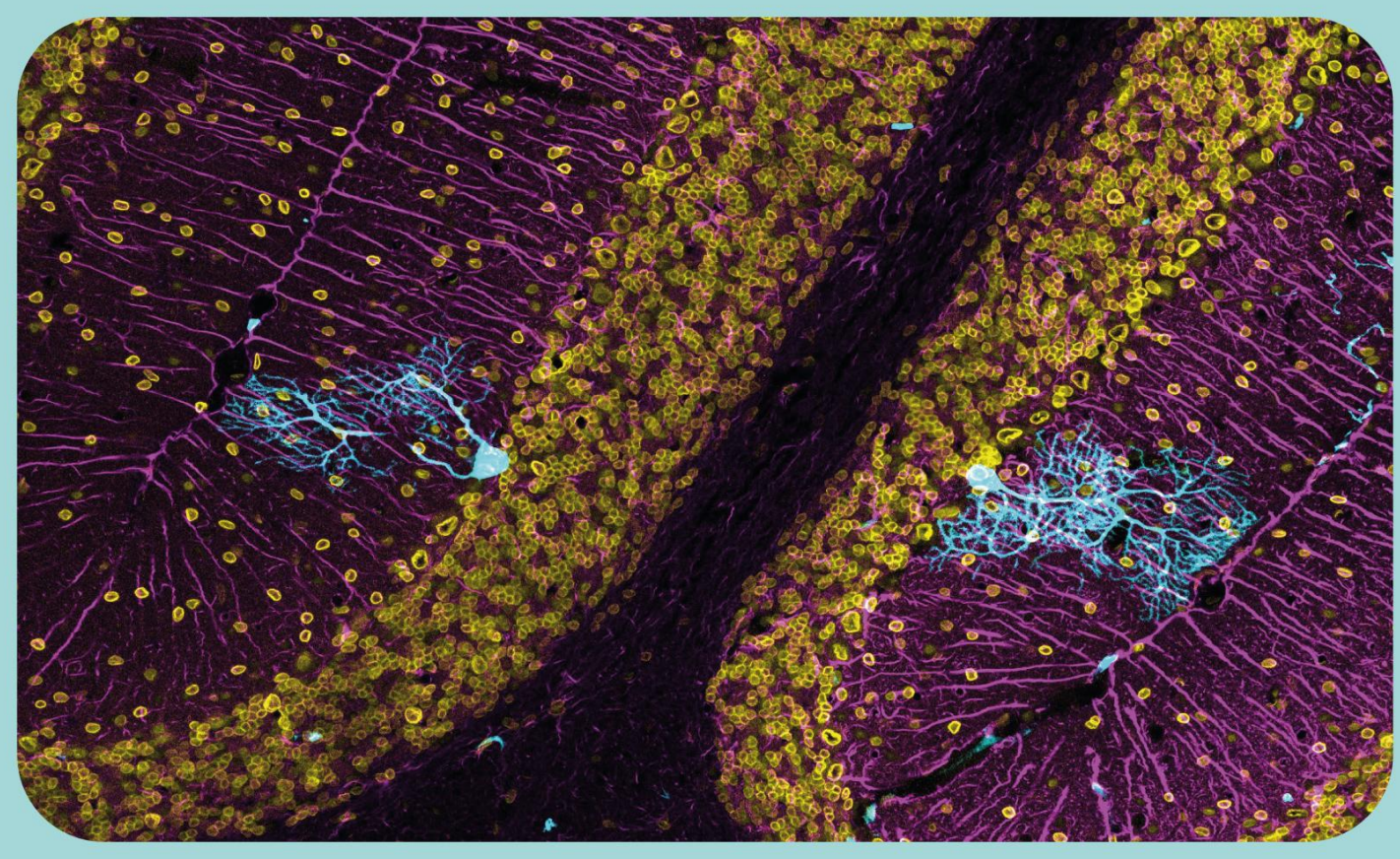


Plan estratégico

FECYT 2025-2027

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES
FECYT INNOVACIÓN

Índice

Presentación de la Dirección 3

Metodología 5

Marco legislativo 8

Funciones 9

Contexto 9

Diagnóstico 13

Teoría del Cambio FECYT 2025-2030 15

Propósito, Misión, Visión 22

Valores 24

Objetivos estratégicos y líneas de actuación 25

Dimensiones clave compartidas 33

Gestión de riesgos asociados a la implantación del plan estratégico 34

Seguimiento y evaluación 37

Indicadores de impacto 39

Evaluación del cumplimiento de los indicadores de impacto 44

Anexo 1: Planificación de medios económicos 45

Anexo 2: Planificación de medios personales 47

Presentación de la Dirección

Nuestro mundo está viviendo transformaciones vertiginosas y es inevitable combinar sensaciones de progreso y rápido avance con otras de incertidumbre y lentitud a la hora de abordar los grandes retos. En este contexto tan ambivalente, el conocimiento científico es una herramienta muy valiosa que puede contribuir a la propuesta de soluciones, a la deliberación democrática, a una toma de decisiones con mayor grado de consenso y con mayor probabilidad de éxito y a incrementar la confianza en las instituciones.

Para que el conocimiento científico ocupe aún más el lugar que merece en el debate público y la respuesta a los retos globales, los sistemas de ciencia, tecnología e innovación deben llevar a cabo una transformación y un cambio cultural que los haga más abiertos, democráticos y conectados con la sociedad y los decisores públicos. Es necesario que la ciencia y la innovación reflexionen sobre cómo garantizarse la confianza de la ciudadanía en tiempos de desinformación; cómo contribuir, dialogar e influir de forma más efectiva en los gestores públicos y resto de agentes sociales; cómo comunicar los límites de la ciencia y sus desafíos éticos; y cómo integrar aún más la ciencia en los sistemas democráticos y en el abordaje de nuestro futuro. Esta reflexión del sistema científico no ocurre de manera aislada, si no que camina en paralelo con otros grandes debates sobre cómo mejorar la gestión pública, hacerla más ágil, interconectada, efectiva y confiable.

Al mismo tiempo, las crisis sanitarias, ambientales y sociopolíticas están elevando el perfil del conocimiento científico como una herramienta imprescindible en su gestión, pero también han hecho aflorar grandes retos como la comunicación y la confianza ciudadana; la lucha por la atención y contra la desinformación; la equidad en el acceso a los avances científicos o la relación, a veces poco clara, entre ciencia y decisiones políticas.

Este contexto tan complejo es, por tanto, un momento excepcional para elaborar un Plan Estratégico, que, además, nos da la oportunidad de constatar nuestras capacidades y poner en valor nuestra trayectoria. A nuestro recorrido de más de veinte años en el fomento de la cultura científica de la sociedad española, el periodismo científico, la ciencia abierta y la internacionalización de la ciencia y de la innovación se ha incorporado, desde hace casi un lustro, el fomento de la ciencia para las políticas públicas. Con esta última, la FECYT, en sintonía con otros muchos agentes, ha querido poner en valor la importancia de conectar mejor el conocimiento científico con las administraciones públicas. La creación de la Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso de los Diputados (Oficina C) en 2021, demuestra la decisión y liderazgo de FECYT en esta dimensión fundamental del conocimiento científico.

La reflexión que hemos llevado a cabo en 2024 ha sido muy valiosa para debatir internamente, no solo con nuestros colaboradores y agentes del sistema de ciencia y tecnología sino, pero también de otros ámbitos, de qué manera todas estas

dimensiones (comunicación social de la ciencia, ciencia abierta, ciencia global y ciencia para las políticas públicas) podían construir una visión común para la fundación. Esa visión reconoce la necesidad de que FECYT fomente el valor público y social de la ciencia y de la tecnología y su contribución a la calidad democrática. Y, para que esto ocurra, identificamos también la necesidad de fomentar los cambios culturales necesarios para que la ciencia y la innovación sean más democráticas y estén más conectadas con la ciudadanía y los decisores públicos.

Nuestras líneas de actuación no son más que un continuo hacia ese cambio cultural que fortalezca la confianza social en la ciencia, la tecnología y la innovación, el acceso universal al conocimiento científico, la consideración del conocimiento en la toma de decisiones y el papel de la ciencia en la construcción de Europa.

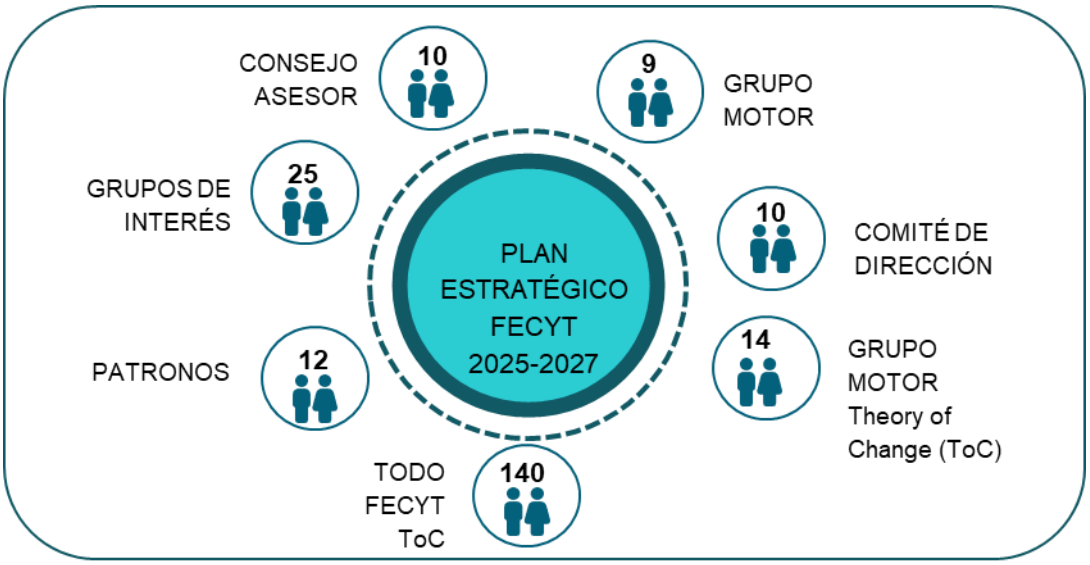
Con este plan estratégico, FECYT pretende reforzar su papel como institución clave en la conexión entre ciencia y tecnología, sociedad y gestión pública, y contribuir a posicionar el conocimiento científico como un elemento fundamental de las democracias.

Además, con él y con su concreción en los Planes anuales de actuación, la Fundación también da cumplimiento a la obligación legal de planificación de las líneas estratégicas en torno a las cuales desarrollará su actividad en los próximos tres años.

Metodología

La elaboración del Plan Estratégico ha sido un proceso participativo e iterativo en el que ha intervenido **toda la Fundación** en diferentes fases del proceso**, así como el Consejo Asesor de FECYT y un nutrido grupo de colaboradores y representantes de grupos de interés de FECYT.**

Grupos de trabajo involucrados:



Cuadro 1: Equipos de trabajo involucrados en el Plan Estratégico 2025-2027

Grupos de trabajo

El proceso ha tenido tres pilares transversales, integrados por personas de diferentes departamentos, que fueron transmitiendo su trabajo y conclusiones al resto de la plantilla propiciando siguientes etapas de participación y validación.

Grupo motor

El proceso de elaboración del Plan Estratégico comenzó con la creación de un **grupo motor** integrado por nueve personas de diferentes departamentos y donde estaba incluida la Alta Dirección. Este grupo realizó un análisis de los anteriores planes estratégicos de FECYT y de otras organizaciones. Se compararon diferentes metodologías y se estableció una estructura para el plan a desarrollar. En el caso de la documentación interna, se analizaron los objetivos estratégicos, líneas de actuación e indicadores de los planes anteriores para estudiar su pertinencia y posible evolución en estos últimos tres años. En el caso de los objetivos estratégicos, se constató que el anterior Plan Estratégico incluía unos objetivos que podían reflejar los fines de la actividad de la Fundación, siempre que se matizaran algunos conceptos o se incluyeran aspectos y realidades surgidas en los últimos

años. De esta manera se proporciona una continuidad a la actividad de la Fundación, a la vez que se permite renovar sus fines y acciones a las corrientes y políticas científicas en España y Europa más recientes. Además de los Planes Estratégicos previos de FECYT, también se analizaron documentos que permitieran analizar la realidad del ecosistema de I+D+I tanto en España como a nivel europeo global. El detalle de estos documentos se describe en el apartado de Contexto.

Equipo Teoría del Cambio

Lo más novedoso del proceso participativo del Plan Estratégico ha sido la utilización de la metodología Teoría del Cambio (Theory of Change, ToC). La metodología ToC es una forma de planificar y evaluar intervenciones que buscan generar un impacto positivo en la sociedad. La metodología permite articular una visión compartida y una estrategia que guíe el trabajo de la organización hacia esa visión de una manera causal: unos determinados activos y objetivos van generando impactos en el medio y corto plazo que conducen hacia la visión. Se creó un equipo ToC, integrado por 14 personas de todos los departamentos, que trabajó de manera paralela a los otros equipos (motor, valores y comité de dirección). Este grupo motor elaboró una primera versión de la "Teoría del Cambio de FECYT 2025-2030". Posteriormente, trasladó la metodología a los equipos de todos los departamentos de FECYT, de tal manera que el 100% de la Fundación (alrededor de 140 profesionales) tuvo oportunidad de aportar su visión y comentarios a la "Teoría del Cambio FECYT". Esta metodología permite pensar en la Fundación de manera integral, evitando el pensamiento de silo y facilitando la conexión e integración de todos los objetivos de FECYT hacia una visión compartida por toda la Fundación.

Equipo Valores

El lanzamiento formal del proceso de elaboración del Plan Estratégico se produjo en un encuentro presencial al que se invitó a todo el personal de la Fundación y en el que se trabajaron (en grupos de 10) los valores de FECYT asociados a compromisos. Posteriormente, un equipo de trabajo con representantes de los grupos que se crearon durante el encuentro analizó y debatió los resultados con el fin de definir los valores y los compromisos. Su tarea no solo consistió en elegir los valores que deben regir la actividad de FECYT, sino también en definir con precisión su alcance y significado y los compromisos necesarios por parte de FECYT y de cada empleado para desplegar estos valores. El grupo estableció, asimismo, un plan de seguimiento. El resultado de su trabajo fue presentado y validado por el resto de la fundación en un encuentro posterior. El trabajo fue tan satisfactorio que el grupo de trabajo de valores decidió continuar su trabajo para seguir colaborando en las tareas de seguimiento y comunicación al resto de la plantilla.

Comité de dirección

El comité de dirección acompañó y asesoró a los equipos durante todo el proceso. Además, participó en las consultas al Consejo Asesor de FECYT y a colaboradores y grupos de interés.

Consejo asesor, colaboradores y grupos de interés

El Consejo Asesor de FECYT, formado por directivos de centros de investigación de excelencia españoles, representantes de CRUE Universidades españolas, académicos e investigadores españoles, expertos en comunicación y divulgación científica y agentes de innovación españoles, participaron en una sesión de trabajo en la que realizaron comentarios y sugerencias sobre un avance del plan estratégico.

Además, se realizaron otras dos sesiones de trabajo con personal experto y colaboradores de FECYT en diferentes ámbitos: representantes de la comunidad científica, periodistas y divulgadores científicos, representantes de organismos públicos de investigación y del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, agencias de I+D+i autonómicas, gestores de infraestructuras digitales abiertas y expertos en políticas europeas. Todos ellos realizaron comentarios y sugerencias sobre un primer avance del Plan Estratégico.

Gestión de riesgos

Finalmente se realizó un análisis de riesgos, siguiendo una metodología creada en la FECYT que ha sido reconocida como experiencia de innovación en el Informe sobre la Actividad de los Ministerios Españoles 2021. Para el análisis de riesgos se tuvo en cuenta el DAFO del plan estratégico. **El resultado puede verse en el epígrafe de Riesgos de implantación.**

Marco legislativo

La FECYT fue creada por Acuerdo del Consejo de Ministros de 27 de abril de 2001 a iniciativa del entonces Ministerio de Ciencia y Tecnología; constituida por escritura pública el 5 de junio de 2001; calificada como docente por Orden Ministerial de 12 de septiembre de 2001; e inscrita en el Registro de Fundaciones de Competencia Estatal del Ministerio de Justicia con el número 577.

Conforme a los requisitos establecidos por el artículo 128 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, FECYT es una fundación del sector público estatal, adscrita al Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Sus Estatutos, aprobados inicialmente el 3 de junio de 2003, y cuya última modificación, relativa a la composición del Patronato ha sido aprobada el 26 de febrero de 2024, señalan que "la Fundación se rige por la voluntad del fundador manifestada en estos Estatutos, por las disposiciones que, en interpretación y desarrollo de los mismos, establezca el Patronato y, en todo caso, por la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, su normativa de desarrollo, y por el ordenamiento jurídico privado, salvo en materia presupuestaria, contable, de control económico-financiero, de incompatibilidades, de subvenciones, de transparencia, de contratación y en cualquier otro ámbito normativo que sea de aplicación a las fundaciones del sector público estatal".

Según establecen los artículos 130, 131 y 132 de la Ley 40/2015, el régimen de contratación, presupuestario, de contabilidad, de control económico-financiero, y de personal de FECYT, es el siguiente:

- Los contratos de FECYT, como poder adjudicador no Administración Pública, se rigen por las normas del Título I, Libro III, artículos 316 a 319 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE de 26 de febrero de 2014.

- Su régimen contable y presupuestario se rige por los principios y normas contables establecidas en el Plan de Contabilidad de las Entidades Sin Fines Lucrativos, aprobado por Resolución de 26 de marzo de 2013 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, y la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.

- El personal de FECYT se rige por el Derecho laboral, así como por las

> normas que le sean de aplicación en función de su adscripción al sector público estatal, fundamentalmente las Leyes de Presupuestos Generales del Estado y los principios de los artículos 52, 53, 54, 55 y 59 de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre.

Como fundación del sector público estatal, FECYT aplica en su actuación los principios de legalidad, eficiencia, estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, así como el principio de transparencia en su gestión.

Asimismo, le es de aplicación el control de eficacia y supervisión continua regulados por el artículo 85 de la Ley 40/2015. Es en esta norma en la que se enmarca el presente Plan Estratégico.

Funciones

Las funciones y competencias de la FECYT se recogen en el artículo 7 de sus Estatutos:

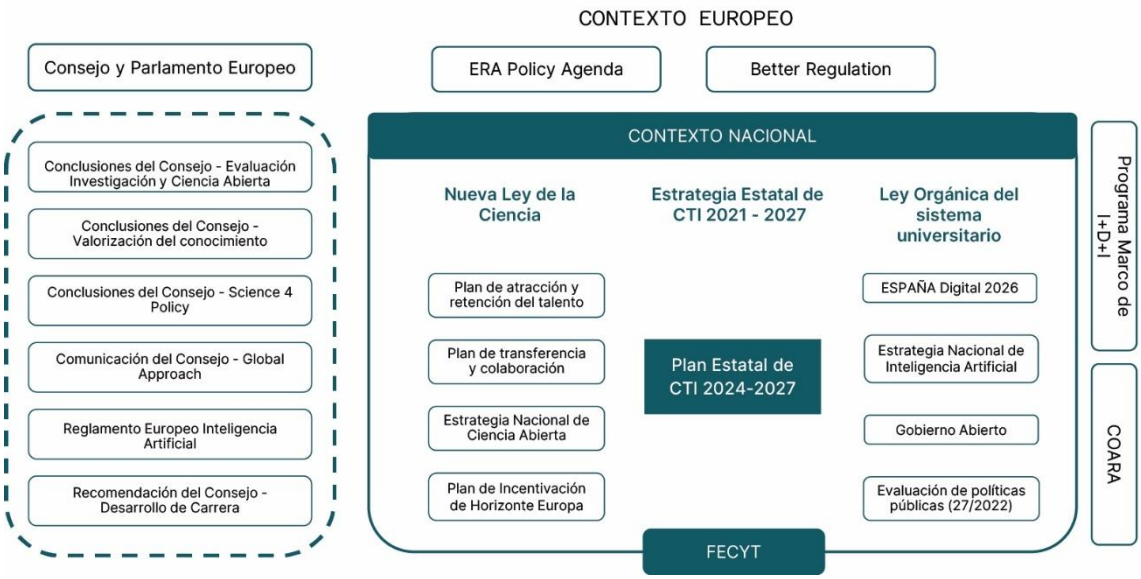
> La Fundación persigue como fin fundacional fomentar el compromiso de la sociedad con la ciencia, la tecnología y la innovación como valor clave para su desarrollo y bienestar mediante acciones que promuevan la ciencia abierta e inclusiva, la cultura y la educación científicas, dando respuesta a las necesidades y retos del sistema español de ciencia, tecnología e innovación, facilitando herramientas y recursos que contribuyan a la internacionalización de la ciencia y la competitividad de la industria.

Mediante el desarrollo de su fin fundacional, la Fundación coadyuvará a la consecución de los fines del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Contexto

En los próximos años, el contexto político que rodea a FECYT se inscribe en un entorno de continua evolución tanto a nivel europeo como nacional, impulsado por un avance hacia una concepción más holística de la valorización del conocimiento, una apertura del propio sistema y de la información en el ámbito de investigación e innovación, y sobre todo el impacto que deben tener la ciencia y la tecnología en la

sociedad permeando en la elaboración de políticas públicas en todos los ámbitos.



Cuadro 2: Contexto Internacional y Nacional

En el entorno europeo, el nuevo enfoque político del Espacio Europeo de Investigación (ERA por sus siglas en inglés) marca un nuevo rumbo para fortalecer la colaboración entre estados y facilitar la creación de un espacio compartido de ciencia, conocimiento e innovación. La valorización del conocimiento científico, entendido también bajo la perspectiva de generar un impacto directo en la sociedad, y el despliegue e implementación de la Ciencia Abierta se convierten en una prioridad importante para los próximos años en FECYT y en este marco se seguirán las recomendaciones y conclusiones del Consejo Europeo de Competitividad tanto para *"la evaluación de la investigación y la implementación de la ciencia abierta"* como para la **"***valorización del conocimiento***".**

Otro de los ejes sobre el que se enmarca la actividad de FECYT para los siguientes años es sobre el uso de la **Ciencia para las Políticas Públicas (Science for Policy).** Es notable la creciente importancia del uso del conocimiento científico como base para la toma de decisiones en el ámbito político y esto queda reflejado en las *Conclusiones del Consejo sobre el refuerzo del papel y el impacto de la investigación y la innovación en el proceso de elaboración de políticas en la Unión*, las cuales fueron promovidas y aprobadas durante el semestre donde España ostentaba la presidencia de la UE. Esto no solo fortalece la gobernanza pública, sino que también contribuye a una mayor transparencia y participación ciudadana**, elementos esenciales para una democracia saludable**.

Además, esta línea enlaza directamente con las recomendaciones sobre Ciencia Abierta, mencionadas anteriormente reforzando el principio de que la ciencia y la tecnología deben estar al servicio de la sociedad. Junto a ello, los esfuerzos para mejorar la evaluación de la investigación buscan asegurar que esta sea eficiente, transparente y capaz de generar un verdadero impacto.

Pero también conviene remarcar el impacto que tienen y tendrán otras políticas en ciertos ámbitos sectoriales como el *Reglamento del parlamento europeo y del consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial*. Esta regulación establece pautas claras para minimizar los riesgos éticos, de privacidad y de seguridad y supone para FECYT un marco de referencia a la hora de afrontar estos avances tanto internamente como en su papel de agente que ayude a un desarrollo eficiente, seguro, ético y transparente de esta tecnología en el sistema de ciencia e innovación.

Otro programa que será muy relevante para los siguientes años es el *Programa de Mejora de la Legislación de la Comisión Europea*, que tiene como objetivo optimizar el proceso de creación de políticas y leyes, asegurando que estas sean efectivas, coherentes y centradas en las necesidades de los ciudadanos y empresas. Promueve la toma de decisiones basada en evidencia y el análisis de impacto como pasos esenciales para formular normativas, siendo este un enfoque totalmente alineado con el futuro desarrollo de la actividad de FECYT.

En el plano nacional, desde hace unos años contamos con la *Nueva Ley de la Ciencia*, y La *Ley Orgánica del Sistema Universitario* y que actualizan el marco regulatorio para la investigación, la innovación y el sistema universitario. Al igual que en el ámbito europeo se refuerzan los principios de la Ciencia Abierta y se promueve la transferencia de conocimiento entre el ámbito académico y el sector productivo y también hacia la sociedad. En el ámbito estratégico cabe destacar la *Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027 (EECTI)* y su plan de implementación *Plan Estatal de Ciencia, Tecnología e Innovación 2024-2027 (PECTI)* que representan pilares esenciales para consolidar el sistema de investigación e innovación en España. Como documentos que complementan tanto la EECTI como el PECTI están el *Plan de Atracción y Retención de Talento* y el *Plan de Transferencia y Colaboración* que juegan un papel crucial integrándose para fortalecer la carrera científica, la captación de talento y el fomento de la innovación, incluyendo la transferencia social y valorización del conocimiento. A través del primero, se promueve un entorno de desarrollo profesional que atrae y retiene a investigadores altamente cualificados, mientras que el segundo impulsa la colaboración público-privada, facilitando la transferencia efectiva de conocimiento y tecnología hacia la sociedad y poniendo el valor de la ciencia y de la innovación en la toma de decisiones y elaboración de políticas públicas.

En este sentido, la *Estrategia Nacional de Ciencia Abierta* (ENCA) adquiere una relevancia especial en los próximos años en la Fundación. Promover un acceso más libre y equitativo a los resultados de la investigación facilitará también que se puedan orientar o al menos tomar decisiones desde diferentes ámbitos como la política y la sociedad, informados de la evidencia científica existente. En este marco, la ENCA no solo supone una oportunidad para democratizar el acceso al conocimiento, sino también un instrumento poderoso para fortalecer el papel de la

ciencia y la innovación en la toma de decisiones públicas. Esta visión se complementa con iniciativas que promueven la **Ciencia para las Políticas Públicas** y la **Ciencia para la Democracia**, en las que el conocimiento científico se convierte en un componente esencial de las políticas nacionales y europeas. La transparencia y la participación pública en la ciencia son vistas como claves para construir una sociedad más informada y crítica, capaz de tomar decisiones basadas en la evidencia.

En el ámbito de ciencia, tecnología y sociedad, la EECTI promueve una ciencia inclusiva y participativa, en la que los ciudadanos tengan un papel activo en los procesos científicos, contribuyendo a una mayor comprensión y confianza en la ciencia y la tecnología. La **comunicación y divulgación de la ciencia y la innovación**, junto con la **promoción de la cultura científica**, son elementos fundamentales que buscan acercar la ciencia a la sociedad y fomentar un espíritu crítico e informado, elementos fundamentales para fortalecer la democracia y una ciudadanía comprometida.

Finalmente, en términos de gobernanza, los programas de **evaluación de políticas públicas** y **gobierno abierto** cada vez más relevantes en España, introducen un nuevo marco de regulación más transparente y eficiente que también será referencia durante los próximos años en la actividad de FECYT. Programas como el anteriormente mencionado, de Mejora de la Legislación de la Comisión Europea y a nivel nacional la *Ley 27/2022 de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado*, refuerzan el compromiso de España con la mejora continua en la elaboración de sus políticas de ciencia y tecnología, garantizando que la toma de decisiones se realice de manera informada y con evidencias científicas y alineada con los intereses de la sociedad.

Para finalizar y en el ámbito sectorial tecnológico cabe destacar que a nivel nacional se cuenta con la *Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA)* se alinea con las prioridades europeas, posicionando la IA como una tecnología clave para el desarrollo económico y la transformación digital del país, pero identificando también los riesgos de privacidad y seguridad y riesgos éticos.

En resumen, el contexto que rodea a FECYT para los próximos tres años, tanto a nivel nacional como europeo, está influenciado por una creciente interrelación entre ciencia, política pública y sociedad, correspondiendo estos tres pilares con el público objetivo al que se dirigirán las actividades de FECYT. La Ciencia Abierta, la Ciencia para las Políticas Públicas, comunicación y divulgación de la Ciencia y la Ciencia para la Democracia serán pilares fundamentales para fortalecer la valorización del conocimiento hacia la sociedad, mejorar la toma de decisiones y generar valor público y enmarcarán las actividades de la FECYT durante el presente Plan Estratégico y siguientes años.

Diagnóstico

Una vez analizado el contexto y tenido en cuenta el marco normativo y los fines encomendados a FECYT, el siguiente análisis de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades (DAFO) permite esbozar las estrategias que son necesarias.

DAFO

Debilidades	• **Líneas de actuación muy diversas: dificultad para encontrar un propósito común y déficit de identidad.** • Gestión poco ágil, con escasa automatización y falta de herramientas innovadoras. • Falta de herramientas para progreso de carrera. • Resistencia al cambio. • Diferentes culturas corporativas. • Débil comunicación interna.	• Inestabilidad geopolítica: prioridades cambiantes a nivel nacional e internacional. • Retos sociales muy complejos: el conocimiento científico compite con otros por ser relevante en las soluciones. • **Movimientos anti-científicos, anti-sistema y desinformativos.** • Posicionamiento de competidores.
Fortalezas	• **Capital humano con alta especialización** y con posición única en áreas con equipos rigurosos y comprometidos. • Capacidad para establecer alianzas. • **Posicionamientos nacional e internacional.** Gran capacidad de influencia. • Flexibles, resilientes, ágiles y pioneros. • Gestión AGILE.	• **Prioridades FECYT alineadas con las tendencias en política científica (ciencia abierta, ciencia para las políticas públicas etc.).** • Prioridades FECYT alineadas con las tendencias en la Administración (gobierno abierto, políticas informadas por la evidencia). • Oportunidades de financiación europea. • Nuevas tecnologías, especialmente la IA. • **Nuevos agentes incorporados al ecosistema de I+D+I: comunidad política, decisores públicos etc.** • Demanda de evaluación integral del impacto de las actuaciones públicas.

	Amenazas
	Oportunidades

Cuadro 3: DAFO

En un contexto cambiante y con retos sociales complejos (**Amenazas**) hay dos grandes **oportunidades**: alinear las prioridades de FECYT con las políticas científicas europeas y servir de interfaz entre diferentes grupos de interés. Entre las **fortalezas** más reseñables destaca el posicionamiento internacional y nacional para influir, impulsar cambios culturales y crear nuevos ecosistemas que aún son incipientes en España. También es destacable el capital humano con alta especialización y la capacidad para establecer alianzas con otros agentes.

El trabajo más sólido de FECYT es fruto de esas fortalezas, como el impulso y fortalecimiento del ecosistema de comunicación social de la ciencia, o su liderazgo y experiencia en la participación y promoción de la internacionalización de la ciencia y de la innovación. **Otras fortalezas** reflejadas en el cuadro, (organización flexible, resiliente, ágil y pionera), le han permitido poner en marcha iniciativas novedosas, por ejemplo, la Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso de los diputados, una interfaz entre política pública y ciencia pionera en nuestro país. Pionera ha sido también su actividad en la promoción de la ciencia abierta en España.

Por otra parte, de este DAFO se desprenden como amenazas los movimientos

anticientíficos y la desinformación. Pero como suele ocurrir con las amenazas, también constituyen una oportunidad, ya que estas corrientes dan aún más valor al conocimiento de FECYT en comunicación social de la ciencia y tecnología y a sus esfuerzos por profesionalizar el sistema de comunicación científica. También hacen más necesaria la actividad de proyectos que contribuyen al rigor del periodismo científico, como la plataforma de actualidad científica SINC y el Science Media Centre. FECYT se encuentra en una posición privilegiada para analizar y comprender las motivaciones de dichas corrientes e identificar estrategias eficaces para ponerles freno.

El análisis también identifica debilidades claras, como la gran variedad de líneas de actuación, que dificultan un propósito único y unificado; una débil comunicación interna y la debilidad de la gestión. Este Plan Estratégico plantea estrategias concretas tanto en su propia elaboración (metodología de “Teoría del Cambio”) como dentro de sus líneas de actuación para mejorar esos aspectos.

Teoría del Cambio FECYT 2025-2030

Tal y como se explicaba en el apartado anterior, lo más novedoso de este Plan Estratégico ha sido utilizar la metodología de la Teoría del Cambio.

Inicialmente se partió del análisis de dónde quiere ubicarse la Fundación en el futuro, en base a las dos grandes **oportunidades** analizadas en el DAFO: alinear las prioridades de FECYT con las políticas científicas europeas y servir de interfaz entre diferentes grupos de interés. A continuación, se trabajó hacia atrás, estableciendo qué líneas de actuación pueden llevarnos a ese lugar, qué actividades son necesarias y con qué indicadores se pueden medir los avances realizados. El horizonte temporal se estableció a 2030 para que el ejercicio superara la duración del Plan Estratégico (2025-2027). De esta manera el análisis realizado ha sido más ambicioso y no ha estado limitado por un periodo de tiempo relativamente corto, los tres años que dura el Plan Estratégico. Esto nos permitió hacer una reflexión más profunda de quiénes somos o quiénes querríamos ser. Cuando finalice el Plan Estratégico se analizará si la visión sigue siendo válida y se producirán las modificaciones que sean necesarias.

La reflexión de los grupos giró en torno a estas cuestiones, que se fueron abordando de manera escalonada:



- **¿Dónde quiere ubicarse FECYT en el futuro?**
- **¿Qué necesitamos para llegar hasta allí?**
- **¿Qué impactos tenemos que alcanzar en el corto, medio y largo plazo?**
- **¿Qué activos tenemos?**
- **¿Qué objetivos estratégicos necesitamos?**

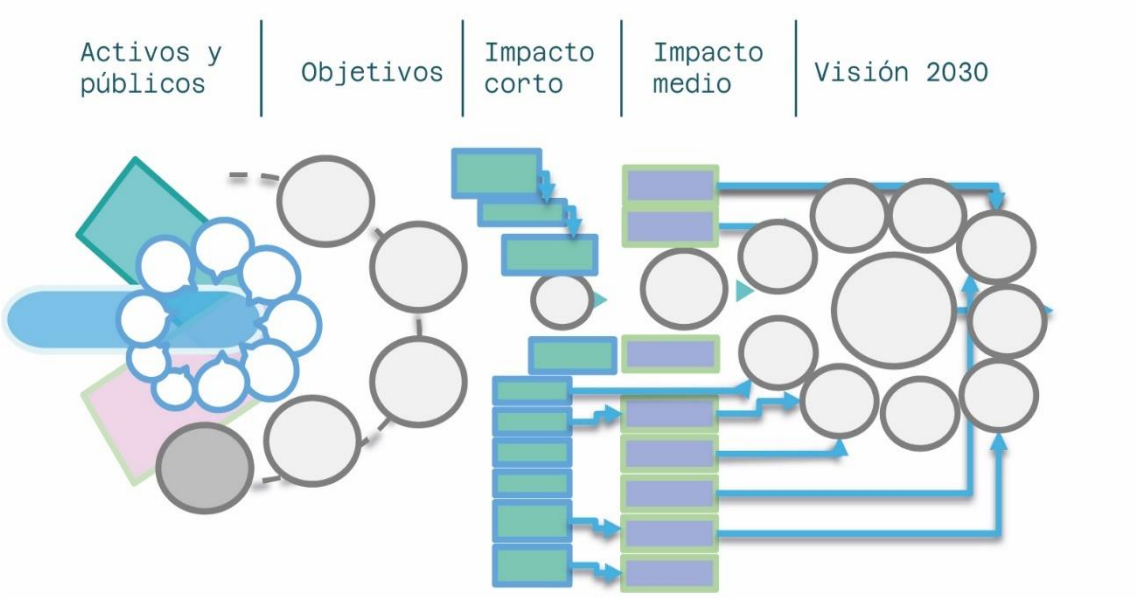
En este sentido, los grupos tuvieron en cuenta desde el inicio de la reflexión las **debilidades** propuestas en el DAFO, con especial hincapié en no exceder una diversidad en las líneas de actuación que comprometiese encontrar un objetivo común. Las catorce personas integrantes del grupo inicial realizaron un primer ejercicio de reflexión y posteriormente trasladaron la metodología al resto de la entidad. De esta manera, todos los profesionales de la Fundación aportaron su conocimiento y amplia experiencia para proponer soluciones creativas.

En total se celebraron catorce reuniones de trabajo y se establecieron mecanismos de comunicación y *feedback* para asegurar que todo el equipo de FECYT trabajaba de la mano y participaba en el proceso.

Durante estas reuniones, los grupos de trabajo trabajaron sobre una plantilla de visualización de la Teoría del Cambio (ver imagen abajo) sobre la que progresivamente se identifica la visión/impacto en 2030, el impacto que es

necesario obtener en el medio plazo (2027) y corto plazo (2025), los objetivos que

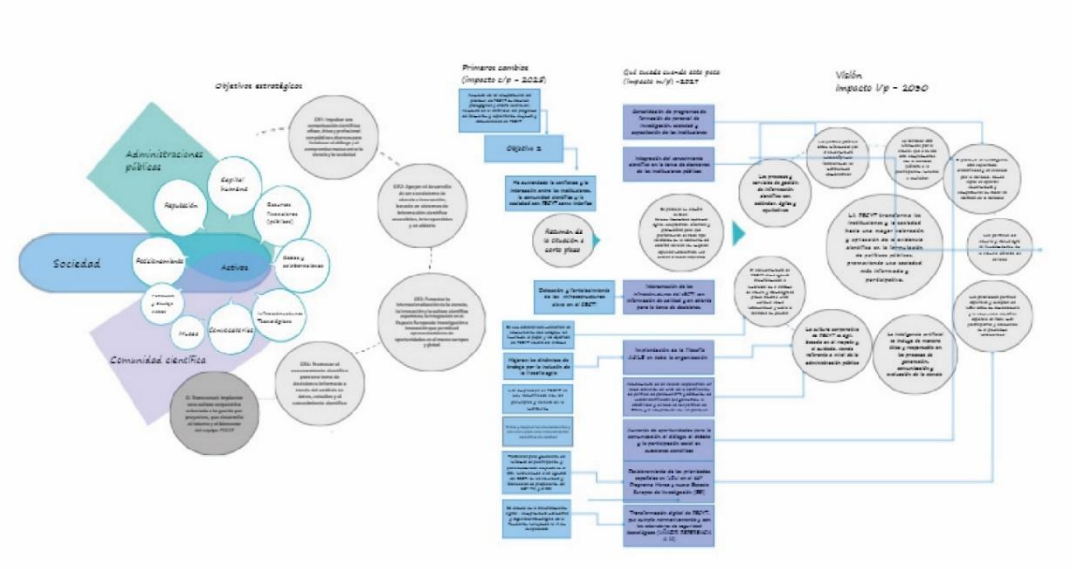
han de marcarse, los activos con los que se cuenta y los públicos y agentes con los que trabajan. El enfoque holístico de la Teoría del Cambio permite trabajar en una visión común de la FECYT, evitando el pensamiento en silo o departamental y permitiendo conectar el trabajo de toda la fundación hacia una visión común.



Cuadro 4: Estructura de Teoría del cambio: visión, impacto, objetivos, activos y públicos

El resultado de la "Teoría del Cambio FECYT 2025-2030", ofreció el material suficiente para poder destilar la misión, visión, propósito, objetivos estratégicos, líneas de actuación e indicadores. La conexión entre la visión e impactos con los objetivos estratégicos responde principalmente a las **fortalezas** del DAFO, con un enfoque estratégico de crecimiento, especialmente al posicionamiento internacional y nacional para influir, impulsar cambios culturales y crear nuevos ecosistemas que aún son incipientes en España.

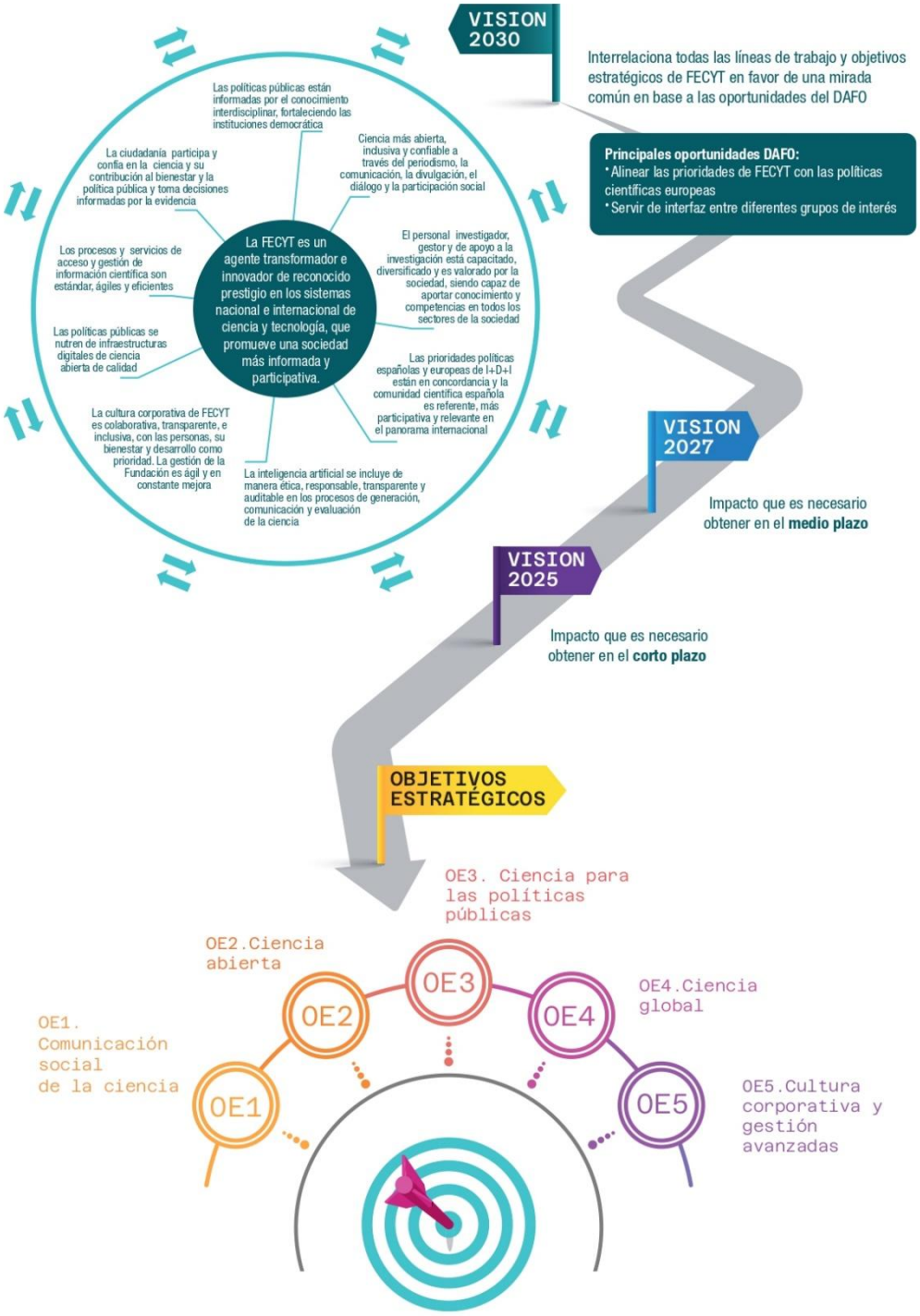
En las siguientes imágenes se aprecia la intensidad del trabajo realizado hasta llegar a una visión del impacto en 2030. Los objetivos, las líneas de actuación y las actividades de los sucesivos Planes de Actuación se adecuarán al logro de esa Visión, atendiendo a las **debilidades** analizadas en el DAFO, mediante una estrategia de fortalecimiento. Las imágenes que se incluyen a continuación tienen como propósito mostrar el proceso y la gran cantidad de aportaciones que se han hecho. Como se ha comprimido el tamaño de estas, el texto no se aprecia en detalle. Las ideas fuerza se explican en el apartado Visión/Impacto 2030.



Cuadro 5: Versión 0: Estructura inicial de la Teoría del Cambio FECYT 2025-2030. Elaborada por equipo motor.



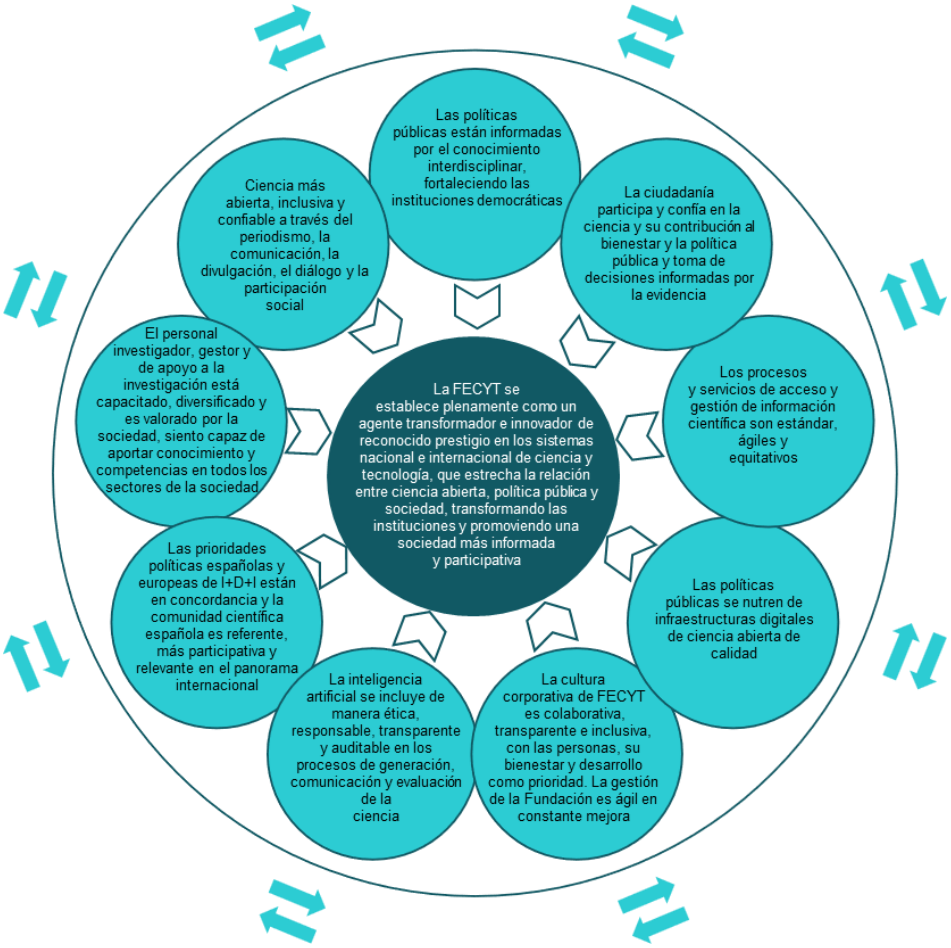
Cuadro 6: Versión V0.2: Estructura de la Teoría del Cambio FECYT 2025-2030 con las contribuciones de toda la plantilla (140 personas).



Cuadro7: Versión final. Estructura resumen de la Teoría del Cambio FECYT 2025-2030 aprobada por equipo motor y comité de dirección

Visión/impacto 2030

El trabajo con la metodología de Teoría del Cambio permitió llegar a la visión 2030 que refleja la imagen y que permite interrelacionar todas las líneas de trabajo y objetivos estratégicos de FECYT en favor de una mirada común. Un análisis de esta visión compartida nos permitió destilar la misión, visión y propósito de FECYT para el plan estratégico.



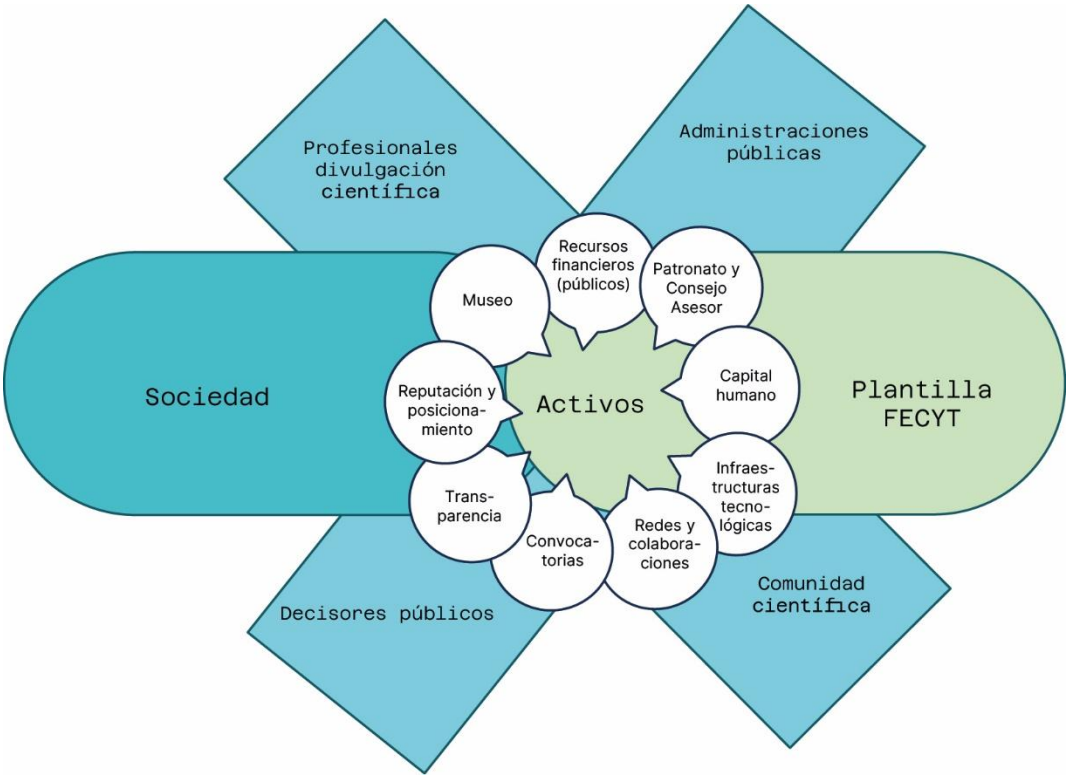
Cuadro8: Visión e impacto a 2030

El **propósito** de una organización responde a por qué existe la organización en un sentido más amplio y debe conectar sus actividades con un impacto en la sociedad. Las ideas de ese impacto a largo plazo que surgieron del trabajo colaborativo de toda la fundación, expuestas en esta gráfica, se resumen en este **Propósito**:

Fomentar el valor público y social de la ciencia y la innovación y su contribución a la calidad democrática y el bienestar social.

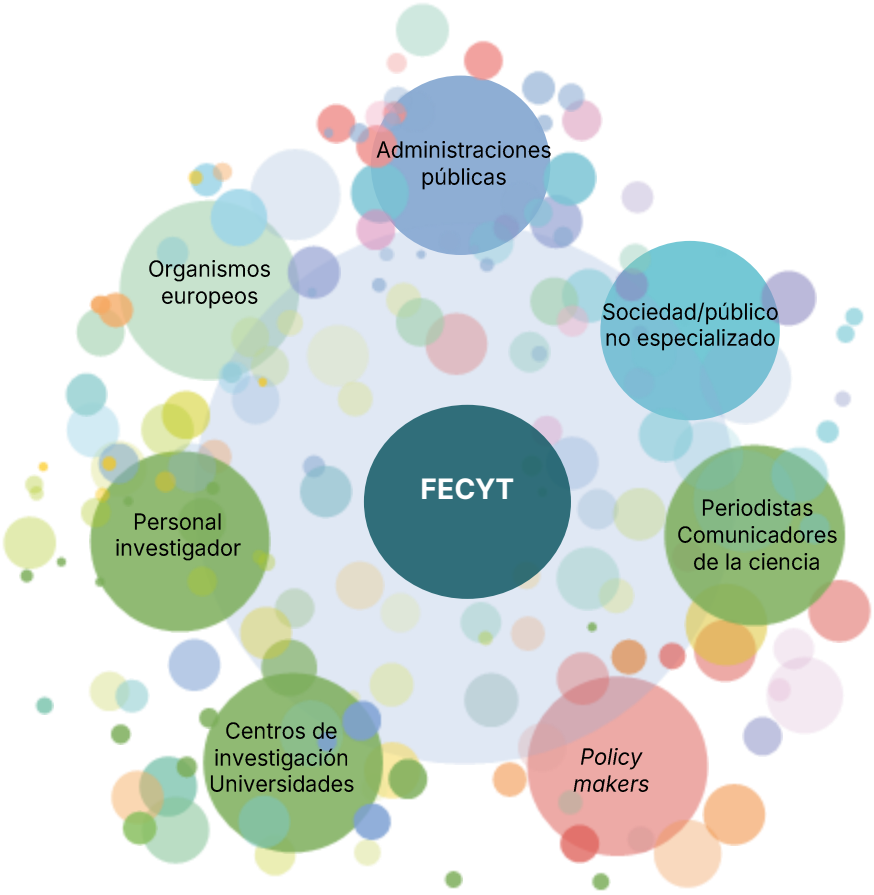
Activos y públicos

Otro de los resultados del ejercicio de reflexión con la metodología ToC fue la identificación de activos y públicos que se resumen en la siguiente gráfica:



Cuadro9: Públicos de FECYT

Después, con una mirada más detallada y teniendo en cuenta los servicios de FECYT, algunos de esos grupos de interés se diferenciaron en este mapa de públicos definitivo:



Cuadro 10: Detalle públicos de FECYT

Propósito, Misión, Visión

Si recordamos, el trabajo con la metodología de Teoría del Cambio permitió llegar a la visión 2030 que refleja el Cuadro 8. Ahí se interrelacionan todas las líneas de trabajo y objetivos estratégicos de FECYT en favor de una mirada común. Un análisis de esta visión compartida nos permitió destilar la Misión, Visión y Propósito de FECYT para el plan estratégico.

El círculo central que resume la visión a 2030 (*ver Cuadro 8*) dice:

"La FECYT se establece plenamente como un agente transformador e innovador de reconocido prestigio en los sistemas nacional e internacional de ciencia, tecnología e innovación, que estrecha la relación entre ciencia abierta, política pública y sociedad, transformando las instituciones y promoviendo una sociedad más informada y participativa".

Las ideas fuerza, sobre las que giran las demás, son:

- FECYT, como agente de cambio (impulsando cambios culturales)
- Objetivos estratégicos (ciencia abierta, política pública y sociedad; e internacionalización de la ciencia e innovación)
- El deseo de trabajar para una sociedad más informada y participativa

Además, esa visión incluye la importancia de otras dimensiones como:

- Fortalecer las instituciones democráticas
- Que la ciencia sea inclusiva
- El uso de la inteligencia artificial ética y responsable
- La capacitación del personal investigador, gestor y de apoyo
- Periodismo científico
- Comunicación, divulgación, participación ciudadana
- Y, desde el punto de vista interno: Cultura corporativa transparente con una gestión ágil

Estas ideas se plasman en las siguientes definiciones de **Propósito, Misión y Visión** de FECYT, definiciones que emanan de nuevo de un ejercicio colectivo que aúna las conclusiones alcanzadas con las metodologías seguidas (DAFO y ToC) y que tienen en cuenta el análisis del contexto nacional e internacional, así como el marco legislativo y fines fundacionales que definen la actividad de la FECYT:



PROPÓSITO

Fomentar el valor público y social de la ciencia y la innovación, y su contribución a la calidad democrática y el bienestar social.

Con la Misión, describimos cómo trabajaremos para llegar a ese propósito...



MISIÓN

Impulsamos los cambios culturales necesarios para reforzar el diálogo y compromiso entre ciencia, sociedad y gestión pública. Lo hacemos a través del estímulo de la ciencia abierta, la ciencia para las políticas públicas, la comunicación social de la ciencia y la innovación y su dimensión global, en estrecha colaboración con la comunidad científica y otros agentes.

...con el fin de alcanzar esta Visión:



VISIÓN

Una sociedad en la que hay una estrecha relación entre la ciencia y la innovación, la política pública y las personas; en la que la ciencia es abierta, relevante, transparente y cooperativa, y en la que el conocimiento científico forma parte de la toma de decisiones.

Valores

En el proceso se ha dado mucha importancia a la identificación de los valores de FECYT. Un equipo cohesionado que comparte valores es más eficiente, eficaz y flexible ante los cambios. Estos valores, además, van asociados a varios compromisos que adoptan, tanto de los trabajadores de FECYT en la manera en la que ejecutan su trabajo y se relacionan con sus beneficiarios y compañeros, como de la organización hacia cada uno de los profesionales del equipo de FECYT.

El equipo de trabajo de valores se mantiene más allá de la elaboración del Plan Estratégico. Su objetivo es garantizar que los valores y compromisos adquiridos por la Fundación y las personas se **comprendan**, se **vivan** y se **integren** en todas las áreas de FECYT.

Compromiso

Garantizar una cultura organizativa en la que cada persona se sienta identificada, involucrada y comprometida con la misión, visión y valores de la Fundación.

Evolución

Adaptarse con flexibilidad a nuevos retos de forma creativa, innovadora y sostenible, favoreciendo cambios basados en el conocimiento y aprendizaje mutuo.

Transparencia

Actuar y comunicar de forma clara, accesible, abierta y confiable ante todos los grupos de interés.

Referente

Ser una entidad transformadora, útil y reconocida en el ecosistema nacional e internacional de ciencia, tecnología e innovación, que promueva una sociedad informada y participativa.

Equipo

Fomentar la colaboración y el apoyo muto entre personas y departamentos. Afianzar la cohesión, el compromiso y la motivación de los equipos, promoviendo la confianza, el bienestar y el desarrollo personal y profesional.

Respeto

Promover un ambiente de reconocimiento mutuo, valorando la diversidad de las personas y asegurando un trato digno, ético, inclusivo e igualitario.

Objetivos estratégicos y líneas de actuación

En línea con las ideas centrales de la reflexión realizada con la metodología ToC y el análisis del DAFO, se establecen los siguientes objetivos estratégicos: **Comunicación social de la ciencia, Ciencia abierta, Ciencia para las políticas públicas, Ciencia global; y de corte interno cultura corporativa y gestión avanzadas.**

OE 1 Comunicación social de la ciencia

Impulsar una comunicación social de la ciencia eficaz, ética y profesional con públicos diversos.

Promover una comunicación y un periodismo científico de calidad que faciliten el diálogo, la participación y el compromiso mutuo entre ciencia, tecnología e innovación y sociedad.

OE 2 Ciencia abierta

Fomentar la plena adopción de la ciencia abierta.

Contribuir al despliegue y seguimiento de las acciones de la Estrategia Nacional de Ciencia Abierta y a una gestión eficiente en el acceso a la información científica.

OE 3 Ciencia para las políticas públicas

Fomentar la elaboración de políticas públicas informadas por la evidencia científica.

Impulsar la integración del conocimiento científico en el ciclo de elaboración de las políticas públicas para una toma de decisiones informada y contribuir así a su mayor calidad, efectividad, eficiencia, impacto y confianza social en las instituciones.

OE 4 Ciencia global

Potenciar la dimensión global de la ciencia española.

Impulsar la internacionalización de la investigación y la innovación españolas para maximizar oportunidades y alinear prioridades en el marco del Espacio Europeo de Investigación y a escala global.

OE 5 Cultura corporativa y gestión avanzadas

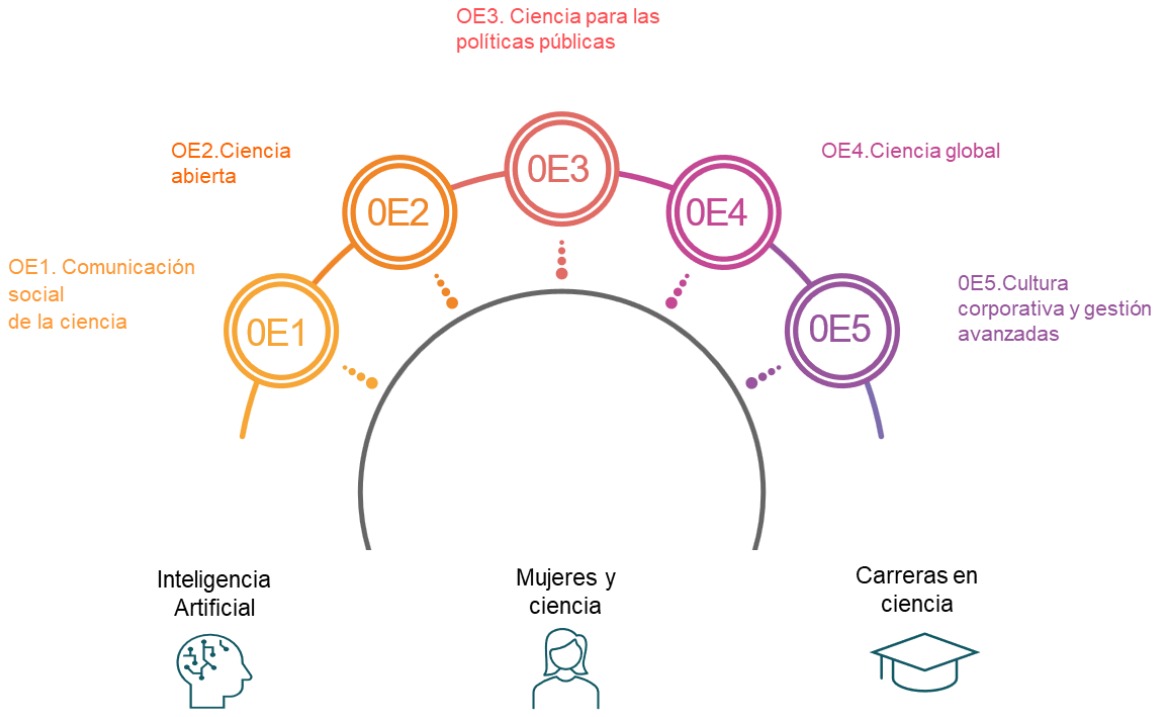
Afianzar una cultura corporativa colaborativa e inclusiva y una gestión ágil e innovadora.

Avanzar en una cultura corporativa colaborativa, transparente, inclusiva e innovadora, donde el bienestar de las personas sea nuestra referencia y una gestión

ágil e innovadora que incorpore la progresiva automatización y digitalización de procesos.

Todos los objetivos estratégicos se retroalimentan, se necesitan y forman parte del mismo proceso de cambio cultural para hacer de la ciencia un pilar fundamental del debate público, la deliberación democrática, la confianza ciudadana en las instituciones y, en última instancia, el bienestar social. La comunicación social de la ciencia trabaja para aumentar la confianza y participación de la sociedad en la ciencia; la ciencia abierta facilita su apertura, democratización, acceso universal y diversidad; la ciencia para las políticas públicas facilita el diálogo entre ciencia y gestión públicas, y la internacionalización de la ciencia garantiza su alineación con las tendencias europeas**.**

Además, de la reflexión se desprenden otras dimensiones de carácter transversal (que hemos definido como Dimensiones Clave Compartidas), a las que FECYT también dará respuesta a través de su actividad: **perspectiva de género, inteligencia artificial y carrera investigadora**. La integración de la perspectiva de género en la investigación es un elemento fundamental para garantizar la equidad, mejorar la calidad y la relevancia de los resultados de la investigación e incrementar la relevancia social de la ciencia. Por otro lado, es necesario analizar e incorporar de manera ética y confiable la inteligencia artificial en el método científico y también en los procesos y servicios de FECYT. Finalmente, la visión de FECYT necesita de profesionales de la ciencia en todas las dimensiones del proceso científico: la investigación, la comunicación social de la ciencia, la gestión, el asesoramiento científico o la ciencia abierta. Estas dimensiones se concretan en iniciativas dentro de los objetivos estratégicos, pero el hecho de destacarlas permite que ganen en importancia y visibilidad.



Cuadro 11: Objetivos estratégicos y dimensiones transversales

Una vez establecidos los Objetivos estratégicos, se definieron las líneas de actuación para alcanzarlos.

OE 1 Comunicación social de la ciencia

Impulsar una comunicación social de la ciencia eficaz, ética y profesional con públicos diversos.

Promover una comunicación y un periodismo científico de calidad que faciliten el diálogo, la participación y el compromiso mutuo entre ciencia y sociedad.

LA1. Analizar la comunicación social de la ciencia y establecer estrategias de futuro

Desarrollar una mejor comprensión del papel de la ciencia en la sociedad y orientar el campo de la comunicación científica, facilitando recomendaciones para profesionales e investigadores, así como para el sistema de I+D+I y la administración. Se llevan a cabo investigaciones y análisis que permitan disponer de conocimientos relevantes para la práctica, se promueven la reflexión, la transferencia de resultados y la colaboración entre investigación y práctica, y se diseñan estrategias para una comunicación social de la ciencia más eficaz, ética y profesional.

LA2. Fortalecer el sistema de comunicación social de la ciencia

Desarrollar estructuras, instrumentos, capacitación, recursos y redes profesionales para la comunicación de la ciencia y el periodismo científico, incluyendo evaluación

de formatos eficaces con públicos diversos. A través de esta línea se da apoyo al sistema para el desarrollo y consolidación de una comunicación científica de calidad, y se establecen redes de intercambio y colaboración.

LA3: Impulsar periodismo científico de calidad

FECYT trabaja en el ámbito de del periodismo científico, de calidad, informado por la evidencia, conectado con las controversias sociales y que refleja los debates existentes dentro de la comunidad investigadora, de manera que contribuya a elevar la calidad de la conversación pública en torno a la ciencia. El objetivo es que tanto el Science Media Centre y SINC se erijan como modelos referentes de información de calidad gracias al uso de fuentes fiables y el contraste de la información. Más que "desmentir" bulos o noticias falsas, se trata de posicionarse como un modelo confiable para el público gracias a su código ético que prioriza el rigor y ofrece la mejor evidencia científica disponible.

LA4: Gestión y dinamización del MUNCYT

Llevar a cabo la gestión administrativa, técnica y científica del MUNCYT que asegure la conservación, el incremento, el estudio y la difusión de los fondos del museo para su conocimiento y transmisión a la sociedad y a las generaciones futuras.

OE 2 Ciencia abierta

Fomentar la plena adopción de la ciencia abierta.

Contribuir al despliegue y seguimiento de las acciones de la Estrategia Nacional de Ciencia Abierta y a una gestión eficiente en el acceso a la información científica.

LA1: Fortalecer infraestructuras digitales institucionales de Ciencia Abierta

Apoyar a las infraestructuras digitales institucionales de Ciencia Abierta para la generación, depósito, almacenamiento y preservación a largo plazo de resultados de investigación mediante convocatorias públicas para su fortalecimiento e interoperabilidad y la co-creación de estándares de buenas prácticas alineadas con las políticas nacional, europea e internacional de ciencia abierta.

LA2: Impulsar la interoperabilidad de las infraestructuras curriculares para su integración con el resto de los servicios de gestión de la investigación e información científica a nivel nacional e internacional

Promover el uso del servicio curricular normalizado entre las instituciones del sistema, buscando aumentar la visibilidad e impacto de la información científica y consolidarlo en los procesos de evaluación del mérito docente, investigador y de transferencia, alineándolo con los parámetros de ciencia abierta.

LA3: Promocionar incentivos, reconocimientos y formación en Ciencia Abierta

Fomentar la coordinación de acciones de las instituciones de financiación, ejecución y evaluación de la actividad científica y del personal investigador para la plena implantación de la ciencia abierta. Reforzar las actividades de formación sobre ciencia abierta tanto del personal investigador como de sus instituciones y resto de agentes.

LA4: Colaborar en la transformación del modelo de acceso al conocimiento científico para que sea más eficiente y universal.

Fomentar que el acceso al conocimiento científico sea eficiente y equitativo entre las instituciones del SECTI y facilitar opciones de publicación en acceso abierto del personal investigador.

OE 3 Ciencia para las políticas públicas

Fomentar la elaboración de políticas públicas informadas por la evidencia científica.

Impulsar la integración del conocimiento científico en el ciclo de elaboración de las políticas públicas para una toma de decisiones informada, contribuir así a su mayor calidad, efectividad, eficiencia, impacto y fomentar la confianza social en las instituciones.

LA1: Integrar el conocimiento en la elaboración las políticas públicas

Integrar el conocimiento científico y tecnológico interdisciplinar en la elaboración e implementación de políticas públicas para responder a los desafíos sociales actuales y futuros mediante el mantenimiento y puesta en marcha de mecanismos de conexión entre ciencia y gestión pública, y mediante la sensibilización de los agentes.

LA2: Profesionalizar carreras en ciencia para las políticas públicas

Profesionalizar la figura de profesional mediador entre la ciencia y las políticas públicas y fortalecer las competencias de transferencia de conocimiento y diálogo entre el personal de investigación y los gestores públicos.

LA3: Fortalecer el ecosistema de ciencia para las políticas públicas

Aumentar la contribución de la ciencia a las políticas públicas con un enfoque innovador para fomentar una relación de confianza entre la comunidad científica, la sociedad y las instituciones públicas. Potenciar la dimensión internacional a través de la participación en redes de colaboración e intercambio de buenas prácticas.

LA4: Evaluar el impacto y la calidad de los instrumentos y proyectos puestos en marcha por FECYT

Diseñar los mecanismos necesarios para mejorar progresivamente la evaluación del impacto y la calidad de las líneas de actuación de FECYT en coordinación y colaboración con el resto de agentes del Sistema de ciencia, tecnología e innovación.

OE 4 Ciencia global

Potenciar la dimensión global de la ciencia española.

Impulsar la internacionalización de la investigación y la innovación españolas para maximizar oportunidades y alinear prioridades en el marco del Espacio Europeo de Investigación y a escala global.

LA1: Posicionar y alinear las prioridades de políticas españolas y europeas en I+D+i.

Contribuir, junto con los diversos agentes del sistema español de ciencia, tecnología e innovación (SECTI), a posicionar las prioridades españolas en I+D+i dentro del Espacio Europeo de Investigación, Programa Marco y las iniciativas de Programación Conjunta. Participar, además, en la incorporación y alineación de políticas de I+D+i europeas en el sistema español de ciencia y tecnología.

LA2: Fortalecer la internacionalización del sistema español de I+D+i.

Apoyar la participación, liderazgo y retorno económico de la comunidad científica española en proyectos europeos de I+D+i en Programa Marco y el nuevo Espacio Europeo de Investigación e iniciativas de Programación Conjunta.

LA3: Participar y desarrollar redes y alianzas internacionales estratégicas.

Expandir y fortalecer colaboraciones con instituciones y redes internacionales para promover la integración de España en iniciativas globales estratégicas, como la Ciencia Abierta. Facilitar la participación en consorcios y proyectos internacionales emergentes, con un enfoque en áreas prioritarias para consolidar el liderazgo de España en la investigación de frontera. Mantener la colaboración con Latinoamérica, aprovechando la posición de España en la relación entre el continente latinoamericano y Europa.

LA4: Apoyar el desarrollo de competencias y la capacitación del personal investigador y el de gestión de la investigación

Apoyar la definición y el desarrollo de competencias del personal investigador y el de gestión, así como la capacitación de las instituciones para potenciar su pleno desarrollo profesional, la circulación y movilidad geográfica y sectorial del talento y facilitar la puesta en valor y explotación del conocimiento científico.

OE 5 Cultura corporativa y gestión avanzadas

Afianzar una cultura corporativa colaborativa e inclusiva y una gestión ágil e innovadora.

Avanzar en una cultura corporativa colaborativa, transparente, inclusiva e innovadora, donde el bienestar de las personas sea nuestra referencia y una gestión ágil e innovadora que incorpore la progresiva automatización y digitalización de procesos.

LA1: Favorecer el bienestar de las personas, el crecimiento profesional y un entorno de trabajo basado en una comunicación transparente y en los valores de FECYT.

Generar un entorno de trabajo que fomente el crecimiento profesional y el bienestar de las personas, garantizando una correcta capacitación, asignación de funciones y una óptima transferencia de las competencias al puesto.

LA2: Evolucionar hacia una gestión digital segura, más innovadora, sostenible e integral.

Favorecer la simplificación, automatización y transparencia y seguridad de los procesos y su alineación con la normativa vigente. Avanzar en la gestión y ejecución de los proyectos a través de un proceso de transformación digital.

LA3: Incorporar a la cultura FECYT la vigilancia continua de nuevas tecnologías y sus implicaciones en la actividad de la Fundación.

Avanzar en la vigilancia tecnológica y de nuevas tendencias para adaptar la formación interna y la correcta adaptación a la actividad de la información, con especial énfasis en los desarrollos entorno a la inteligencia artificial.

LA4: Avanzar en el posicionamiento y la reputación de FECYT en todas sus áreas de actuación y contribuir a visibilizar el funcionamiento y la excelencia del sistema español de ciencia, tecnología e innovación.

Mejorar de forma continua los planes de comunicación interna y externa para posicionar y reforzar la reputación de FECYT. Esta línea de actuación también contribuye a promocionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación mediante el apoyo al Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Dimensiones clave compartidas

Tal como se ha detallado en el apartado anterior, además de Objetivos Estratégicos se ha detectado la necesidad de considerar e incorporar en cada Plan de Actuación y de manera transversal tres aspectos clave que se definen en este Plan como **Dimensiones Clave Compartidas**. Estas son áreas o elementos clave que influyen en varios objetivos estratégicos, líneas de actuación y actividades de la Fundación. En algunos casos también actúan de hilo conductor entre iniciativas diferentes y maximizan su impacto.

Es fundamental **fomentar la coordinación y seguimiento** de las actividades que se realicen anualmente en torno a estas Dimensiones, tanto para poder tener un enfoque orientado y optimizar los recursos, como para conocer la evolución y mejoras conseguidas.

Las Dimensiones Clave Compartidas identificadas durante la elaboración del Plan Estratégico se ubican principalmente en tres ámbitos:

- Dimensión: Igualdad de género en ciencia e innovación
- Dimensión: Uso de tecnologías avanzadas (Inteligencia Artificial) en ciencia.
- Dimensión: Desarrollo de carrera y nuevos perfiles profesionales en ciencia e innovación.

Estas tres dimensiones clave han sido identificadas tras analizar su relevancia estratégica para la actividad presente y futura, su grado de alineación con la Misión, Visión y Propósito institucional, y su transversalidad en diversas Líneas de Actuación y departamentos.

Para fomentar la coordinación de estas dimensiones se realizarán las siguientes acciones a lo largo de los diferentes Planes de Actividad anual:

- Durante el primer año **se definirá claramente cada dimensión especificando** qué significa para la organización e identificando cómo contribuye a la consecución de los objetivos de cada año. Se crearán los equipos interdisciplinares que ayuden a definir mejor las actividades y realicen el seguimiento posterior y gobernanza de la actividad.
- **En cada Plan de Actuación:**
    - **Se identificarán** las acciones que se llevarán a cabo cada año y se agruparán e incluirán en un Plan específico para cada una de las Dimensiones.
    - **Se incluirán** indicadores de actividad e impacto en el propio Plan de

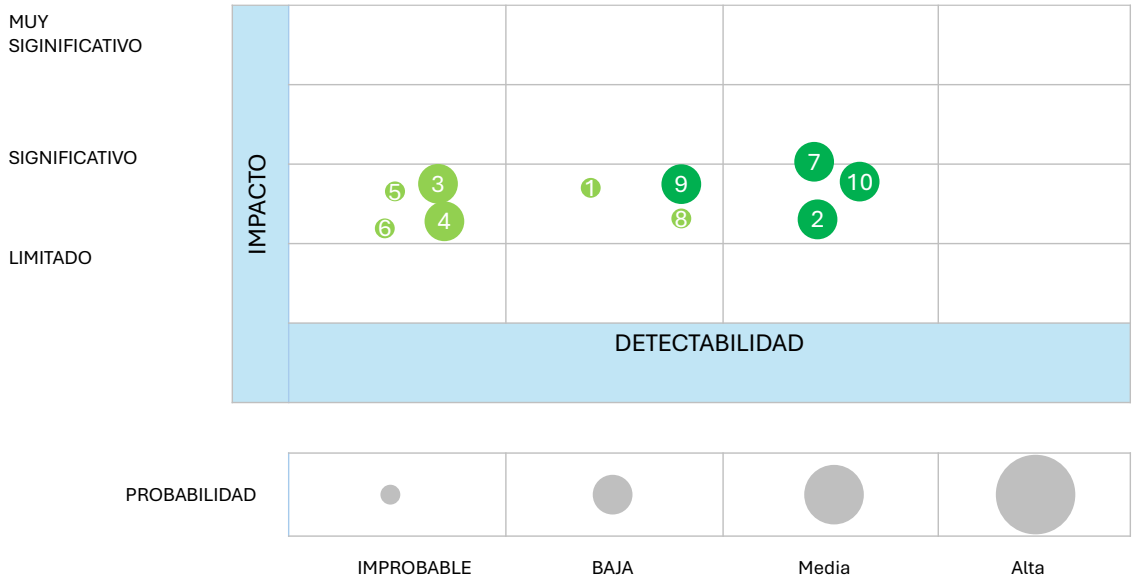
Actuación sobre las acciones identificadas, que servirán para analizar el impacto de la dimensión en la actividad de FECYT.

- **Se realizará un análisis estratégico** por cada Línea de Actuación tratando de detallar cómo contribuyen a las dimensiones compartidas.
- **Se planificarán los recursos necesarios** para cada Dimensión Clave Compartida y se reportará el esfuerzo realizado en cada una de ellas

Para poder llevar a cabo estas actividades se propone una **Gobernanza y seguimiento** que se basará en la transdisciplinariedad, un seguimiento, revisión y ajuste periódico y una comunicación interna y externa que ayude a difundir el impacto y los casos de éxito de cada dimensión.

Gestión de riesgos asociados a la implantación del plan estratégico

El proceso de análisis de riesgos implica evaluar la probabilidad de que un riesgo se materialice, el impacto que dicho riesgo podría tener en la implantación del Plan Estratégico y la facilidad con la que podemos detectar su ocurrencia. En este análisis se han considerado los elementos de riesgo identificados en el análisis DAFO y el resultado del análisis se muestra a continuación:



(*)Leyenda de los números 1 a 10 en el siguiente apartado denominado “Plan de acción”.

Cuadro 12: Análisis de riesgos de la implantación

Plan de acción

Todos los riesgos identificados se consideran aceptables y tolerables, y con el fin de mitigarlos se abordan a través del Plan Estratégico de las siguientes acciones:

1 - **Diversidad en las líneas de actuación**: Se ha dado al plan una estructura homogénea y se ha hecho un esfuerzo para que los objetivos estratégicos estén alineados y contribuyan al Propósito, la Misión y la Visión definidas en este Plan Estratégico. Asimismo, se ha hecho un análisis pormenorizado de la actividad de FECYT para asegurar que las Líneas de Actuación tienen un contenido claro y a su vez contribuyen de manera directa a la consecución de los Objetivos Estratégicos. Se han eliminado o reagrupado líneas de actuación previas redundantes o con una definición ambigua.

2 - **Gestión poco ágil y falta de automatización**: Para mitigar el impacto de este riesgo, el Plan Estratégico incorpora el objetivo estratégico OE5,"Cultura Corporativa y Gestión Avanzadas". Dentro de este objetivo, la línea de actuación LA2 se enfoca en la transformación digital como una herramienta clave para simplificar, automatizar y fortalecer la seguridad en los procesos de gestión. Se busca modernizar los procesos mediante la automatización, logrando mayor agilidad y transparencia en la gestión.

3 - **Falta de herramientas para progreso de carrera**: El riesgo de carecer de herramientas para el progreso de carrera se aborda en el plan mediante la línea de actuación LA1 del objetivo OE5, centrada en el desarrollo profesional. Se busca promover un entorno laboral que facilite el crecimiento profesional, la formación y una asignación adecuada de funciones.

4 - **Resistencia al cambio**: La resistencia al cambio se abordará de manera global combinando iniciativas de comunicación interna y programas de formación. La comunicación interna ayudará a mantener informado al personal de la Fundación sobre los objetivos, beneficios y razones detrás de los posibles cambios propuestos. La formación ayudará a adquirir habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a nuevas dinámicas. Ambas iniciativas contempladas en el Plan Estratégico ayudarán a fortalecer la confianza y la capacidad para enfrentar el cambio con una actitud positiva.

5 - **Diferentes culturas corporativas**: Dentro del objetivo OE5, el Plan promueve el fortalecimiento de una cultura corporativa inclusiva y colaborativa. A través de la línea de actuación LA1, se propone fomentar un entorno laboral basado en la transparencia y en los valores de FECYT. Además, se plantea reforzar la comunicación interna como una herramienta clave para facilitar este proceso. Se espera que todas estas acciones ayuden a mitigar este riesgo identificado.

6 - **Débil comunicación interna**: La línea de actuación LA4 del objetivo OE5 se enfoca en la mejora continua de los planes de comunicación tanto internos como externos, con el fin de reforzar la reputación y la cohesión de la Fundación. Esto también

incluye estrategias para asegurar que el personal está alineado, informado y se siente involucrado en la actividad de la Fundación.

7 - **Inestabilidad geopolítica**: La FECYT opera alineada con las tendencias en ciencia e innovación tanto a nivel europeo como nacional, siendo este un contexto que suele conllevar cambios frecuentes. Dado que estos cambios suelen ser imprevisibles y escapan al control directo de la Fundación, representan un riesgo inherente. Sin embargo, debido a la naturaleza misma de la FECYT y su contexto operativo, este riesgo se asume como parte del entorno en el que desarrolla su actividad por lo que se considera que la adaptación a este entorno ayuda a mitigar el posible impacto de dicho riesgo.

8 - **Retos sociales muy complejos**: El plan busca de un modo global integrar el conocimiento en la elaboración de políticas públicas, asegurando que la ciencia e innovación tengan un rol activo y respetado en la sociedad.

9 - **Movimientos anticientíficos y desinformativos**: En el plan se enfatiza el fortalecimiento de la comunicación y el periodismo científicos de calidad para contrarrestar la desinformación. Además, el plan tiene un enfoque en políticas informadas por evidencia, que refuerzan el valor y la necesidad de incluir la ciencia en el debate público y ayudan a contrarrestar los movimientos anti-científicos.

10 - **Competencia creciente**: Para afrontar el posicionamiento de competidores, el Plan trata de reforzar el posicionamiento y la reputación de FECYT y el sistema científico español a nivel global, destacando la importancia de alianzas estratégicas internacionales y la visibilidad del sistema español de ciencia y tecnología en el Espacio Europeo de Investigación y más allá.

Con el fin de mantener todos los riesgos bajo control y responder adecuadamente en caso de cambios significativos, se establecen los reportes recogidos en el apartado de “Seguimiento y evaluación”.

Seguimiento y evaluación

El Plan Estratégico 2025-2027 incluye indicadores de impacto para todas las líneas de actuación y para cada uno de los años del Plan.

Se establecen reportes periódicos, preferentemente trimestrales, para informar a los órganos de gobierno y dirección sobre el avance y desempeño del plan estratégico. Esto asegura que el Patronato esté en todo momento al corriente del desempeño de FECYT y pueda anticiparse o reaccionar a cualquier cambio que pueda afectar a la Fundación**.**

Adicionalmente, al final de cada año se realizará una memoria resumen donde se recojan los cambios y otras dimensiones cualitativas que transcienden a los indicadores de impacto, pero que definen **la vitalidad de la organización y la calidad de sus proyectos.**

Se trata de tener una visión general del desempeño de FECYT desde un compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.

Estos son algunos de los aspectos que se tomarán en consideración:

CALIDAD

- Satisfacción de nuestros servicios por clientes externos
- Satisfacción cliente interno
- Evaluación de servicios
- Servicios con revisión por pares
- Proyectos con consejo asesor externo
- Premios…

VITALIDAD

- Nuevos proyectos
- Nuevos proyectos competitivos
- Innovaciones en proyectos
- Grupos de trabajo para reflexión y mejora de servicios
- Nuevos socios y colaboradores
- Variaciones en la plantilla
- Casos de éxito

Asimisimo, en este informe cualitativo se incluirán las iniciativas y enfoques realizados en el ámbito de las tres dimensiones transversales: perspectiva de género, inteligencia artificial y carrera investigadora.

Asociado al sistema de seguimiento se dispone de un proceso de revisión del propio Plan Estratégico y en su caso de los Planes de Actuación correspondientes, que se aplicará en el caso que se identifique alguna amenaza o desviación que pudiera

impedir que se pueda llevar a cabo alguno de los objetivos establecidos.

En el caso que fuera necesario realizar alguna modificación, se realizará un informe justificativo. Para llevarla a cabo se seguirá el mismo proceso de aprobación que fue establecido para el propio plan.

Indicadores de impacto

Objetivo estratégico 1: Comunicación social de la ciencia

Líneas de Actuación	Indicador	2025	2026	2027
LA1. Analizar la comunicación social de la ciencia y establecer estrategias de futuro.	Diseño e implantación de plan estratégico sobre comunicación social de la ciencia.	Primera versión del PE con la contribución de al menos 6 agentes del sistema.	Implementar una consulta pública del plan con la contribución de al menos 2 agentes relevantes implicados.	Puesta en marcha de al menos 2 de las acciones del plan estratégico sobre comunicación social de la ciencia, tecnología e innovación.
LA2.Fortalecer el sistema de comunicación social de la ciencia.	Número de solicitudes de proyectos singulares.	5% más solicitudes de proyectos singulares respecto a convocatoria anterior.	7% más solicitudes de proyectos singulares respecto a convocatoria anterior.	10% más solicitudes de proyectos singulares respecto a convocatoria anterior.
LA3. Impulsar periodismo científico de calidad.	SMC: Impacto en medios.	5% más impacto en medios que el año anterior.	5% más impacto que el año anterior.	5% más impacto que el año anterior.
	Fortalecer la imagen de SINC en el ámbito del periodismo científico riguroso y anti-bulos.	Creación de recursos y talleres de formación contra la desinformación. Al menos 3 recursos creados.	Al menos 150 personas han participado en talleres anti-bulos. 4/5 satisfacción de los participantes.	Incremento en el posicionamiento de SINC como periodismo científico riguroso y anti bulos
LA4. Apoyar en la gestión y dinamización del MUNCYT.	Número anual de visitantes, presenciales y virtuales a las distintas sedes del MUNCYT.	5% más visitantes que el año anterior.	5% más visitantes que el año anterior.	5% más visitantes que el año anterior.

Objetivo Estratégico 2: Ciencia abierta

Líneas de Actuación	Indicador	2025	2026	2027
LA1. Fortalecer infraestructuras digitales institucionales de Ciencia Abierta.	Número de servicios de certificación de infraestructuras digitales de ciencia abierta que presta FECYT.	Incrementar a 3 el número de servicios: celebrar la 1.ª convocatoria de evaluación de la calidad de repositorios de acceso abierto.	Incrementar a 4 el número de servicios: incluir la validación, recolección y visualización de los Planes de Gestión de Datos en los servicios de RECOLECTA.	Incrementar a 5 el número de servicios: evaluar a los servicios de publicaciones diamante conforme al estándar europeo DOAS.
LA2. Impulsar la interoperabilidad de las infraestructuras curriculares para su integración con el resto de los servicios de gestión de la investigación e información científica a nivel nacional e internacional.	Número de CVNs públicos.	7% de investigadores con CVN público sobre el total.	9% de investigadores con CVN público sobre el total.	11% de investigadores con CVN público sobre el total.
LA3: Promocionar incentivos, reconocimientos y formación en Ciencia Abierta.	Influencia de FECYT en el ámbito de la ciencia abierta.	Aumentar la influencia de FECYT en el ámbito de la ciencia abierta liderando al menos un grupo de trabajo internacional sobre publicación académica.	Aumentar la influencia de FECYT en el ámbito de la ciencia abierta celebrando un encuentro nacional sobre publicación académica.	Llevar a cabo una evaluación del grado de cumplimiento de las medidas de la Estrategia Nacional de Ciencia Abierta.
LA4. Contribuir a la transformación del modelo de acceso al conocimiento científico para que sea más eficiente y universal.	Contribución a la transformación del modelo de acceso al conocimiento.	Definición de líneas y plan de trabajo desarrollado por agentes del sistema.	Informe de recomendaciones.	Puesta en marcha de las recomendaciones.

Objetivo Estratégico 3: Ciencia para las políticas públicas

Líneas de Actuación	Indicador	2025	2026	2027
LA1: Integrar el conocimiento en la elaboración de las políticas públicas.	Impacto de la consulta pública de temas de ciencia y tecnología relevantes para el Congreso de los Diputados.	Más de 250 propuestas de temas C recibidas.	Más de 300 propuestas de temas C recibidas.	Más de 350 propuestas de temas C recibidas.
LA2 Profesionalizar las carreras en ciencia para las políticas públicas.	Personas formadas sobre asesoramiento científico e integración de conocimiento en las políticas públicas.	30 personas formadas/ Satisfacción general superior a 4/5.	60 personas formadas/Satisfacción general superior a 4/5.	90 personas formadas/Satisfacción general superior a 4/5.
LA3 Fortalecer el ecosistema de ciencia para las políticas públicas.	Número de administraciones públicas colaborando con personal de la comunidad científica e investigadora.	10 nuevos proyectos de innovación en políticas públicas apoyados por FECYT desde el comienzo del Plan Estratégico.	20 nuevos proyectos de innovación en políticas públicas apoyados por FECYT desde el comienzo del Plan Estratégico.	30 nuevos proyectos de innovación en políticas públicas apoyados por FECYT desde el comienzo del Plan Estratégico.
LA4 Evaluar el impacto y la calidad de los instrumentos y proyectos puestos en marcha por FECYT.	Número de informes de análisis y evaluación de la calidad y/o impacto de instrumentos y proyectos puestos en marcha por FECYT.	1 informe de análisis y evaluación de calidad y/o impacto de instrumentos o proyectos puestos en marcha por FECYT.	1 informe de análisis y evaluación de calidad y/o impacto de instrumentos o proyectos puestos en marcha por FECYT.	1 informe de análisis y evaluación de calidad y/o impacto de instrumentos o proyectos puestos en marcha por FECYT.

Objetivo Estratégico 4: Ciencia global

Líneas de Actuación	Indicador	2025	2026	2027
LA1 Posicionamiento y estrategia.	Participación en iniciativas cofinanciadas de programación conjunta: apoyar a la AEI para que España participe en al menos el 70% de las iniciativas europeas cofinanciadas con convocatorias transnacionales.	70%	70%	70%
LA2 Fortalecer la internacionalización del sistema español de ciencia y tecnología.	Participación en proyectos europeos respecto al total de proyectos aprobados de la Unión Europea (programas cubiertos por Oficina Europea).	10 % de participación española en proyectos aprobados.	10 % de participación española en proyectos aprobados.	10 % de participación española en proyectos aprobados.
LA3: Potenciar alianzas y redes internacionales.	Alianzas estratégicas.	2 nuevas invitaciones para participar en redes y alianzas, desde el comienzo del Plan Estratégico.	4 nuevas invitaciones para participar en redes y alianzas, desde el comienzo del Plan Estratégico.	6 nuevas invitaciones para participar en redes y alianzas, desde el comienzo del Plan Estratégico.
LA4 Apoyar el desarrollo de competencias y la capacitación.	Personas formadas en nuevas capacidades de gestión y habilidades transversales (dato acumulado) y grado de satisfacción medio.	80/Satisfacción general superior a 4/5.	160/Satisfacción general superior a 4/5.	250/Satisfacción general superior a 4/5.

Objetivo Estratégico 5: Gestión ágil y cultura corporativa

Líneas de Actuación	Indicador	2025	2026	2027
LA1: Favorecer el bienestar de las personas, el crecimiento profesional y un entorno de trabajo basado en una comunicación transparente y en los valores de FECYT.	Mejora del clima organizacional.	Mejora del grado de satisfacción en encuesta de clima laboral 2025 respecto a 2023, en al menos dos de los factores medidos.	Mejora del grado de satisfacción de la encuesta de clima laboral 2025. Mejora de mínimo 2 factores de los encuestados en 2025. Encuestas internas de satisfacción de los factores medidos en la encuesta 2023.	Mejora del grado de satisfacción en encuesta de clima laboral 2027 respecto a 2025. Mejora de mínimo 2 factores de los factores medidos en 2026.
LA2: Evolucionar hacia una gestión digital segura, más innovadora, sostenible e integral.	Procesos de contratación tramitados electrónicamente. ---------- Reducción tiempo de gestión de procesos.	30% ---------- 15% Reducción del plazo justificación económica respecto CCI 2021.	60% ---------- 30% reducción plazo (reducir 50 días).	100% ---------- Justificación realizada en 90 días.
LA3: Incorporar a la cultura FECYT la vigilancia continua de nuevas tecnologías y sus implicaciones en la actividad de la Fundación.	Grado de Implementación de tecnologías avanzadas en FECYT.	Número de casos de uso de tecnologías avanzadas implementados en FECYT desde el comienzo del Plan Estratégico (3).	Número de casos de uso de tecnologías avanzadas implementados en FECYT desde el comienzo del Plan Estratégico (5).	Número de casos de uso de tecnologías avanzadas implementados en FECYT desde el comienzo del Plan Estratégico (7).
LA4: Avanzar en el posicionamiento y la reputación de FECYT y contribuir a visibilizar el funcionamiento y la excelencia del sistema español de ciencia, tecnología e innovación.	Mejora del posicionamiento de FECYT en cuanto a la calidad y utilidad de sus servicios. Formatos y materiales difusión SECTI.	Encuesta sobre la actividad de FECYT (utilidad y calidad). ---------- 5 materiales.	Ejecución de las acciones definidas en la encuesta punto 0 para la mejora del posicionamiento de FECYT. ---------- 5 materiales.	Mejora en el valor de Medición de la reputación en utilidad y calidad de Servicios. ---------- 5 materiales.

Evaluación del cumplimiento de los indicadores de impacto

Sin perjuicio del seguimiento que se realice del cumplimiento del Plan Estratégico y a la medición de sus indicadores de impacto con carácter intermedio, FECYT anualmente determinará la consecución de los mismos a través de sus Planes de actuación que, coincidiendo con el ejercicio presupuestario y mediante la concreción de las líneas de actuación estratégicas en actividades y proyectos, servirán de instrumento de planificación y adecuación a sus recursos, humanos y económicos.

FECYT cuenta con una gestión por objetivos que guía la elaboración e implantación de los planes estratégicos y anuales de actuación. Siendo uno de los principios básicos de actuación de la Fundación el principio de eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y de eficiencia en la utilización de los recursos públicos, FECYT con carácter anual y sujeto a disponibilidad presupuestaria, aplica un sistema de retribución variable como herramienta de gestión que posibilite la motivación de los trabajadores y fomente la asunción de responsabilidades orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos y del Propósito, Misión y Visión, así como al respeto de los Valores de la organización. La participación en este sistema de retribución variable está sujeta a la adscripción a puestos de trabajo que estén dirigidos al desarrollo directo del Plan estratégico y Plan anual de actuación.

Así, en los Planes anuales de actuación, presentados al Patronato de FECYT para su aprobación, se incluyen indicadores y objetivos por cada uno de los proyectos clave con templados en el Plan.

Este sistema de retribución variable de FECYT es el utilizado también para la definición de los objetivos y evaluación de la gestión del personal directivo.

Anexo 1: Planificación de medios económicos

Fondos 2025-2027 (Miles de euros)	2025 PA	2026	2027
Fondos PGE	30.986	30.986	30.986
Otros fondos	2.744	2.762	2.766
Subtotal Fondos a obtener	33.730	33.748	33.752
Ingresos por acceso a BBDD	5.972	6.091	6.213
Subtotal Ingresos por acceso a BBDD	5.972	6.091	6.213
Total Fondos 2025-2027	**39.702**	**39.839**	**39.966**

Fondos PGE 2025-2027 (Miles de euros)	2025 PA	2026	2027
28.03.463B.44900. Transferencia corriente a la FECYT	15.326	15.326	15.326
28.03.463B.74900. Transferencia de capital a la FECYT	5.860	5.860	5.860
28.06.463B.44902. Transferencia corriente para el MUNCYT			
28.06.463B.74902. Transferencia de capital para el MUNCYT			
28.03.463B.44903 . Transferencia corriente para la Oficina Europea	600	600	600
28.107.465A.443. Transferencia corriente del ISCIII	400	400	400
28.03.463B.44904 / Para acciones de Ciencia Ciudadana	400	400	400
28.03.463B.44901 / Para la Estrategia Nacional de Ciencia Abierta	3.400	3.400	3.400
28.06.463B.44907 / Para el impulso del asesoramiento científico	5.000	5.000	5.000
Total Fondos PGE 2025-2027	**30.986**	**30.986**	**30.986**

Otros Fondos 2025-2027 (Miles de euros)	2025	2026	2027
Financiación Proyectos Europeos	1.781	1.780	1.780
Fondos de otros ejercicios a aplicar en 2024 (Remanente)	266	266	266
Convenios de colaboración	358	358	358
Ingresos por actividades de divulgación y otros	230	235	239
Otros ingresos	30	30	30
Otros ingresos de patrocinio y mecenazgo	10	24	24
Otros ingresos (subarriendo y explotación espacios)	69	69	69
Total Otros Fondos 2025-2027	**2.744**	**2.762**	**2.766**

Costes estimados 2025-2027 (Miles de euros)	2025	2026	2027
Personal	9.318	9.596	9.788
Ayudas	15.962	15.962	15.962
Aprovisionamientos	105	100	100
Otros gastos exteriores	13.948	13.751	13.685
Inversión	368	430	430
Total Costes estimados 2025-2027	**39.702**	**39.839**	**39.965**

	Personal	Actividad	Total	2026	2027
OE1	2.118	10.312	12.430	12.473	12.512
OE2	1.053	12.724	13.778	13.825	13.869
OE3	1.786	4.760	6.545	6.568	6.589
OE4	2.311	765	3.076	3.086	3.096
OE5	1.186	979	2.165	2.172	2.179
SERVICIOS GENERALES	784	924	1.708	1.714	1.720
Total general	**9.238**	**30.464**	**39.702**	**39.839**	**39.965**

Anexo 2: Planificación de medios personales

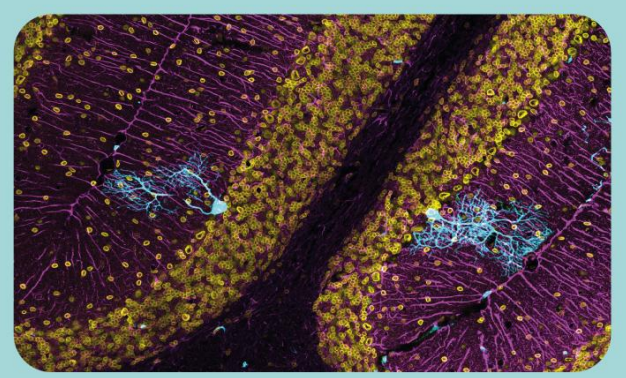
	Efectivos a 01.01.2025	Forma provisión	Nuevos puestos 2025	Nuevos puestos 2026	Nuevos puestos 2027
OE1. Comunicación Social de la Ciencia	31	AL[i]	2*		
		PI[ii]	2	4	
OE2. Ciencia Abierta	16	AL			
		PI	2		
OE3. Ciencia para las políticas públicas	25	AL	15	2	1
		PI	1	2	1
OE4. Ciencia global	35	AL	1	1	2
		PI	1	2	3
OE5. Cultura corporativa y gestión avanzadas	22	AL	3	2	1
		PI	6	3	2

[i] Acceso libre (tasa de reposición, en el caso de jubilaciones, o autorización movilidad AGE)
[ii] Promoción interna/movilidad interna

* Contrataciones temporales para cobertura de puestos con reserva de plaza

PRIORIDADES:

- Reposición salidas voluntarias o por jubilación.
- Refuerzo áreas transversales (RRHH, Financiera y TIC)
- Retención del talento mediante opciones de promoción interna o movilidad interna
- Respuesta a las necesidades estructurales



Plan estratégico

FECYT 2025-2027

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES
FECYT INNOVACIÓN