el título de **Formación**, incluyen:

- tanto la participación de la Fundación ICO en actividades relacionadas con la **educación financiera** (se pretende mantener la línea de trabajo iniciada en 2019 en el sentido de apoyar la educación financiera en el ámbito de la formación profesional),
- como la participación de la Fundación en la organización una actividades de **formación destinada a PYMES, autónomos y emprendedores en el ámbito de la economía y finanzas sostenibles y economía circular**.

En este sentido, el **PA 2021** contemplaba **tres líneas** de actuación que se pretenden **mantener durante el período 2022 - 2024**:

▪ **Educación Financiera:**

La **Educación Financiera y Económica y la divulgación de la investigación y del conocimiento económico y financiero** constituyen una de las líneas de actuación estratégica prioritarias para la Fundación.

Respecto a la **educación financiera, en sentido estricto**, el Plan Trienal 2022-2024 contempla

- Continuar la colaboración con la Fundación Créate en el **programa de educación financiera e-FP**. El correspondiente al PA 2019 fue un proyecto piloto, continuándose en 2020 y 2021. Ante el éxito del programa, se pretende continuar y extender, nacional e internacionalmente, en los próximos años. La Fundación ICO apoyó esta iniciativa (destinada principalmente a jóvenes estudiantes de FP) desde el principio y se considera que **el mismo aporta valor y tiene todavía recorrido, por lo que se propone continuar con el mismo**. En el Plan de Actuación para 2021 se contemplaba la **participación de la Fundación ICO en la 2ª edición del programa e-FP**, que concluyó en junio. La Fundación Créate y la Cámara de Comercio de España, principales impulsores del proyecto plantearon duplicar el alcance del proyecto (llegar a 2.500 alumnos de FP) en toda España y solicitaron la participación de la Fundación en esta ampliación, duplicando también la aportación de la Fundación al proyecto. Desde la Fundación se considera que el proyecto encaja en las prioridades del ICO y de la Fundación (educación financiera, promoción del emprendimiento y de la empresa) y **se propone mantener un compromiso anual de hasta 30.000 euros**.
- Seguir participando en el **Plan Nacional de Educación Financiera**, liderado por el Banco de España y la CNMV y en el que la Fundación ICO es una institución colaboradora. Las aportaciones financieras dependerán de la existencia de proyectos de interés para la Fundación. En la medida de lo posible, dichos proyectos se realizarán en colaboración con otras entidades colaboradoras de dicho plan
- Potenciar la **educación financiera y económica en el ámbito de la formación reglada** (primaria, secundaria y universitaria). En este sentido, por ejemplo, se plantea la participación de la Fundación, a partir de 2022 en el desarrollo de un programa educativo en educación financiera para docentes de educación primaria, en colaboración con la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Barcelona. El presupuesto de la fase de arranque del proyecto es de unos 16.000 euros.

▪ **Formación en Sostenibilidad (Finanzas sostenibles) y Economía Circular:**

La Fundación propone **mantener y fortalecer su foco en la educación relacionada con las Finanzas sostenibles y Economía Circular**, en línea con la prioridad estratégica del ICO y de la Fundación en estos ámbitos. Así, por ejemplo:

○ **UNED y Economía Circular**

Para el período 2022-2024, se propone continuar la **colaboración con la UNED o con otras instituciones especializadas** en este ámbito de la formación en Economía Circular

para PYMES. En 2021 y 2022 se realizarán y difundirán, en **colaboración con dicha Universidad Nacional de Educación a Distancia**, materiales de formación relacionados con la Economía Circular, entre los cuales, los relacionados con la realización y seguimiento de un **MOOC (Massive Online Open Course) sobre economía circular** (en 2020, se publicó con la UNED la Guía de Economía Circular para PYMES y se han realizado tres talleres de preparación para el proyecto de MOOC). Tanto desde el punto de vista del tema (Economía Circular y educación financiera), como, desde el punto de vista de la entidad con la que se pretende colaborar (UNED), se considera que el proyecto tiene recorrido y encaja directamente con las prioridades estratégicas de la Fundación y del ICO. El MOOC se ha iniciado como proyecto piloto en 2021, pero la intención de ambas instituciones es continuar y desarrollar este proyecto en el futuro, con otros posibles instrumentos.

○ **Otros programas de formación en finanzas sostenibles y economía circular**

La Fundación intentará participar en otros programas de formación relacionados con las finanzas sostenibles y la economía circular. A modo de ejemplo, en 2021, se ha llevado a también una colaboración con el **Istituto Europeo di Design**, de Madrid, en un programa destinado a identificar las necesidades de **formación financiera de start-ups en proyectos relacionados con la Economía circular**. El proyecto plantea una fase piloto, con la posibilidad de continuar en años posteriores. Además del componente en educación financiera y economía circular, se considera interesante la colaboración con una institución especializada en diseño y, más concretamente, en el sector textil, pudiendo plantearse sinergias con el ICO (las instituciones europeas han mostrado su interés en colaborar específicamente en este sector con España)

▪ **Otros programas de formación en Finanzas y Economía**

Durante los últimos años, la Fundación ICO ha participado en otros programas de formación en finanzas y economía. Así, por ejemplo, durante cuatro años, se colaboró en un **Programa Internacional de Directivos de Instituciones Financieras**, que se realizaba en colaboración con IE Business School. Este programa tuvo un gran éxito en su momento, pero suponía un gasto importante (73.000 euros anuales). En 2020 no pudo realizarse y, además, se consideró que el mismo ha cumplido ya sus objetivos y no tenía más recorrido, por lo que no se continuó y se liberó su presupuesto para otras actividades de la Fundación.

Para el **período 2022-2024**, contemplado en este Plan Trienal, el énfasis principal de las actividades de formación de la Fundación se pondrá en las áreas citadas en los apartados anteriores (educación financiera, finanzas sostenibles y economía circular), pero no se excluye la posibilidad de que la Fundación pueda impulsar la realización de otros programas de formación en materias directamente relacionadas con aspectos financieros y económicos de interés para el ICO. Estas potenciales actividades podrán financiarse, en su caso, con los recursos sobrantes de otros programas de formación (fundamentalmente, del programa de becas China, a partir de 2023) relacionados con las actividades y necesidades de formación del ICO.

3. COLABORACIONES

Se incluyen en este apartado aquellas **colaboraciones regulares, que se derivan de un convenio de colaboración general**. A lo largo del **período 2022-2024** se revisarán todas las colaboraciones de la Fundación ICO, proponiéndose que **se mantengan aquellas que estén alineadas con las cuatro áreas estratégicas de actuación señaladas anteriormente** y con las que la colaboración de la Fundación ICO se considere **“estratégica”**, bien por la naturaleza de los temas tratados, bien por las especiales características de las entidades con las que se establecen dichas colaboraciones (entidades públicas o privadas especialmente relevantes, que compartan los objetivos de la Fundación y que aporten valor añadido a la misma) lo que puede justificar una relación a largo plazo.

A lo largo de 2020 y 2021, se **han discontinuado algunas colaboraciones** que se habían mantenido en el pasado, en concreto:

- La colaboración con **Escuela Central del Partido Comunista Chino /ICEX**. Esta colaboración **no se produjo en 2020 ni 2021 y no se contempla para el futuro**.
- La colaboración con la **Fundación Consejo España-China**, dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores. En 2020 no se pudo celebrar el programa de Jóvenes Líderes Chinos, a través del que es instrumentaba la colaboración de la Fundación ICO, por lo que sólo se ha podido ejecutar la mitad del gasto previsto. Para **2021**, se consideró **retomar la colaboración en temas de interés mutuo** (vinculación con los becarios ICO de la Beca China). Esta colaboración, de alto interés por los miembros que forman parte de esta Fundación, **no se ajusta, sin embargo, a las prioridades estratégicas contempladas en este Plan Trienal** (en línea con lo señalado anteriormente respecto a la involucración de la Fundación en China), por lo que **no se mantendrá durante el período 2022-2024**.
- La **Fundación Internacional para la Libertad**, con la que se había mantenido una colaboración durante varios años para la celebración del denominado Foro Atlántico. A pesar de la relevancia de las personalidades y de los debates, fundamentalmente centrados en Iberoamérica, promovidos por dicha Fundación, se considera que el principal foco de interés de los mismos es político y que **no se ajusta, por tanto, a las prioridades estratégicas de la Fundación**.

Para el **Plan Trienal 2022-2024**, se considera **establecer colaboraciones, con vocación de permanencia, aunque revisables periódicamente**, únicamente con aquellas entidades que reúnan los siguientes **criterios: (1) naturaleza y relevancia nacional / internacional de la institución; (2) coincidencia con los objetivos estratégicos del ICO/FICO; (3) existencia de complementariedad** en las actividades incluidas en la colaboración y **(4) foco en las áreas estratégicas prioritarias** de la Fundación.

Así, a **modo de ejemplo**:

- La colaboración con la **Fundación Carolina**. En 2020 sólo se pudo ejecutar parcialmente, pero se ha retomado en 2021 con el mismo importe inicialmente previsto para 2020: **45.000 euros**. Esta colaboración se ha consolidado en los últimos años y para los tres años siguientes, **2022 - 2024**, se **propone también mantener**, siempre que se acuerde un programa de trabajo conjunto de interés mutuo, como hasta ahora. El importe de dicho programa dependerá de los objetivos que se acuerden.

- Colaboración con la **Fundación Bruegel**. La Fundación ICO participa en la Fundación Bruegel como miembro institucional y paga una cuota de membresía, que, hasta el momento, ha ascendido a 50.000 euros. En 2020, la Fundación y el Tesoro firmaron un convenio para participar de manera conjunta y coordinada en los trabajos de la citada Fundación Bruegel (tanto el ICO, como el Tesoro están adscritos a la misma Secretaría de Estado). Durante 2021 se han mantenido contactos con **la Fundación Bruegel para explorar posibilidades de trabajo en un programa de actuaciones específico**, que dé un contenido concreto a la participación de la Fundación y que permita transformar la mera membresía en un programa de trabajo de interés para ambas partes.

Dadas las especiales características de la Fundación Bruegel, su relevancia como institución de referencia en temas relacionados con la UEM, ámbito de interés prioritario para la Fundación ICO, el **Plan Trienal 2022-2026 propone mantener la situación actual**, intentando incrementar la participación de ambas en programas y actuaciones conjuntas. El importe de la cuota de membresía para la Fundación ICO, como miembro institucional, es de unos **55.000 euros** anuales.

- Colaboración con la **Fundación Iberoamericana Empresarial**. La colaboración con la FIE se concretó, al principio, en una colaboración para la realización de las Jornadas de Empresas Multilatinas, en la UIMP. Posteriormente, se colaboró con la FIE para la publicación de un estudio sobre la formación técnico-profesional en América Latina, que se entregó a la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana), como documento de trabajo para la Cumbre Iberoamericana que se celebró en 2021 en Andorra. El importe anual de nuestra colaboración ha variado, en función del tipo de programa que se ha realizado, pero, dada la naturaleza de la FIE, la coincidencia en los objetivos y su foco en áreas de especial interés para la Fundación (empresas e Iberoamérica), **se propone mantener la colaboración en el período 2022-2024**.
- Colaboración con el **Instituto Complutense de Estudios Internacionales**. La Fundación ICO tiene un convenio de colaboración con el ICEI, en cuyo Patronato participa el ICO (su Presidente y Presidente de la Fundación es vocal, dentro de la categoría de entidades nacionales, entre las que se cuentan varios Ministerios). La colaboración con ICEI se ha traducido en varias actuaciones puntuales, entre las que se encuentra, por ejemplo, el patrocinio para la celebración en Madrid de la European International Business Association (EIBA). El importe de la colaboración depende de los proyectos concretos que se acuerden.
- La Fundación ICO **podrá plantear colaboraciones con otras entidades** en las que concurran los criterios señalados y con las que no se haya tenido este tipo de relación en el pasado, como el **Real Instituto Elcano**, por ejemplo.
- **Otras colaboraciones: Premio de la Fundación de Víctimas del Terrorismo**. En los últimos años, se ha dedicado un importe de 10.000 euros anuales como patrocinio para colaborar con la Fundación de Víctimas del Terrorismo (FVT). Esta colaboración se concreta en el patrocinio de una parte del coste de la ceremonia anual de entrega del Premio de la FVT. Esta colaboración es **difícil de encajar en los parámetros generales antes descritos**, por lo que, a pesar de las especiales características que concurren en esta colaboración (naturaleza de la FVT, especial sensibilidad del tema, gran visibilidad para la Fundación) se establece como **objetivo terminar esta colaboración en cuanto resulte posible**, y, en cualquier caso, durante 2022.

4. PLATAFORMAS DE DEBATE

Las Fundación ICO promueve la difusión de la investigación y el conocimiento en las áreas temáticas de su interés a través de su participación y apoyo al intercambio de ideas que se canaliza a través de plataformas de debate. Las plataformas de debate pueden concretarse en la celebración de eventos, seminarios, conferencias u otro tipo de foros en los que se difunde conocimiento especializado y se intercambian ideas sobre temas de relevancia pública relacionados con las áreas estratégicas prioritarias para el ICO y la Fundación.

En años anteriores, se incluía en esta categoría una enumeración de las actividades concretas que se proponía incluir en el Plan de Actuación, con sus respectivos presupuestos. En el Plan de Actuación para 2021 se inició una metodología diferente, consistente en establecer un importe máximo para el conjunto de este tipo de actividades y solicitar que se faculte a la dirección de la Fundación a determinar las participaciones concretas, en función de los criterios y con sometimiento al procedimiento que se resume a continuación. Esta es también la metodología que se incorpora al Plan Trienal 2022-2024.

La Fundación ICO promoverá la difusión del conocimiento a través de este instrumento y la selección de foros y plataformas de debate concretos en los que participe la Fundación se concretará en función de tres parámetros:

- (1) Ámbito Objetivo: los **temas** que sean objeto de análisis y discusión tendrán que estar comprendidos entre los que se señalan como de interés prioritario para la Fundación y el ICO;
- (2) Ámbito Subjetivo: la selección de las **entidades** con las que se colaborará en dichos foros tiene que hacerse entre organizaciones o instituciones de reconocido prestigio / con una especialización en el área de interés que garantice la calidad de la actividad; y
- (3) Procedimiento: Deberá respetarse un procedimiento concreto (ver documento del PA 2021) que garantice la transparencia y la adecuada selección y valoración de las actividades.

Respecto al importe y la división del presupuesto para el Período 2022-2024, en lo referido a la actividad de **Foros de Debate**, se propone un esquema similar al establecido en el PA 2021: un importe total de este apartado de 40.000 euros dividido en dos grandes áreas temáticas:

- Foros / plataformas directamente relacionadas con las áreas incluidas en los ejes horizontales prioritarios de la Fundación (Arquitectura y Finanzas sostenibles, Educación y divulgación del conocimiento económico y financiero, Finanzas sostenibles y Economía Circular, Financiación empresarial y finanzas sostenibles y relaciones financieras internacionales con foco en UEM e Iberoamérica)
- Otros Foros y plataformas relacionados con temas de interés para el ICO (sostenibilidad, digitalización e innovación, papel de los Bancos nacionales de Promoción, foros sobre liderazgo económico y empresarial, foros sobre fundaciones públicas ...) o con foco en relaciones económicas e internacionales distintas a UEM e Iberoamérica (seminarios internacionales sobre economía y finanzas, foros y seminarios relacionados con relaciones económicas y financieras internacionales en los que participe España)



Alternativamente, en esta área de Foros de Debate, la Fundación ICO, con el apoyo, en su caso del ICO y de otras organizaciones asociadas, podrá promover y organizar un foro de debate propio, sobre temas de su interés, que puedan tener también interés general y garanticen la visibilidad de la Fundación.

PLAN TRIENAL 2022-2024: ANEXOS

ANEXO 1: ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN ICO

Los Estatutos de la Fundación ICO, fijan, en su artículo 6º los **FINES FUNDACIONALES**, estableciendo:

Artículo 6º.- FINES FUNDACIONALES.

Los fines de la Fundación ICO son la organización, impulso, desarrollo, programación, fomento y promoción de toda clase de **estudios, investigaciones**, actividades de **formación y asistencia técnica** y cualesquiera otras actuaciones relacionadas con temas **económicos y empresariales, científicos, tecnológicos, medioambientales, urbanísticos, sociales y laborales, profesionales, artísticos y culturales, educativos, cívicos, humanitarios, de cooperación internacional y cooperación al desarrollo**, y cualesquiera otros que **sean de interés general**, y en particular aquellos relacionados con la consecución de los principios del Estado de Derecho y la defensa de los derechos fundamentales y libertades de los ciudadanos.

Respecto al **TIPO DE ACTIVIDADES** que puede realizar la Fundación:

Artículo 7º.- CUMPLIMIENTO DE LOS FINES.

Para el cumplimiento de los fines la Fundación ICO, sin carácter limitativo, desarrollará, entre otras, y de acuerdo con los programas concretos que en cada caso apruebe su Patronato las siguientes actividades:

a) El fomento, ya sea directo o indirecto, del **estudio, la investigación, la elaboración de proyectos y la difusión** de los **temas relacionados con las finalidades fundacionales** que podrán incluir:

- La organización y promoción de **programas de estudio, investigación, conocimiento y difusión** de las disciplinas relacionadas con los objetivos perseguidos por la Fundación.
- La convocatoria de **concursos de ideas y premios**, concesión de premios, **ayudas y becas** para estudios e investigación.
- La organización de **cursos, seminarios, conferencias, mesas redondas, encuentros, foros de debate, reuniones y otras actividades de naturaleza análoga**, a fin de promover la formación profesional, científica, técnica y humanística
- La realización de **exposiciones o exhibiciones** sobre temas que fomenten el desarrollo de los fines de la Fundación ICO.
- La **publicación, preparación y edición de libros, revistas, folletos y otras publicaciones** periódicas o unitarias en cualquier soporte para la difusión de los hechos, datos o ideas que sirvan al fin fundacional, participando en la creación de fondos artísticos, documentales y bibliográficos.

b) La **participación y colaboración en programas de mecenazgo** de interés general y la suscripción de **acuerdos y convenios de cooperación** con cualesquiera Administración Pública, Institución u

otras entidades sin ánimo de lucro, empresas o particulares, ya sean nacionales o extranjeras, públicas o privadas, para la consecución de los propios fines, y en especial con aquellas organizaciones que persigan fines y objetivos análogos a los propios de la Fundación.

- c) El **reconocimiento público de personas distinguidas** por sus aportaciones en los ámbitos relacionados con los objetivos fundacionales.
- d) La **adquisición y exposición de obras de arte**, y en particular la **gestión y administración del patrimonio artístico** del Instituto de Crédito Oficial.
- e) El impulso o la realización de actividades de **cooperación internacional y de cooperación para el desarrollo**, contribuyendo a la promoción del voluntariado.
- f) La participación, en virtud de convenios u otros instrumentos de colaboración, en la **restauración y reconstrucción de centros, espacios o edificios** que coadyuven a la consecución de los fines fundacionales.
- g) Todas las **actividades instrumentales** y accesorias de las anteriores.

ANEXO 2.- ESTATUTOS DEL ICO: FINES Y FUNCIONES, EJES ESTRATÉGICOS DEL ICO

Los **ESTATUTOS DEL ICO** establecen, en su artículo 2, sus **FINES y FUNCIONES**:

Dos. Fines y funciones.

1. Son **fines** del Instituto de Crédito Oficial el sostenimiento y la promoción de las actividades económicas que contribuyan al crecimiento y a la mejora de la distribución de la riqueza nacional y, en especial, de aquellas que, por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica, merezcan fomento, con absoluto respeto a los principios de equilibrio financiero y de adecuación de medios a fines que el Instituto debe observar en todo caso.

2. Son **funciones** del Instituto de Crédito Oficial las siguientes:

a) Contribuir a paliar los efectos económicos producidos por situaciones de grave crisis económica, catástrofes naturales u otros supuestos semejantes, de acuerdo con las instrucciones que al efecto reciba del Consejo de Ministros o de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos.

b) Actuar como instrumento de ejecución de determinadas medidas de política económica, siguiendo las líneas fundamentales que establezca el Consejo de Ministros o la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos o el Ministro de Economía y Hacienda, con sujeción a las normas y decisiones que al respecto adopte su Consejo General.

El ICO plasmó la adaptación de sus fines y funciones en su nueva **ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2021** (https://www.ico.es/nueva_orientacion_estrategica/):

Esta reorientación está alineada por lo tanto con unos principios de actuación de carácter transversal, en conexión con las prioridades de la Unión Europea, que se traducen en desarrollo de la **digitalización e innovación**, impulso de la **sostenibilidad** y fomento financiero a la **competitividad y crecimiento de la pyme**.

Toda esta actividad se realizará como complemento al tradicional **apoyo general de ICO a las pymes** -facilitando su acceso a la financiación y la entrada a los **mercados financieros y de capitales** con

fuentes alternativas de financiación- y al renovado impulso a la **economía e inversión social y talento**: **inversiones en empresas** e iniciativas con **impacto social**, **infraestructuras sanitarias**, **viviendas asequibles**, inversión en **formación y cultura**.

Asimismo, para potenciar un modelo de crecimiento más sostenible y equilibrado, ICO seguirá incorporando valor añadido con el fomento de la **financiación a más largo plazo** y el apoyo a la **expansión nacional e internacional** de nuestro tejido empresarial. Todo ello, con la vista puesta en un horizonte de **finanzas sostenibles**, tendencia y criterios que deben incorporarse en el seno de las organizaciones y de las actividades empresariales.

Derivada de esta nueva orientación estratégica, se establecieron los **siguientes EJES ESTRATÉGICOS**:

1. Desarrollo del ICO como **Banco Público de Promoción** del crecimiento económico y de la actividad empresarial
2. Potenciar ICO como **instrumento financiero de Política Económica**:
 - 2.1. Potenciar ICO como instrumento financiero para apoyar medidas de política económica
 - 2.2. Posicionar ICO en la UE en el Marco Financiero Plurianual 2021-2027, en coordinación con Hacienda y con los ministerios sectoriales correspondientes
3. Mejorar la gestión y generar sinergias en las actuaciones de ICO como **Agente Financiero del Estado**
4. **Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial** y mejora de la gestión organizativa

A su vez, para el período que finaliza en 2021 se han identificado los **siguientes EJES HORIZONTALES**



El ICO está en la última fase de la aprobación de su **nueva estrategia 2022-2027**, que supondrá el establecimiento de los cuatro ejes estratégicos siguientes:

1. Impulsar el Crecimiento Empresarial, la Competitividad y la Resiliencia de la Economía Española
2. Impulsar la Transformación Digital del Tejido Productivo Español.
3. Finanzas Sostenibles. Promover la Transición Ecológica y la Sostenibilidad Medioambiental, Social y de Gobernanza del Tejido Empresarial
4. Fortalecer la Gobernanza en ICO, Impulsar la Transformación Organizativa y Ampliar la Actividad Institucional, de Comunicación y RSE

ANEXO 3: LEY DEL RÉGIMEN JURÍDICO DEL SECTOR PÚBLICO

Respecto al tipo de actividades de la Fundación: Necesidad de realizar actividades relacionadas con el ámbito competencial de las entidades del sector público fundadoras)

El Capítulo VII de Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público establece el marco jurídico general para las fundaciones del Sector Público estatal, y, en concreto, su artículo 128.2 señala:

Artículo 128. Definición y actividades propias.

2. Son actividades propias de las fundaciones del sector público estatal las realizadas, sin ánimo de lucro, para el cumplimiento de fines de interés general, con independencia de que el servicio se preste de forma gratuita o mediante contraprestación.

Únicamente podrán realizar actividades relacionadas con el ámbito competencial de las entidades del sector público fundadoras, debiendo coadyuvar a la consecución de los fines de las mismas, sin que ello suponga la asunción de sus competencias propias, salvo previsión legal expresa. Las fundaciones no podrán ejercer potestades públicas.

ANEXO 4: LEY DE FUNDACIONES (Ley 50/2002)

Respecto al **reparto del gasto**, entre gastos generales o de estructura y gastos operativos, el artículo **27.1 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones** establece la obligación de que al menos un 70% de los ingresos de la Fundación ICO deberán destinarse a los fines fundacionales.

Artículo 27. Destino de rentas e ingresos.

1. A la realización de los fines fundacionales deberá ser destinado, al menos, el 70 por 100 de los resultados de las explotaciones económicas que se desarrollen y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto, deducidos los gastos realizados, para la obtención de tales resultados o ingresos, debiendo destinar el resto a incrementar bien la dotación o bien las reservas según acuerdo del Patronato. Los gastos realizados para la obtención de tales ingresos podrán estar integrados, en su caso, por la parte proporcional de los gastos por servicios exteriores, de los gastos de personal, de otros gastos de gestión, de los gastos financieros y de los tributos, en cuanto que contribuyan a la obtención de los ingresos, excluyendo de este cálculo los gastos realizados para el cumplimiento de los fines estatutarios.

ANEXO 5: REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DESCRIPTIVO, MARCO GENERAL Y CRITERIOS DE DECISIÓN ESTRATÉGICOS

Se añade, como anexo, el documento que se presentó a las reuniones del Patronato de diciembre de 2020 y junio de 2021, como **información adicional de apoyo a la reflexión estratégica** de la Fundación ICO, en el que se hace un análisis descriptivo de la situación de la Fundación hasta 2020 y se explicitan, a solicitud del Patronato, los criterios generales de decisión que se utilizaban por la Fundación.

1.1. SUPUESTOS DE PARTIDA / LIMITACIONES / RESTRICCIONES / MARCO GENERAL

Se resumen a continuación, en formato de tabla, los **cinco parámetros / condiciones previas** que deben informar el desarrollo de cualquier planificación estratégica para la Fundación ICO.

Los tres primeros se refieren al marco normativo y reglamentario que afecta a la Fundación (y, por tanto, son elementos fijos, salvo que se cambien las normas). Los dos últimos (que podrían cambiarse, aunque no a corto plazo) se refieren, por un lado, a los recursos y, por otro, a la influencia del “legado” de la actividad de la Fundación hasta hoy.

Los **cinco parámetros previos** o “condicionantes” son:

1. Lo establecido en los **Estatutos de la Fundación** sobre los FINES FUNDACIONALES y el TIPO de actividades de la Fundación
2. Lo establecido en el artículo 128 de la **Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público**: La Fundación tiene que adaptar sus actividades al ámbito competencial del ICO. Este ámbito competencial se establece en los propios Estatutos del ICO y en el desarrollo de los mismos (Orientación Estratégica y Objetivos Estratégicos Horizontales)
3. Lo establecido en el artículo 27 de la **Ley 50/2002, de Fundaciones**: el 70% de los gastos de la Fundación tienen que dedicarse a los fines fundacionales, o, en el caso de la Fundación ICO, a los gastos operativos de las tres áreas funcionales (sobre unos gastos totales de 2.820.000, el 70% supone unos 1.970.000 euros)
4. Las posibilidades de actuación de la Fundación están condicionadas por su **dotación de recursos humanos** (por su número y sus perfiles) => “Actividades propias” frente a “colaboraciones”
5. El “**legado**” de las actividades de la Fundación. Una parte importante del gasto total ha estado destinado a llevar a cabo actividades emblemáticas con un gran componente inercial. Se propone al Patronato la valoración sobre el mantenimiento

CONDICIONANTES	CONTENIDO	CONSECUENCIA
ESTATUTOS FUNDACIÓN ICO	FINES FUNDACIONALES (artículo 6) TIPO DE ACTIVIDADES de la Fundación (artículo 6)	Los FINES y TIPO DE ACTIVIDADES que figuran en los Estatutos permiten gran margen de actuación
LEY RÉGIMEN JURÍDICO DEL SECTOR PÚBLICO (Ley 40/2015)	Necesidad de realizar actividades relacionadas con el ámbito competencial de las entidades del sector público fundadoras (artículo 128, sobre Definición y actividades propias)	La Fundación tiene que adaptar sus actividades al ámbito competencial del ICO: Estatutos del ICO Orientación Estratégica Ejes horizontales estratégicos
LEY DE FUNDACIONES (Ley 50/2002)	Al menos un 70% de los ingresos de la Fundación ICO deberán destinarse a los fines fundacionales (artículo 27. Destino de rentas e ingresos)	Sobre unos ingresos de 2.820.000 euros, los gastos las áreas funcionales tienen que suponer alrededor de 1.970.000 euros
DOTACIÓN RECURSOS HUMANOS	7 personas: 1 director + 6 técnicos: 2,5 ARTE 2 ECONOMÍA 1,5 INTERNACIONALIZACIÓN	Recursos humanos (cantidad y perfiles) => Límite ACTIVIDADES PROPIAS, sobre todo en ECONOMÍA e INTERNACIONALIZACIÓN
"LEGADO" DE LA ACTIVIDAD DE LA FICO	55% ARTE y 45% ECONOMÍA ± INTERNACIONALIZACIÓN Una parte importante del gasto en las distintas áreas está "bloqueado" en actividades emblemáticas: ARTE: COLECCIONES + EXPOSICIONES ≈ 75% ECONOMÍA: PUBLICACIONES + ANUARIOS ≈ 70% INTERNACIONAL.: BECAS CHINA + 3 COLAB. ≈ 75% => ≈ 75% del GASTO es "cuasi-fijo" / ≈ 87% si se añade IMAGEN GRÁFICA Y PUBLICIDAD	Relativamente poco margen a corto plazo, salvo que se determine eliminar actividades emblemáticas de la Fundación Gran peso relativo del área de ARTE Objetivo a tres años => Reequilibrar ARTE y ECONOMÍA + FUNDACIÓN

1.2. MISIÓN, VISIÓN, EJES PRINCIPALES Y OBJETIVOS EN LA ACTUALIDAD

En desarrollo de lo establecido en los Estatutos de la Fundación, se resumen los elementos principales sobre la **MISIÓN, VISIÓN, EJES PRINCIPALES Y OBJETIVOS** de la Fundación ICO

ÁREA	EJES / ACTUACIONES	OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN ICO
GENERALES	<p>MISIÓN: Contribuir al desarrollo de la sociedad en ámbitos afines a la actividad y patrimonio del ICO</p> <p>VISIÓN: Llegar a ser líder en la promoción y difusión del conocimiento, con vocación internacional y sobre dos ejes: la economía y el arte contemporáneo.</p> <p>VALORES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Diferenciación 2 Difusión de la excelencia 3 Alianzas instituciones de prestigio 4 Inclusión y Accesibilidad 5 Transparencia 	<p>Potenciar su imagen de marca a través de la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación de una imagen de marca sólida que integre todas las áreas y permita el reconocimiento de la Fundación. ▪ Difusión de los principales valores de la Fundación. ▪ Dotación de una personalidad e imagen propia que la diferencie de otras instituciones y permita su identificación y reconocimiento <p>Incrementar la visibilidad y ampliar el conocimiento de la Fundación y de las actividades que desarrolla mediante una presencia activa y continuada en los medios de comunicación, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llegar a los diferentes públicos objetivos a través de los medios más adecuados. ▪ Establecer una estrategia integral que permita aprovechar las sinergias.
ARTE	<p>4 ejes principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Gestión y conservación coleccionables ICO 2.- Política proactiva de préstamo de las colecciones de ICO para difundir la imagen de marca del ICO y de España 3.- Realización de un programa anual de exposiciones temporales 4.- Organización de actividades educativas, de inclusión y de difusión en el Museo ICO para que sea un espacio de aprendizaje para todos los públicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Potenciar el conocimiento del Museo entre el público general para incrementar el número de visitantes nacionales e internacionales. 2.- Impulsar y destacar el valor diferencial de la especialización del Museo en torno a la arquitectura, y convertirlo en un “espacio de referencia” para estudiantes, profesionales y especialistas. 3.- Apoyar la difusión del Museo en materia de accesibilidad para promover la visita de público diverso y su disfrute de las exposiciones y actividades. Aprovechar las sinergias de la colaboración con otras instituciones. 4.- Mantener y ampliar la red de prescriptores públicos y privados que permitan incrementar la difusión de las exposiciones y las actividades. 5.-Dar mayor visibilidad a los préstamos de las colecciones y la cesión de obras, para incrementar el conocimiento institucional de la Fundación y el Museo. 6.-Potenciar los préstamos de las colecciones a instituciones culturales de referencia internacionales.
ECONOMÍA	<p>Impulsa actividades para generar y divulgar el conocimiento en materia económica y financiera.</p> <p>Promueve estudios y foros de intercambio de conocimientos, experiencias y posiciones en temas de interés y actualidad, generales o específicos, vinculados con el entorno de actuación del ICO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Posicionar a la Fundación como institución puntera en la publicación de estudios económicos. 2.- Difundir los diferentes estudios que se realicen a lo largo del año destacando: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Su continuidad en el tiempo, lo que les convierte en estudios de referencia sobre una materia. ▪ Su valor diferencial, al ser los primeros y/o únicos. 3.- Destacar las alianzas con diferentes instituciones de prestigio para la producción de estudios. 4.- Fomentar el debate y la reflexión en torno a los ámbitos de las finanzas, la economía exterior, etc
INTERNACIONAL	<p>3 ejes de actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Fomento y fortalecimiento de las relaciones económicas y culturales sino-españolas, fundamentalmente a través de las BECAS CHINA 2.- Promoción del intercambio de conocimiento mediante foros de debate, en alianza con instituciones de reconocido prestigio 3.- Realización y patrocinio de cursos especializados en áreas de interés para la Fundación y el ICO 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Posicionar a la Fundación como un referente en las relaciones sino-españolas, difundiendo y poniendo en valor el Programa de Becas Fundación ICO-China y el impacto de la beca en las vidas y carreras de las personas que disfrutaron de las becas 2.- Potenciar la dimensión internacional de las jornadas y seminarios que se realizan, así como la colaboración con otras instituciones homólogas 3.- Presentar a la Fundación como una institución de referencia para el debate de ideas y nuevas propuestas económicas. 4.- Difundir la puesta en marcha de nuevos proyectos e iniciativas

1.3. ACTIVIDADES DE LA FUNDACIÓN: PROPIAS / EN COLABORACIÓN CON OTROS

La clasificación de ciertas actividades en las áreas de ECONOMÍA o INTERNACIONALIZACIÓN es arbitraria. Por ejemplo, se realizan actividades de FORMACIÓN, ESTUDIOS y FOROS en las dos áreas.

La **limitación en los recursos de personal** de la Fundación lleva a tener que buscar alianzas y colaboraciones en actividades como la formación, publicaciones, estudios y foros. En el área de **Arte**, la mayor parte de las actividades se hacen con medios propios

	COLECCIONES	EXPOSICIONES	ACCESIBILIDAD	FORMACIÓN	PUBLICACIONES	ESTUDIOS	FOROS	PREMIOS	COMUNICACIÓN	ALIANZAS
ARTE										
ECONOMÍA										
INTERNACIONAL										

PROPIOS MEDIOS 
 EN COLABORACIÓN 

1.4. "MAPEADO" DE CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS, TEMAS, ACTIVIDADES Y COLABORACIONES EN LAS TRES ÁREAS FUNCIONALES DE LA FUNDACIÓN ICO

ÁREA DE ARTE

ARTE

CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS	TEMAS	ACTIVIDADES	COLABORACIONES
Exposiciones Temporales Imagen Gráfica y Publicidad Actividades Complementarias Colecciones ICO Conservación y Servicios Museo Otros Proyectos Inclusión y Accesibilidad Formación (Beca Museografía) Ventas Museo	Arte	COLECCIONES	ICO (Seguridad / Limpieza / Mantenimiento)
	Arquitectura	Gestión colecciones (Cesiones)	Empresa de Seguridad
	Fotografía	Conservación colecciones	Recepción / Información (Magma Cultura)
	Política de Vivienda	MUSEO	Mediación (Hablar en Arte)
	Sostenibilidad	Planificación y montaje Exposiciones	Talleres Didácticos (Hablar en Arte)
	Educación	Publicaciones (CATÁLOGOS)	Agencia COMUNICACIÓN (Círculo Comunicación)
	Integración	Documentos / Empower parents	Agencia IMAGEN GRÁFICA
	Accesibilidad	Creación de contenido sobre Exposiciones	Agencia de MEDIOS
		Seminarios / Webinars	Consejo Asesor Arte
		COMUNICACIÓN / PUBLICIDAD	PhotoEspaña
		Imagen gráfica	CSCAE
		Publicidad	Ministerio Fomento
		Redes Sociales	Museo Nacional Reina Sofía
		Medios de Comunicación	Asociaciones Integración / Accesibilidad / GRUPO
		Marketing	TRABAJO
	Venta catálogos y merchandising	Confederación Autismo España	
		Confederación Española de Familias de Personas Sordas (FIAPAS))	
	FORMACIÓN	Plena Inclusión Madrid	
	Talleres	Arquitectos / Colegios de arquitectos	
	Clases para jóvenes en Museo		
	Beca Museografía		
	ACCESIBILIDAD / INTEGRACIÓN		
	COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES		

ÁREA DE ECONOMÍA

ECONOMÍA

CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS	TEMAS	ACTIVIDADES	COLABORACIONES
Publicaciones (Clásicos + Memoria) Clásicos del pensamiento económico Clásicos del pensamiento económico español Memoria de actividades	Pensamiento económico Teoría económica Macroeconomía	Publicaciones Selección de autores / publicaciones Selección de coordinadores / editores Edición y publicación de libros	Economistas / Académicos / Profesores universitarios Real Academia de Ciencias Morales y Políticas Editoriales (Thomson - Reuters) ICO (Memoria)
Anuarios (Euro + Competencia) Anuario del Euro Anuario de la Competencia	Economía Internacional Economía Financiera Políticas públicas Historia económica UEM	Presentación (actos públicos) Difusión de las publicaciones Digitalización de las obras Mantenimiento de plataforma digital	Coordinador Anuario del Euro (Fernando Fernández) Fundación de Estudios Financieros Coordinador Anuario Competencia (Lluís Cases) Universidad Autónoma de Barcelona
Formación (Educación Financiera + UEM) Educación Financiera Programa Unión Económica y monetaria	Competencia Regulación económica	Formación CURSOS Identificación de temas y programas Acuerdo con entidades de formación	Comité Técnico Asesor de Competencia Banco de España Comisión Nacional del Mercado de Valores Colaboradores Plan Nacional de Educación Financiera
Estudios Estudio valor social y económico del microcrédito en España	Emprendimiento Educación Financiera Formación Profesional Empleabilidad Microcréditos Financiación PYMES Financiación alternativa	Selección de participantes Desarrollo de materiales Difusión Estudios Identificación de temas de interés Selección de entidades colaboradoras / autores Difusión de los estudios	Fundación Créate Red Española de Mentoring Mentores Universidades y Centros de Investigación Think tanks Expertos y autores Entidades colaboradoras

ÁREA DE INTERNACIONALIZACIÓN

INTERNACIONALIZACIÓN

CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS	TEMAS	ACTIVIDADES	COLABORACIONES
Formación Becas China Programa Ejecutivos	China Formación becarios Formación ejecutivos	CURSOS (BECAS y ORGANIZACIÓN) Cursos en Universidades chinas Cursos en Universidades españolas	Universidades Chinas en Pekín Escuela Central Partido Comunista Chino Universidades españolas (UAM, UCM, UAB, ICEI, UNED...)
Colaboraciones Bruegel Fundación Carolina	Estrategia empresarial Financiación Internacionalización económica y empresarial	Cursos con instituciones españolas SEMINARIOS, MESAS REDONDAS, JORNADAS Organización propia Colaboración con otras instituciones	Instituciones posgrado españolas (IE, IESE, ESADE, CUNEF, CEMFI, AFI) Think tanks españoles (RIE, ASPEN ...)
ICEX / Escuela Central PC Chino Fundación Consejo España - China	Bancos Nacionales de Promoción Geoestrategia y papel de España en el mundo	ESTUDIOS E INFORMES (ELABORACIÓN / COLABORACIÓN) PATROCINIO (PREMIO FVT)	Fundaciones españolas (F. Estudios Financieros, F. Carolina, F. Consejo España-China, F. Iberoamericana Empresarial, F. Internacional para la Libertad, F. Víctimas del Terrorismo, Asociación Española de Fundaciones) Instituciones públicas españolas (ICEX, Min. Fomento, Tesoro, BdE, CNMV) Instituciones y organizaciones empresariales (Cámara de España, CEOE, CEIM...)
Plataforma de Debate Encuentro Empresas Latinas (FIE) Colaboración con ICEI Foro Hispano-Alemán Colaboración con AEHE Foro Atlántico Nuevas colaboraciones Seminarios Especializados Seminario Liderazgo y Valores (ASPEN)	Imagen de España en el mundo UEM Políticas "internas" de la UE Papel internacional de Europa Iberoamérica y España / UE Políticas económicas y sociales en Iberoamérica Empresas multi-latinas Cooperación económica bilateral de España Cooperación económica multilateral		Museos e instituciones culturales (MNA Reina Sofía, Museo Nacional Ciencias Naturales) Instituciones profesionales y colegiales (CSCAE, Colegios de Arquitectos) Think tanks internacionales (Bruegel, Institute of International Finance...) Bancos Nacionales de Promoción (ICO, BEI, KfW...)
Otras colaboraciones Premio Fundación Víctimas del Terrorismo	Economía Políticas públicas Financiación empresarial Arquitectura Sostenibilidad Digitalización / Innovación Competencia y regulación		

1.5. CUÁNTO SE GASTA Y EN QUÉ PARTIDAS (EL PESO DEL “LEGADO”)

PRESUPUESTO TOTAL	2.800.000	
		% s/ Total
Gasto ACTIVIDADES	1.928.017	68,9%
Gasto PERSONAL	401.210	14,3%
Gastos GENERALES	470.772	16,8%

Gasto TOTAL ACTIVIDADES	1.928.017	
		% s/ Total
Arte	1.080.166	56,0%
Economía	160.291	8,3%
Internacionalización	687.561	35,7%

ARTE	1.080.166	
		% s/ Área
Exposiciones Temporales	619.469	57,3%
Imagen Gráfica y Publicidad	247.200	22,9%
Actividades Complementarias	75.000	6,9%
Colecciones ICO	70.200	6,5%
Conservación y Servicios Museo	53.297	4,9%
Otros Proyectos	20.000	1,9%
inclusión y Accesibilidad	20.000	1,9%
Formación (Beca Museografía)	15.000	1,4%
Ventas Museo	-40.000	-3,7%

ECONOMÍA	160.291	
		% s/ Área
Publicaciones (Clásicos + Memoria)	61.691	38,5%
Anuarios (Euro + Competencia)	50.600	31,6%
Formación (Educación Financiera + UEM)	40.000	25,0%
Estudios	8.000	5,0%

INTERNACIONALIZACIÓN	687.561	
		% s/ Área
Formación	483.000	70,2%
Becas China	410.000	
Programa Ejecutivos	73.000	
Colaboraciones	125.000	18,2%
Bruegel	52.000	
Fundación Carolina	45.000	
ICEX / Escuela Central PC Chino	20.000	
Fundación Consejo España - China	8.000	
Plataforma de Debate	69.561	10,1%
Encuentro Empresas Latinas (FIE)	14.000	
Colaboración con ICEI	12.000	
Foro Hispano-Alemán	10.000	
Colaboración con AEHE	10.000	
Foro Atlántico	8.000	
Nuevas colaboraciones	6.561	
Seminarios Especializados	5.000	
Seminario Liderazgo y Valores (ASPEN)	4.000	
Otras colaboraciones	10.000	1,5%
Premio Fundación Víctimas del Terrorismo	10.000	

ARTE	
Exposiciones Temporales	619.469
Actividades Complementarias	75.000
Colecciones ICO	70.200
Conservación y Servicios Museo	53.297
inclusión y Accesibilidad	20.000
Ventas Museo	-40.000
Formación (Beca Museografía)	15.000
Total Museo + Colecciones	812.966
% Museo y Colecciones s/ ARTE	75,3%
Imagen Gráfica y Publicidad	247.200
% Museo + Colecciones + Imagen y Publicidad s/ ARTE	98,1%

ECONOMÍA	
Publicaciones (Clásicos + Memoria)	61.691
Anuarios (Euro + Competencia)	50.600
Total Publicaciones y Anuarios	112.291
% Publicaciones + Anuarios s/ ECONOMÍA	70,1%

INTERNACIONALIZACIÓN	
Becas China	410.000
% Total Becas China s/ INTERNACIONALIZACIÓN	59,6%
Programa Ejecutivos	73.000
Total Becas China + Programa Ejecutivos	483.000
% Total Becas China + Programa Ejecutivos s/INTERN	70,2%
Bruegel	52.000
Fundación Carolina	45.000
Premio Fundación Víctimas del Terrorismo	10.000
Total VARIOS	590.000
% Total VARIOS s/ INTERNACIONALIZACIÓN	85,8%
Total Becas China + Bruegel + F. Carolina + Premio FVT	517.000
% Total BECAS CHINA + COLABORACIONES	75,2%

1.6. VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN HASTA LA ACTUALIDAD

- El marco normativo actual, con los condicionantes señalados, es flexible y permite gran libertad de actuación, tanto en **temas** como en **tipo de actividades**. No sería necesario modificar los Estatutos para cambiar la estrategia de la Fundación.
- La actividad de la Fundación se ha basado en:
 - Una importante presencia del ARTE (que supone más de la mitad del gasto de la Fundación) y una división, en el resto de las actividades, entre **dos áreas**: Economía e Internacionalización. Esta división no aporta mucho y genera confusión.
 - Una participación muy importante, en cada área de actividad, de unas actividades emblemáticas (lo que aquí llamamos, de "LEGADO", LEGACY), lo que genera una importante INERCIA. Estas actividades emblemáticas están, en general, claramente vinculadas con áreas concretas. Tomando el **ejemplo del PA 2020**:

PRESUPUESTO TOTAL (PA 2020)		2.820.000	
			% s/ Total
Gasto ACTIVIDADES	1.928.017		68,4%
Gasto PERSONAL	401.210		14,2%
Gastos GENERALES	470.772		16,7%

Gasto TOTAL ACTIVIDADES		1.928.017	
			% s/ Total
Arte	1.080.166		56,0%
Economía	160.291		8,3%
Internacionalización	687.561		35,7%

ARTE		1.080.166
Total Museo + Colecciones		812.966
% Museo y Colecciones s/ ARTE		75,3%
Imagen Gráfica y Publicidad		247.200
% Museo + Colecciones + Imagen y Publicidad s/ ARTE		98,1%

ECONOMÍA		160.291
Publicaciones (Clásicos + Memoria)		61.691
Anuarios (Euro + Competencia)		50.600
Total Publicaciones y Anuarios		112.291
% Publicaciones + Anuarios s/ ECONOMÍA		70,1%

INTERNACIONALIZACIÓN		687.561
Becas China		410.000
% Total Becas China s/INTERNACIONALIZACIÓN		59,6%
Colaboraciones "fijas" Bruegel, Fundación Carolina y FVT		107.000
% Becas China + Colaboraciones "fijas" s/ INTERNACION		75,2%

- Hay **actividades del mismo tipo que se realizan en distintas áreas** (lo cual, no supondría, en sí, ningún problema). Sin embargo, en algunos casos, como el de las COLABORACIONES, ESTUDIOS, FORMACIÓN o FOROS DE DEBATE, la adscripción a una u otra área no está perfectamente delimitada y su clasificación se basa en la historia de la relación de la Fundación con la institución que promueve la actividad. Se ha intentado resumir en la siguiente tabla **el tipo de actividades que se realizan relacionándolas con las áreas de la Fundación**.

	ARTE	ECONOMÍA	INTERNACIONAL.
MUSEO	X		
Exposiciones	x		
Inclusión y Accesibilidad	x		
Actividades complementarias	x		
COLECCIONES	X		
FORMACIÓN	X	X	X
Becas China			x
Beca Museografía	x		
Cursos (Economía, EC, Ejecutivos)		x	x
Educación Financiera		x	
IMAGEN GRÁFICA Y PUBLICIDAD	X	X	X
PUBLICACIONES (Regulares)	X	X	
COLABORACIONES	X	X	X
Estudios (esporádicos)		x	x
Foros de Debate		x	x
Proyectos y Propuestas	x	x	x
Patrocinios / Premios			x

- Hay **colaboraciones que se repiten año tras año**, lo que garantiza una cierta continuidad en algunas actuaciones (aunque existe también el riesgo de perpetuar inercias). Se propone **revisar las actividades actuales** en función de los objetivos y criterio estratégicos.
- Las **actividades propias y colaboraciones** se ajustan a los objetivos y ejes estratégicos de la Fundación. Sin embargo:
 - (1) Hay **algunas colaboraciones que encajan sólo desde una consideración muy general de los fines perseguidos por la FICO** (Ejemplo: colaboración con la FTV) => asunción de proyectos por “aluvión”;
 - (2) Es **conveniente explicitar los criterios para la selección de las colaboraciones** en proyectos, estudios y foros de debate, tanto para la revisión de las actividades actuales, como para la selección de actividades futuras.
 - (3) El Informe de la Inspección General de los Servicios señalaba que **la gran diversidad de actividades puede dar sensación de que falta algo de “foco”** (los proyectos que se hacen se ajustan a los fines fundacionales, pero estos son tan amplios que se puede caer, por un lado, en el mantenimiento de inercias y, por otro, en una excesiva dispersión. Simplificando, podría decirse que “son los proyectos los que eligen a la Fundación y no la Fundación a los proyectos”).

- Es necesario establecer unos criterios estratégicos más definidos para la selección de proyectos y colaboraciones que reduzca la dispersión, incremente la visibilidad y el impacto y suponga el mantenimiento en el tiempo de ciertas líneas de actuación.
- La **COMUNICACIÓN** es un elemento esencial para la Fundación. Se encuentra subcontratada y, en general, tiende a estar volcada en el área de ARTE.
- La actividad de **IMAGEN GRÁFICA y PUBLICIDAD**, está incluida en el área de ARTE, porque es su principal “cliente” dentro de la Fundación, pero, da servicio también a las otras dos áreas
- Desde el punto de vista de los **RECURSOS ECONÓMICOS** de la Fundación, las grandes líneas de los últimos años pueden sintetizarse:
 - Los **INGRESOS** de la Fundación han estado constituidos, casi en su totalidad, por la aportación anual del ICO (que se ha mantenido estable en el último año en el entorno de los 2.820.000 euros)
 - Los **GASTOS DE ACTIVIDAD**, han supuesto alrededor del 70% de los gastos e ingresos totales. Los **GASTOS DE PERSONAL** (que se incrementan cada año en función de los aumentos salariales aprobados para el personal laboral del Estado) suponen alrededor de un 14%, mientras que los **GASTOS GENERALES** suponen el 16% restante.
 - Los **gastos han sido inferiores a los ingresos**, lo que ha supuesto la generación de excedentes positivos en los sucesivos ejercicios. Los resultados positivos se han aplicado a incrementar las reservas voluntarias, incremento, por tanto, las **RESERVAS**.
 - Las **RESERVAS** han alcanzado un nivel muy elevado en proporción al presupuesto anual de la Fundación, lo que proporciona una tranquilidad relativa, pero puede ser ineficiente desde un punto de vista económico-financiero.

1.7. CRITERIOS ESTRATÉGICOS PARA VALIDAR LOS PROYECTOS / ACTIVIDADES ACTUALES Y EVALUAR LOS NUEVOS (ACEPTAR / RECHAZAR / ORDENAR / PRIORIZAR)

La plasmación de unos criterios estratégicos debe servir para “aterrizar” los principios generales fijados en los Estatutos y en las líneas estratégicas horizontales a la actividad cotidiana de la Fundación y, en concreto para:

- Validar las actividades que la Fundación ejecuta y propone en los sucesivos Planes de Actuación
- Evaluar y, en su caso, priorizar y seleccionar entre potenciales actividades futuras

Con carácter general la **PROPUESTA DE CRITERIOS** (o, mejor, la propuesta de sistematización de los mismos, ya que la mayoría se aplican desde hace tiempo) que se consideran relevantes y que **se someten a la consideración del Patronato**, pueden ser:

- i. **CONCORDANCIA / ADECUACIÓN / AJUSTE a la MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS, de la Fundación ICO**, tanto los establecidos con **carácter general**, como los específicos para cada área (ver apartado 2) y, en su caso, del **GRUPO ICO**.

Los **temas** sobre los que se planteen actividades y proyectos deberán, ser de **relevancia social** y para el ICO y la Fundación y la participación de la Fundación en los mismos deberá generar **visibilidad**, tanto a nivel general, como entre un público experto y especializado e **impacto**.

En este sentido, **la Fundación ICO centrará su actuación en los temas prioritarios para el ICO.**

Así, por ejemplo, en cuanto a los **temas / asuntos que podrán ser objeto de análisis y discusión en los foros de debate:**

a) Temas / Asuntos relacionados con las principales áreas de interés de la Fundación:

- Arquitectura y política de vivienda / Fotografía
- Pensamiento económico y análisis de políticas públicas (especialmente política financiera)
- Educación Financiera
- Economía Circular
- UEM
- Política de competencia y regulación pública
- Liderazgo
- Áreas geográficas específicas de interés especial para la Fundación: Iberoamérica, Unión Europea, China
- Relaciones económicas internacionales: foros bilaterales y multilaterales

b) Temas relacionados con los ejes horizontales de actuación del ICO:

- Sostenibilidad, en su triple vertiente medioambiental, corporativa o social
- Digitalización
- Financiación y crecimiento empresarial e innovación (específicamente en PYMES y autónomos)
- Asuntos relacionados con la UEM
- Financiación alternativa
- Papel de los Bancos Nacionales de Promoción

ii. Otro principio informador para la actuación, deben ser la adecuación a los **VALORES** de la **Fundación:**

- **Diferenciación:** ¿Diferencia, singulariza y mejora la imagen de la Fundación?
- **Difusión de la excelencia:** ¿Excelencia en el producto / participantes en la actividad?
- **Alianzas instituciones de prestigio:** ¿Prestigio reconocido de las instituciones aliadas?
- **Inclusión y Accesibilidad:** ¿Se garantiza el acceso y la inclusión?
- **Transparencia:** ¿Transparencia en el proceso de selección, contratación y evaluación?

Para que estos principios, plasmados en los valores de la Fundación puedan ser operativos en la práctica, tienen que poder ser contrastados y medidos en las actividades concretas. Se incluye a continuación un ejemplo sobre cómo se transformarían los **VALORES** en **criterios de decisión operativos**. La siguiente tabla relaciona cada uno de los valores abstractos con dimensiones y contenidos operativos concretos y con parámetros que permitan su medición.

CRITERIO	PARÁMETROS	CONTENIDO	MEDICIÓN
Diferenciación	Imagen, Visibilidad, Reconocimiento, Singularidad	¿Permite la actividad potenciar la singularidad, la imagen de marca, la visibilidad y el reconocimiento de la Fundación?	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Se puede contrastar la visibilidad, el reconocimiento, el impacto sobre la imagen institucional? ¿Entre el público general o entre un público experto? 2.- ¿Refuerza la IMAGEN DE MARCA de la Fundación? 3.- ¿Hay otras instituciones que hagan lo mismo y, en caso positivo, tiene la Fundación alguna ventaja comparativa? 4.- ¿Aporta la participación de la Fundación un VALOR AÑADIDO? ¿Introduce algún elemento especial o novedoso? 5.- ¿Existirían formas alternativas y más eficientes de conseguir el mismo resultado?
Difusión de la excelencia	Calidad y Excelencia en el PRODUCTO / SERVICIO, o en los SUJETOS Difusión del resultado excelente	¿La actividad que se promueve o en la que se participa puede considerarse excelente / por encima de lo común, bien por el "producto" que se consigue o/y por la calidad de los expertos / instituciones involucradas? ¿Quiénes serán los beneficiarios y cómo se llegará a ellos (difusión)?	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Se puede contrastar objetivamente la excelencia del producto/servicio o/y de los participantes? ¿Puede justificarse un historial o "track record" (ex ante) o puede contrastarse después? ¿Se han realizado actividades conjuntas en el pasado? 2.- ¿Están claros los objetivos y entregables de la actividad? 3.- ¿Se incluye una estrategia de difusión de los resultados de la actividad? ¿Se puede medir el impacto?
Alianzas instituciones de prestigio	Calidad y Excelencia contrastadas de las personas / Instituciones con las que se realizan las alianzas	¿Tienen las personas / instituciones con las que se establecen las alianzas un reconocido prestigio? ¿Existe concordancia entre los objetivos que se persiguen? ¿Hay complementariedad entre las dos instituciones?	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Se puede contrastar objetivamente la excelencia (calidad interna) y el prestigio (reconocimiento externo) de la institución con la que se pretende formular una alianza? 2.- ¿Están claramente definidos los objetivos de la alianza y los recursos que aportarán ambas partes? 3.- ¿Consigue la alianza una situación de beneficio mutuo (win-win)? ¿Se pueden identificar sinergias? 4.- ¿Puede la Fundación beneficiarse del know-how, de las conexiones (prescriptores públicos y privados), de la visibilidad (caja de resonancia) de la institución con la que se propone la alianza? 5.- ¿Puede justificarse la concordancia de objetivos y la complementariedad con la Fundación?
Inclusión y Accesibilidad	Posibilidad de acceso a las actividades de la Fundación por el público en general, con especial atención a la integración de los colectivos más vulnerables	¿Permite la actividad incrementar el acceso del público en general, además del público especializado? ¿Se tiene en cuenta a los colectivos más vulnerables (niños, personas mayores, discapacitados...)?	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Se ha tenido en cuenta, en el diseño de la actividad, objetivos concretos y cuantificables de accesibilidad e inclusión? 2.- ¿Se ha contado con el parecer de las asociaciones y representantes de los colectivos más vulnerables? 3.- ¿Se incluye en la actividad la evaluación y el seguimiento del impacto específico en relación con accesibilidad e inclusión?
Transparencia	Proceso transparente de selección, contratación y evaluación/seguimiento	¿Se ha seguido un procedimiento transparente en la selección de la actividad y/ en la de los participantes? ¿Se ha realizado una contratación transparente?	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Se han establecido con carácter previo los requisitos y los objetivos perseguidos? 2.- ¿Se dispone del informe de la Asesoría Jurídica que garantice el cumplimiento de las obligaciones jurídicas? 3.- ¿Se ha dado difusión / publicidad a la actividad? 4.- ¿Se han considerado otras posibilidades y otros potenciales colaboradores? 4.- ¿Figuran claramente establecidos los motivos de la contratación y los indicadores / hitos / entregables que deberán valorarse a la finalización del proyecto

La concordancia o adecuación de las actividades y proyectos con la VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES de la Fundación se configuran como **CRITERIOS PRIMARIOS** para la decisión. Además, pueden establecerse otros **CRITERIOS SECUNDARIOS** que pueden complementar a los primarios (no los sustituyen y se aplican con un segundo orden de prioridad).

Dentro de estos **CRITERIOS SECUNDARIOS**, pueden señalarse los siguientes:

iii. **IMAGEN DE MARCA / DIFERENCIACIÓN / SINGULARIDAD / VISIBILIDAD INSTITUCIONAL / FONDO DE COMERCIO / "LEGADO":**

Las actividades y proyectos deben contribuir a crear o fortalecer la **imagen y visibilidad de la Fundación, su diferenciación y singularidad**. Un caso especial puede ser el de aquellas actividades y proyectos que se ha convertido en un "emblemáticos" de la Fundación, que se encuentran vinculados a su imagen de marca y que han generado un "fondo de comercio" reputacional.

Estos proyectos emblemáticos suelen ser proyectos de “legado” (aunque, como se verá, también puede haber proyectos de “legado” que no sean emblemáticos).

Puede ser que los **proyectos actividades “de legado”**:

- I. Mantengan dimensión positiva y su capacidad de generar valor añadido para la Fundación (mantener la actividad genera valor en la marca) => Existen posibilidades de mejora y la propuesta debería ser MANTENER o AUMENTAR
- II. Puedan generar dudas / riesgos / costes.
 - La actividad pudo tener sentido en su momento, pero en la actualidad, puede no estar alineada totalmente con las prioridades y objetivos estratégicos del ICO e incluso puede generar más costes que beneficios.
 - En algunos casos existen costes hundidos o posibilidad de pérdida reputacional en el caso de que la actividad se abandone o se reduzca => Se pueden buscar las alternativas que reduzcan este riesgo.
 - ⇒ En el caso de que se puedan abandonar de modo que el riesgo sea asumible, la propuesta sería **ABANDONAR** la actividad de forma progresiva
 - ⇒ En el caso de que NO se pueda eliminar del portfolio de actividades de la Fundación, la propuesta sería **REDUCIR** y, si es posible, **MEJORAR**.

Algunos **ejemplos**, pueden ayudar a explicar este criterio:

ARTE:

Dimensión positiva:

Museo / Exposiciones – El Museo ICO se ha consolidado como un referente en el mundo de las exposiciones de Arquitectura y de la fotografía, así como las actividades complementarias (inclusión, accesibilidad, inclusión) y de sus publicaciones (los catálogos han recibido varios premios y transmiten imagen de calidad) => MANTENER, MEJORAR

Dudas / Riesgos:

Colecciones ICO. Más concretamente, aquella parte de las colecciones que no se exponen y no se prestan (gran parte de la colección de pintura). Su almacenamiento y conservación supone un coste y no hay muchas posibilidades de que la situación mejore. Sin embargo, existen costes hundidos importantes y no parece adivinarse una solución para deshacerse de este “activo” a corto / medio plazo => REDUCIR / MEJORAR (visibilizar y potenciar la cesión / préstamo de la parte que tiene demanda: “Suite Vollard” y “Colección de escultura y dibujo”).

ECONOMÍA:

Dimensión positiva:

Publicaciones: Clásicos del Pensamiento Económico, Anuario del Euro: Son publicaciones que han generado “fondo de comercio” para la Fundación. Tienen un público muy especializado y, aunque no son rentables económicamente, puede considerarse que aportan valor en términos de visibilidad y reputación => MANTENER Y MEJORAR (ejemplos de mejora: digitalización del Anuario de la Competencia, utilización de los libros como palanca para realizar actividades y fortalecer colaboraciones)

Anuario de Competencia: Ha generado un valor de imagen para la Fundación entre un público muy especializado (expertos en Derecho de la Competencia). Además, en los últimos dos años, se ha mejorado su formato mediante su completa digitalización y es un producto de gran calidad técnica. Sin embargo, el producto no parece alineado con las prioridades estratégicas del ICO y, además, parece que se puede transferir a otra institución como la CNMC que puede aprovechar el valor añadido generado durante estos últimos veinticinco años.

Dudas/Riesgos:

Publicaciones: Clásicos del Pensamiento Económico español. Es una publicación emblemática de la Fundación y sustenta la alianza con la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas (diferenciación / prestigio institucional). Las tiradas y los “beneficiarios” potenciales son un público muy especializado y muy pequeño, por lo que, en un puro análisis coste/beneficio, podría ser más eficiente dedicar los recursos a otra actividad, pero cancelar esta actividad puede suponer un coste reputacional (En este caso, además, podría aplicarse un principio de SUBSIDIARIEDAD: si la Fundación no hiciera esto ¿se mantendría la actividad, habría un tercero que tomaría el relevo? y, si no lo hiciera nadie ¿cuál sería el coste reputacional? ¿Existen costes hundidos que no se recuperarían?

INTERNACIONALIZACIÓN

Dimensión positiva:

BECAS CHINA: Es el producto emblemático del área de INTERNACIONALIZACIÓN. Aporta a la imagen de marca de la Fundación y contribuye a su singularidad y diferenciación (CRITERIOS PRIMARIOS), aunque, teóricamente, podría cuestionarse si el importe, relativamente elevado, y el número de beneficiarios (alrededor de 20 en los últimos años) justificaría el mantenimiento de este programa (por ejemplo, porque pudiera considerarse que con 410.000 euros anuales se podría financiar otro programa con más impacto /número de beneficiarios). En cualquier caso, el programa está específicamente mencionado en los objetivos de la Fundación (CRITERIO PRIMARIO), la Fundación aporta y recibe valor (Adicionalidad) y, además, podría pensarse que, en el caso de que la Fundación no lo hiciera, sería difícil encontrar otra institución que realizara este proyecto (Subsidiariedad). A medio plazo, sería deseable que otra institución pudiera hacerse cargo de este proyecto, de modo que estos recursos pudieran dedicarse a otras iniciativas más alineadas y de más valor añadido para el ICO.

Dudas/Riesgos:

FUNDACIÓN BRUEGEL: La Fundación ICO es miembro de Bruegel y, como tal, paga una cuota de 50.000 euros anuales. Hasta el momento, el puro análisis coste/beneficio podría llevar a recomendar la suspensión de la actividad y la cancelación de la membresía (se podría argumentar que se pueden conseguir resultados semejantes a los obtenidos hasta ahora a través de medios alternativos – llegando incluso a un acuerdo de colaboración con Bruegel - con un coste significativamente menor). Sin embargo, hay otras consideraciones relacionadas con la imagen institucional y el valor reputacional (otras entidades europeas equiparables al ICO, como el BEI, el BERD, el Grupo de la Caisse des Dépôts son miembros al mismo nivel que el ICO, así como los 18 Estados miembros de la UE, o instituciones españolas con las que el ICO mantiene relación, como BBVA, Santander e Iberdrola). En este caso, la primera decisión ha sido intentar MANTENER y MEJORAR (véase el acuerdo de colaboración con el Tesoro), pero es una decisión que genera dudas / riesgos.

- iv. **SUBSIDIARIEDAD:** Se aplicaría también como criterio secundario, después de haber superado los criterios primarios (previamente requiere pasar los filtros de la adecuación a los OBJETIVOS generales de la Fundación y el de constatar que la actividad tiene un impacto positivo sobre la imagen de marca y reputación de la Fundación). Se podría utilizar para aquellos casos en los que haya dudas sobre la relación coste / beneficio de la actividad o/y sobre la relevancia e impacto de la actividad o, sobre todo, en aquellos casos en los que, si la Fundación no la acometiera, la actividad no se realizaría.

Expuesto de manera muy simplificada, en este contexto, supondría que se podría justificar el mantenimiento de una actividad que, por ejemplo, se considera trascendente desde el punto de vista de la difusión del conocimiento (Clásicos del Pensamiento Económico Español) o socialmente (colaboración con la Fundación de Víctimas del Terrorismo) y que ya se está realizando, pero cuyo mantenimiento plantea dudas, por ejemplo, sobre su impacto / relevancia directa para la Fundación. La aplicación de un principio de subsidiariedad en sentido estricto supondría que la Fundación podría justificar su participación en aquellas actividades que, considerándose relevantes y relacionadas con sus fines y objetivos, no serían realizadas por otra entidad. Este criterio puede tener una doble vertiente: Subsidiariedad activa o positiva (se actúa porque se está mejor posicionado que otros y éstos no actúa) frente a Subsidiariedad pasiva o negativa (se actúa para que no desaparezca una actividad que, genera valor positivo)

- v. **VALOR AÑADIDO / ADICIONALIDAD:** La actividad tiene que generar **valor añadido a la Fundación** (en términos de imagen, reputación, acceso a nuevos temas, know-how, expertos o instituciones) y, a su vez, la participación de la Fundación, en el caso de, por ejemplo, colaborar con otra institución tiene que **aportar un valor específico a la actividad**, más allá de la mera financiación. El valor añadido puede traducirse en los diversos papeles que puede asumir la Fundación puede actuar como impulsor de una actividad, convocante de un evento, facilitador de una actividad, conector entre instituciones / públicos / expertos. Este principio es especialmente importante en las colaboraciones.

- vi. **RELEVANCIA / IMPACTO:** La **relevancia** puede ser **social o general**, o **particular/específica** para la propia Fundación / Grupo ICO (en este caso, la relevancia se mediría en relación con la adecuación de la actividad / proyecto a los fines y objetivos estratégicos del Grupo, pero, frente a una simple consideración binaria (se adecúa o no), la relevancia tiene también una dimensión “cuantitativa”. Así, un proyecto puede ser más relevante que otro si, por ejemplo, está relacionado con objetivos prioritarios de la Fundación o el ICO o si en él se acumulan varios de los objetivos perseguidos (si tratara sobre formación en Economía Circular para PYMES, o sobre Arquitectura, Política de Vivienda y Sostenibilidad).

Otra dimensión de la relevancia / impacto es que la actividad que se acometa genere resultados con aplicaciones prácticas y de utilidad (por ejemplo, un estudio empírico sobre el impacto real de la financiación alternativa en las PYMES en España, puede ayudar a tomar decisiones al Grupo ICO-AXIS en el futuro).

A la hora de valorar este criterio la Fundación deberá considerar la posibilidad de tener IMPACTO con los RECURSOS disponibles (tanto financieros, como, sobre todo, humanos)

La relevancia / impacto tienen que poder medirse. El impacto puede medirse en términos cuantitativos (número de beneficiarios / participantes) o cualitativos (nivel de excelencia / desarrollo de un conocimiento especializado, mejora de un proceso...).

- vii. **INNOVACIÓN / NOVEDAD / ORIGINALIDAD:** Este puede servir como criterio adicional y, de alguna manera, es una clase particular de los de diferenciación y de aportación de valor añadido. Se trataría de primar actividades y proyectos en áreas de interés nuevas o poco “trabajadas” hasta ahora, pero que se adivinan de gran potencial de crecimiento para el futuro. Así, por ejemplo, podría tratarse de actividades y proyectos relacionados con la Economía Circular, o con la INNOVACIÓN y DIGITALIZACIÓN (Inteligencia Artificial, Machine Learning, Big Data), específicamente en el ámbito de las PYMES, autónomos y emprendedores)

En la medida de lo posible, **los criterios deben permitir, no sólo aceptar o rechazar una propuesta, sino, incluso, ordenar y priorizar entre propuestas alternativas.** En muchos de los casos, podrán aplicarse varios criterios y, en la mayoría, el resultado de la aplicación puede variar. Lo más relevante es las decisiones se evalúen, adopten y puedan justificarse en base a estos criterios.