

# PLAN ESTRATÉGICO

2025

2027

Fundación  
**iberCaja** 

150 AÑOS ACOMPAÑÁNDOTE

Despliegue en ejes,  
líneas y acciones

17 de diciembre de 2024



# 1 | INTRODUCCIÓN

# 1 | INTRODUCCIÓN

¿Cómo hemos realizado el plan estratégico?





## 2 | DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### MISIÓN

La Fundación Ibercaja tiene por objeto la creación, realización y fomento de obras sociales y culturales que impulsen el desarrollo de su ámbito de actuación y la adecuada gestión de su participación en Ibercaja Banco, S.A.

### VISIÓN

Ser reconocida y apreciada por nuestros Grupos de Interés por el alto valor de nuestras actuaciones, siendo un referente para la Sociedad por nuestra capacidad de impulsar de forma sostenible el desarrollo de las personas, de la cultura, de las empresas y del territorio.



### VALORES

#### COMPROMISO

Contribuir al progreso de la sociedad, trabajando para lograr la igualdad de oportunidades y el desarrollo de los territorios donde llevamos a cabo nuestra actividad.

#### TRANSPARENCIA

Garantizamos una gestión basada en la transparencia y las buenas prácticas, que estarán presentes en todas nuestras acciones e intervenciones, así como en la toma de decisiones.

#### PROFESIONALIDAD

La vocación de mejora de la sociedad solo se puede llevar a cabo con responsabilidad y excelencia, por lo que cada uno de los pasos que se dan y cada una de nuestras actuaciones deben ser honestos y eficaces.

#### DINAMISMO

Poseemos una capacidad de adaptación a las nuevas necesidades de una sociedad en continua transformación, con el fin último de ser útiles a la sociedad.



### NOTORIEDAD Y REPUTACIÓN

INCREMENTAR LA NOTORIEDAD Y  
CONSOLIDAR LA REPUTACIÓN  
CORPORATIVA DE FUNDACIÓN IBERCAJA,  
MEDIANTE EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y  
CONTENIDOS DE VALOR

### SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD Y LA  
INDEPENDENCIA ECONÓMICA DE LA  
FUNDACIÓN A LARGO PLAZO,  
INCREMENTANDO LA GENERACIÓN DE INGRESOS Y  
DESARROLLANDO UNA CARTERA DE INVERSIONES  
DIVERSIFICADA

## 2 | EJES ESTRATÉGICOS

### + IMPACTO

Aumentar la influencia de Fundación Ibercaja en la sociedad reforzando la imagen de marca y el posicionamiento de la entidad entre sus grupos de interés

### + FUTURO

Potenciar el desarrollo de proyectos estratégicos de alto impacto a largo plazo, con especial énfasis en la celebración del 150 aniversario

### + TALENTO

Gestionar activamente la captación y retención del talento con el fin de mejorar la coordinación y la eficiencia, así como potenciar el desarrollo profesional, la motivación y el compromiso social de la plantilla

### + VALOR

Asegurar la creación de valor mediante la innovación y mejora de las actividades de las áreas de acción social, educación y cultura acompañando a Ibercaja banco en su desarrollo territorial

### + SOSTENIBILIDAD

Garantizar la sostenibilidad y la independencia económica de Fundación Ibercaja a largo plazo, incrementando la generación de ingresos y desarrollando una cartera de inversiones diversificada



### 3 | DESPLIEGUE DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

## 3 | ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

### 3.1 Mapa estratégico

+ FUTURO

+ SOSTENIBILIDAD

+ IMPACTO

+ VALOR

+ TALENTO



DESPLIEGUE DE

10 Líneas  
estratégicas

con múltiples impactos en los  
EJES ESTRATÉGICOS



**150 AÑOS ACOMPAÑÁNDOTE**

## 3 | ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

### 3.1 Mapa estratégico

- 1 Potenciar la autonomía financiera
- 2 Aumento de la visibilidad
- 3 Compromiso social
- 4 Educación profesional
- 5 Educación financiera y digital
- 6 Goya y Aragón como referente cultural
- 7 Impacto en Movilidad
- 8 Presencia en nuevos territorios
- 9 Eficiencia y Tecnología
- 10 Crecimiento de las personas

DESPLIEGUE DE

10 Líneas  
estratégicas

con múltiples impactos en los

EJES ESTRATÉGICOS

 **150 AÑOS ACOMPAÑÁNDOTE**

1

## POTENCIAR LA AUTONOMÍA FINANCIERA

Incremento y diversificación de las fuentes de ingresos de Fundación Ibercaja, reduciendo la dependencia del dividendo

- Crear una cartera de estabilización que permita unos ingresos recurrentes
- Mantener el fondo de reserva en los niveles regulatorios exigidos
- Aumentar la generación y diversificación de ingresos de las actividades de cada una de las líneas
- Estabilizar los ingresos vía subvenciones
- Potenciar el Monte de Piedad

## 2

## AUMENTO DE LA VISIBILIDAD

Consolidar nuestra imagen de marca para aumentar el reconocimiento y el impacto en la sociedad

- Elaborar un Plan de comunicación y de medios que potencie los contenidos de valor a través de los distintos canales
- Fortalecer los canales digitales e impulsar el contenido audiovisual para atraer y fidelizar a nuestros seguidores.
- Mantener una comunicación constante con los diferentes grupos de interés de la sociedad
- Potenciar las relaciones institucionales con los medios de comunicación y principales entidades sociales, culturales y educativas

# 3

## COMPROMISO SOCIAL

Intensificar la ayuda y el apoyo a las entidades del tercer sector

- Focalizar las acciones en proyectos con un mayor impacto social
- Identificar aquellas necesidades prioritarias en los grupos de población vulnerables que sean de un mayor interés, con especial atención a la infancia.
- Impulsar las acciones que permitan la mejora del medioambiente
- Potenciar el voluntariado corporativo en colaboración con Ibercaja Banco

# 4

## EDUCACIÓN PROFESIONAL

Potenciar Campus Fundación Ibercaja como referente para la formación profesional y de alto impacto

- Diseñar las formaciones dirigidas al hub tecnológico y la transformación digital
- Crear un espacio de referencia para directivos y profesionales de distintos sectores empresariales
- Establecer alianzas con partners de prestigio
- Ampliar la oferta de consultoría y programas in-company para las empresas
- Centro de excelencia en inteligencia artificial con Ibercaja Banco

# 5

## EDUCACIÓN FINANCIERA Y DIGITAL

Acercar y fomentar el conocimiento financiero y digital a toda la población

- Elaborar un Plan de Educación Financiera que fomente las buenas prácticas en la gestión del ahorro, la inversión y la planificación financiera, acompañando al Banco.
- Promover la inclusión digital mediante la oferta de programas adaptados a todos los segmentos de la sociedad
- Impulsar la excelencia en educación mediante la implantación de unos premios a nivel nacional
- Desarrollar canales, tanto tradicionales como digitales, para la difusión e impartición de formación

# 6

## GOYA Y ARAGÓN COMO REFERENTE CULTURAL

Posicionar el nuevo Museo Goya como estandarte cultural de Fundación Ibercaja, difundiendo la obra y figura de Francisco de Goya

- Reabrir el nuevo Museo Goya, integrando nuevos espacios digitales y tecnológicos
- Consolidar el espacio en un referente nacional e internacional
- Desarrollar nuevas y diferentes iniciativas que promuevan el interés cultural y artístico entre la población, especialmente jóvenes y niños
- Reforzar y ampliar actividades sobre la historia, cultura y patrimonio de Aragón.

# 7

## IMPACTO EN MOVILIDAD

Consolidar Mobility City como espacio clave en la divulgación de la movilidad, smart city y la sostenibilidad

- Acercar el futuro de la movilidad y de las smart cities a la ciudadanía a través del desarrollo de actividades, exposiciones y foros
- Fomentar la innovación en el sector generando interacción entre las diferentes empresas, agentes económicos e instituciones
- Organizar congresos y encuentros profesionales para debatir sobre movilidad con repercusión internacional
- Promover acuerdos con partners clave
- Crear un ecosistema de emprendimiento de la movilidad

# 8

## PRESENCIA EN NUEVOS TERRITORIOS

Acompañar a Ibercaja Banco en sus principales zonas de actuación, contribuyendo a la generación de valor

- Aumentar la presencia y notoriedad en Madrid
- Definir un plan de actividad en nuevos territorios como el Arco Mediterráneo (Valencia) y Andalucía (Sevilla)
- Identificar programas propios para replicar fuera de nuestras zonas de actuación
- Impulsar iniciativas en los principales municipios distintos a las capitales de provincia de las zonas tradicionales
- Desarrollar acciones dirigidas a la infancia y juventud
- Fomentar alianzas con otras instituciones para crear proyectos en otros territorios

# 9

## EFICIENCIA Y TECNOLOGÍA

Avanzar en la eficiencia de la gestión a través de la digitalización y la tecnología

- Implementar sistemas de automatización para reducir la carga administrativa y detectar funcionalidades susceptibles de transformación a IA
- Actualizar los inmuebles emblemáticos
- Dotar a los espacios de contenidos y tecnología de última generación
- Mantener la mejora continua en sistemas de calidad
- Realizar seguimiento de los principales indicadores del Plan Estratégico

10

## CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS

Fortalecer al equipo a través del talento, la capacitación y el desarrollo profesional

- Impulsar la profesionalización y la incorporación de nuevos perfiles
- Gestionar la atracción y retención del talento joven, así como fomentar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización
- Actualizar el plan de formación según las necesidades corporativas
- Mejorar la comunicación interna y fomentar el trabajo en equipo

# 150 ANIVERSARIO

TRANSVERSAL



Convertir esta efeméride en una oportunidad para aumentar la notoriedad y el reconocimiento de Fundación Ibercaja en la sociedad

- Utilizar el 150 ANIVERSARIO como hito comunicativo de algo impactante
- Elevar al Museo Goya como elemento cultural más representativo de Fundación Ibercaja tras su reapertura
- Organizar de eventos, conciertos y diferentes actividades extraordinarias de gran impacto con la presencia de personalidades referentes

**150 AÑOS ACOMPAÑÁNDOTE**

+ IMPACTO

+ VALOR

+ FUTURO

+ SOSTENIBILIDAD

+ TALENTO

### 3 | DESPLIEGUE DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Impactos en los ejes estratégicos

IMPACTOS PRINCIPALES 

IMPACTOS SECUNDARIOS 

LÍNEAS ESTRATEGICAS	+ IMPACTO	+ VALOR	+ FUTURO	+ SOSTENIBILIDAD	+ TALENTO
1 Potenciar la autonomía financiera					
2 Aumento de la visibilidad					
3 Compromiso social					
4 Educación profesional					
5 Educación financiera y digital					
6 Goya y Aragón como referente cultural					
7 Impacto en Movilidad					
8 Presencia en nuevos territorios					
9 Eficiencia y Tecnología					
10 Crecimiento de las personas					

### 3 | DESPLIEGUE DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Indicadores de seguimiento



+ IMPACTO



Nº de seguidores en RRSS >200.000  
Nº visualizaciones en Youtube



+ FUTURO



Programa de actividades para 150 aniversario  
Proyectos singulares: Ampliación Museo



+ VALOR



Encuestas de satisfacción > 8,5  
Nº beneficiarios > 1,5 M.



+ SOSTENIBILIDAD



Ingresos actividad > 6,5 M.€  
Ingresos financieros > 12 M.€  
Cumplimiento del presupuesto



+ TALENTO



Nº horas formación > 80 horas  
Incorporación perf. digitales/estratégicos 10%  
Nº voluntarios > 1.300



## 4 | DESARROLLO DE LAS PRINCIPALES LÍNEAS ESTRATÉGICAS

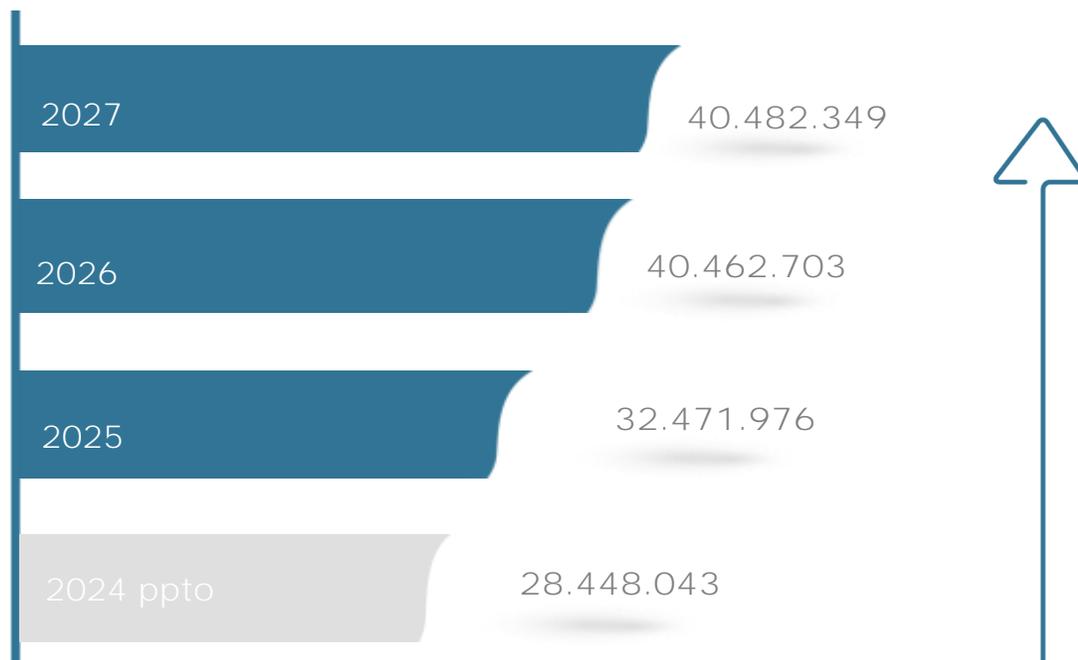
¿Qué vamos a hacer?



# POTENCIAR LA AUTONOMÍA FINANCIERA

## PREVISIÓN DE GASTO EN ACTIVIDAD

El Plan Estratégico prevé un incremento en nuevos proyectos ampliando la actuación de los existentes con presencia en nuevos territorios



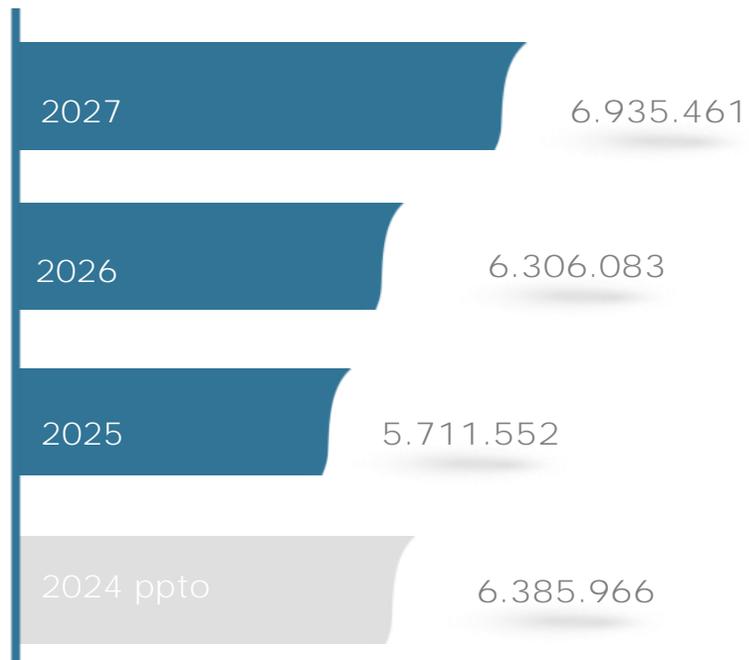
\* Solo incluye actividad directa de la Fundación, sin dividendos, sin deterioros y sin IS.



# POTENCIAR LA AUTONOMÍA FINANCIERA

## PREVISIÓN DE INGRESOS POR ACTIVIDAD

Seguiremos incrementando los ingresos por actividad que se verán fortalecidos con la apertura del nuevo Museo Goya.



## 2 AUMENTO DE LA VISIBILIDAD



### Canal Digital

Reorganización del canal de YouTube como fuente de contenidos con entrevistas y testimonios dando especial protagonismo a nuestros usuarios.



### Comunidad y grupos de interés

Generar 'altavoces' que amplifiquen nuestros mensajes y contribuyan a nuestra visibilidad.

Organización de eventos para hacer partícipe a la sociedad de nuestra esencia. Incrementar la comunicación interna con los empleados del Banco



### Seguidores en redes

Acciones dirigidas para aumentar la red de creadores de contenidos. Campaña a nivel nacional para incrementar seguidores. Impulsar networking en Espacio Joven y reforzar vínculos con grupos de influencia jóvenes. Implementar tendencias emergentes en nuestros canales sociales.



### Presencia institucional

Incremento de nuestra presencia dando a conocer que somos una de las Fundación más importantes del país y de Aragón

# 3 COMPROMISO SOCIAL

Se lanzan nuevas Convocatorias que permitirán ampliar el número de colaboraciones focalizando en:



## AYUDA A LA INFANCIA

Proyectos dedicados niños como objetivo.



## MEDIO AMBIENTAL

La sostenibilidad como parte fundamental.



## DIGITALIZACIÓN ONGs

Apoyando iniciativas de digitalización.

Continuaremos con:



## Convocatoria de PROYECTOS SOCIALES



## Convocatoria de COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Además:



## Cursos de Transformación Digital para ONGs

Para ayudar a estas entidades en su digitalización.



## Impulso de Nuevas Acciones de Voluntariado

Nuestros voluntarios continúan con su compromiso social.



## Apoyo a la Investigación Médica en Aragón

Proyectos con los principales investigadores.

+ IMPACTO

+ VALOR

+ FUTURO

+ SOSTENIBILIDAD

+ TALENTO

# 4 EDUCACIÓN PROFESIONAL

Campus Ibercaja será el referente en esta línea estratégica y entre las numerosas actividades se incluyen como novedad las siguientes acciones:



## HUB TECNOLÓGICO

Formación específica para profesionales y directivos del HUB Tecnológico que va a tener una importante expansión en nuestro entorno.



## Centro de Excelencia en INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En colaboración con Microsoft, DGA e Ibercaja Banco



## FORMACIÓN IN COMPANY

Elaboración de contenidos formativos adaptados a las necesidades de las empresas.

# 5 EDUCACIÓN FINANCIERA Y DIGITAL

El objetivo es elaborar un Programa de educación financiera de ámbito nacional y potenciar las competencias para los nuevos entornos digitales:



## PLAN EDUCACIÓN FINANCIERA

Dirigido a los distintos colectivos como niños, jóvenes, personas mayores y público en general en colaboración con Ibercaja Banco



## VOCACIÓN Y TALENTO STEAM

Un nuevo programa que busca fomentar las vocaciones entre los alumnos dentro del enfoque pedagógico STEAM.



## SALUD Y BIENESTAR HENKA

Dirigido a alumnos y docentes para el cuidado de su salud emocional.



## PREMIOS A LA EXCELENCIA EDUCATIVA

Se lanzarán los Premios Reina Dña. Letizia a la Excelencia Educativa de ámbito nacional.

La Cultura seguirá teniendo a la figura de Francisco de Goya como eje conductor aunque se incrementan las actuaciones para niños y jóvenes



### UN MUSEO GOYA RENOVADO

El Museo cerrará sus puertas hasta mediados de 2026, cuando reabrirá con una gran exposición inaugural dedicada a Francisco de Goya y nuevas experiencias inmersivas y digitales para atraer gran afluencia de público. Se está definiendo un calendario de exposiciones temporales sobre Goya hasta 2027.

### GOYA EN EL PATIO DE LA INFANTA

Mientras el Museo Goya se renueva, el Patio de la Infanta expondrá las obras más icónicas de la Colección Fundación Ibercaja.



### PROGRAMAS CULTURALES A LA INFANCIA Y LA JUVENTUD

Con una extensa actividad de contenidos para niños y jóvenes.

### Real Sociedad Económica

Colaboración con la gran exposición conmemorativa por su 250 aniversario.



### ARAGÓN

Conferencias, eventos y actividades sobre la historia y el patrimonio de Aragón.

# 7 IMPACTO EN MOVILIDAD

Consolidación de Mobility City como centro de referencia para la movilidad incrementando las actividades para el público en general, con importantes exposiciones y reforzando la relación con los principales actores del sector.



## Exposiciones de referencia

Se ha definido un calendario de exposiciones : Ferrari, Formula 1, Renzo Piano



## Congresos y foros de relevancia

Entre los que destacan, la cumbre hispano-china con Faconauto, Congreso del coche autónomo...



## Emprendimiento en movilidad

Programas de emprendimiento relacionados con la movilidad.



## Premios impulso

Continuaremos con los premios a las mejores prácticas del sector

8

## PRESENCIA EN NUEVOS TERRITORIOS

Fundación llevará algunos de sus programas destacados a nuevos territorios como Levante (Valencia) o Andalucía (Sevilla) así como a principales municipios de nuestra zona tradicional.



### EDUCACIÓN

**Aprendiendo a emprender**  
Llegará a ciudades como Lérida, Valencia o Sevilla.

#### Educación para el futuro

El programa se llevará a Valencia y Sevilla.

#### El valor Senior

Programa de desarrollo profesional para personas senior que se llevará hasta Castellón, Valencia o Alicante.



### ACCIÓN SOCIAL

**Convocatorias sociales**  
Ampliar el alcance de nuestras acciones en los nuevos territorios



### CULTURA

**Actividades culturales para niños y jóvenes**  
Que se desarrollarán en distintos municipios.

#### Exposiciones itinerantes

Algunas exposiciones serán itinerantes y viajarán hasta otras localidades.

# 9 EFICIENCIA Y TECNOLOGÍA



**Ampliación del Museo Goya**  
Reforma integral del Museo Goya para dotarle de nuevos contenidos digitales ampliando los espacios al terreno adyacente



**Plan director del Monasterio de Cogullada**  
Se trabajará en un proyecto de actualización y renovación de las instalaciones



**Ampliación de la sede**  
A principio de 2026 se espera tener finalizado la ampliación de Joaquín Costa con el acceso a la primera planta



**Nuevo centro en Teruel**  
En 2027, se espera poner en marcha el nuevo centro cultural en la antigua residencia Padre Piquer



**Reforma del Centro de Logroño**  
Para el 25 aniversario se va a renovar y actualizar del salón de actos y la entrada principal



**Actuaciones de adecuación de nueva tecnología**  
Renovación de equipamiento en los distintos centros como Centro cultural de Huesca, Patio de la Infanta...



### Plan de formación

Que permita adaptar a todo el equipo a los cambios tecnológicos y normativos



### Comunicación

Escuchar a las personas y establecer nuevas acciones de participación



### Nuevos perfiles

Adaptados a las nuevas necesidades mediante la actualización dentro del equipo y nuevas incorporaciones

+ IMPACTO

+ VALOR

+ FUTURO

+ SOSTENIBILIDAD

+ TALENTO

# 150 Aniversario

Para celebrar el aniversario se va a elaborar una amplia programación a lo largo de toda la zona de actuación de la Fundación en la que se destacan las siguientes:

- Apertura del nuevo Museo Goya
- Documental-Largometraje sobre el Patio de la infanta
- Gran concierto para empleados y principales colaboradores
- **“Goya Universal”** exposición única por la importancia de sus obras
- Congreso internacional sobre Valores en la sociedad (acción social, educación y cultura)
- Exposición de la RSEAAP 250 aniversario en la Lonja
- Manto a la Virgen del Pilar
- **Creación de una obra sinfónica “Francisco de Goya”**
- Libro sobre la historia económica de Aragón dirigido por Vicente Salas
- Premios Excelencia educativa
- Ciclos de conferencias de referentes (sociales, económicas, culturales, etc..)

Entre otras.....

**150 AÑOS** ACOMPAÑÁNDOTE 