



PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025

FUNDACIÓN DE LOS FERROCARRILES ESPAÑOLES

Aprobado 14 DE JULIO 2021
Patronato 68

**AFRONTAR ESTE PE HA TENIDO LUGAR EN UNAS CONDICIONES Y REQUERIMIENTOS,
CON INICIO A FINALES DEL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL AÑO 2019:**

- Es el **primer PE** que se desarrolla en la FFE a lo largo de sus 36 años de existencia.
- El PE se ha **desarrollado de manera interna** y con recursos propios.
- Es un PE requerido por los órganos de tutela de la FFE.



2020 ES EL AÑO QUE LO CAMBIA TODO EN NUESTRO CONTEXTO Y EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:

- La pandemia motivada por la COVID-19 tiene unas consecuencias inéditas en el contexto económico, social, en nuestros patronos y en nuestra organización.
- Los patronos de la FFE se ven especialmente afectados con un brusco **descenso de viajes, demanda, ingresos, cambios en los hábitos de la movilidad**, etc.
- La caída de los ingresos sufre una bajada nunca antes registrada que requiere de una revisión de la situación y donde la recomposición financiera de la FFE se hace precisa.



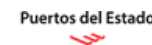
2021 Y LA NECESARIA PUESTA EN MARCHA DEL PE DE LA FFE:

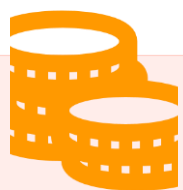
- En el **contexto sectorial la liberalización** del mercado de viajeros marca un importante hito, tanto para nuestros patronos como para la propia FFE.
- La nueva situación laboral derivada de la pandemia conlleva **nuevas formas de afrontar procesos**, ser innovadores en la búsqueda de recursos y apoyarse en soluciones digitales.
- La **recuperación del equilibrio económico** de la FFE es condicionante fundamental para la puesta en marcha del PE.

Misión, Visión y Valores de la Fundación de los Ferrocarriles Españoles

Promotora del conocimiento y la utilización del ferrocarril mediante **actuaciones** orientadas al servicio de la ciudadanía: **culturales, de investigación y formación, tecnológicas, de conservación, recuperación y uso alternativo del patrimonio cultural ferroviario, publicaciones periódicas y libros especializados**, así como a través de la **gestión y conservación de los Museos del Ferrocarril de Madrid y de Cataluña** y de su patrimonio documental a través de la **Biblioteca Ferroviaria y el Archivo Histórico Ferroviario***.

Patronato





**6,4 M/€
presupuesto**



**134
voluntarios**



**1,5 M/€
inversiones**



**151.556
visitantes**



**69
Acciones de divulgación
técnicas e innovación**



77 personas



**12 iniciativas
culturales**

* Datos referidos al año 2019.



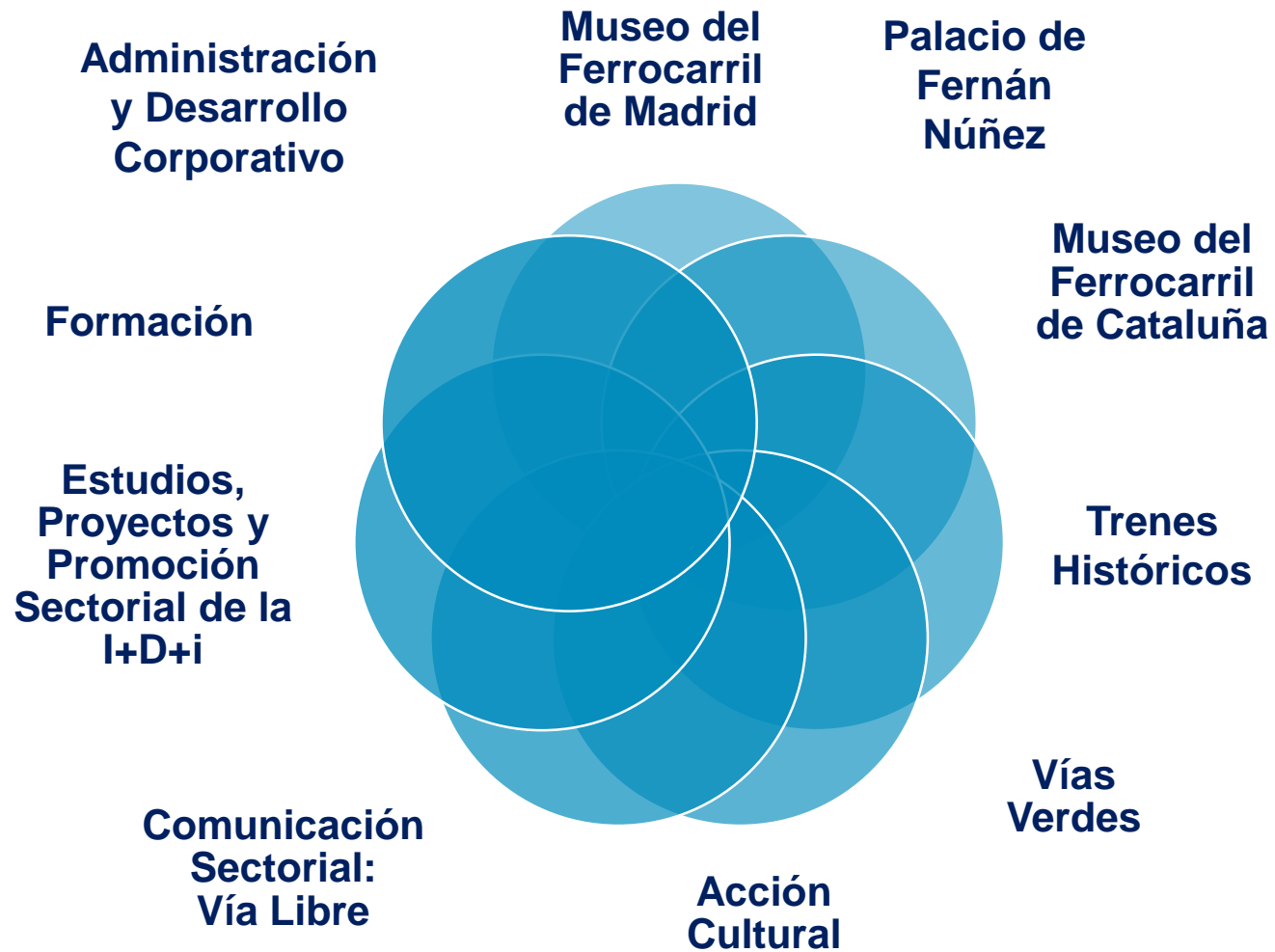
Museo del Ferrocarril de Madrid



Museo del Ferrocarril de Cataluña









Palacio de Fernán Núñez



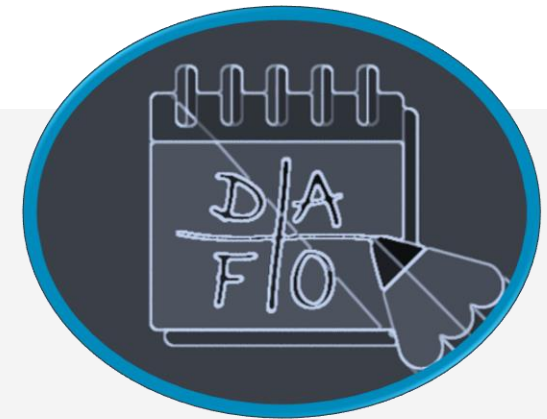
CONTEXTO EXTERNO



Viajeros en la estación de Alta Velocidad de Madrid Puerta Atocha.

<p>POLÍTICA</p>		<p>Irrupción DEL COVID-19: Incertidumbre en la evolución económica y repercusión en todos los sectores.</p>	<p>Disponibilidad de Fondos Europeos de Recuperación y Resiliencia, para mitigar la incidencia del COVID-19 en los distintos sectores productivos. Next Generation.</p>	<p>Desarrollo de políticas palanca basadas en nuevas Estrategias que inciden en el transporte, movilidad, sostenibilidad, innovación y ciencia, y que incidirán en la consecución de los ODS.</p>
<p>TRANSPORTE</p>	<p>Con el 4º Paquete Ferroviario, la AESF se convierte en ventanilla única y supervisora de normas nacionales.</p>		<p>La liberalización del transporte de viajeros afecta a la administración, compañías ferroviarias, administrador de infraestructuras, industria y empresariado.</p>	
<p>ECONOMÍA</p>	<p>Transformación del futuro del ferrocarril mediante la digitalización en las herramientas de trabajo, conectividad Gigabit, Internet de las cosas (IoT), Big Data, Industria 4.0. y Smart City.</p>	 	<p>Mejorar de la competitividad del sector ferroviario europeo con el Pacto por la Ciencia y la Innovación, Programa Horizonte Europa, Green Deal, European Rail System y Año Europeo del Ferrocarril (2021).</p>	
<p>SOCIEDAD Y NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO</p>	<p>Las redes sociales se han convertido en el eje de las estrategias de comunicación empresarial (Twitter, Instagram...). Mayor impulso por el 5G.</p>	<p>Cambios en los hábitos de consumo de cultura y ocio, con la importancia de la experiencia. Los museos del ferrocarril europeos son espacios modernos, accesibles y atractivos, tanto desde el punto de vista museológico como museográfico.</p>	<p>Cambios sociales y culturales: la visita a los Museos es una de las prácticas culturales favoritas.</p>	<p>Las transformaciones demográficas y la fuerza laboral requerirán cambios en las estrategias de recursos humanos y la gestión de la edad en el mercado de trabajo.</p>

Resumen del DAFO



DEBILIDADES

- Caída de ingresos derivada de COVID-19.
- Falta de planificación, así como de visión estratégica para la realización de actividades.
- Dependencia de fuentes de financiación externas.
- Procesos de contratación derivados de la Ley 40/2015; ausencia de fórmulas que permitan trabajos para la administración.
- Ausencia de coordinación entre administraciones que favorezcan iniciativas patrimoniales y culturales.
- Productos turísticos ferroviarios con carencias en comercialización y marketing.
- Falta de digitalización en oferta, canales de comunicación, procesos, y recursos.

AMENAZAS

- Percepción de inseguridad motivado por la COVID-19.
- Exigencias y necesidad de cumplimiento de eficacia marcado por órganos de tutela.
- Incremento de competencia en trenes históricos.
- Creciente demanda de formatos digitales para la comunicación.
- Competitividad en actividades de estudios, investigación, formación, divulgación y promoción sectorial.
- Reducción de los presupuestos públicos en los Programas Nacionales de I+D+i y modificaciones en las reglas de los Programas de Investigación Europeos.

FORTALEZAS

- Patronos relevantes.
- Posicionamiento como entidad de referencia.
- Personal formado, cualificado y resiliente.
- Patrimonio cultural ferroviario y documental único.
- Capacidad de generación de recursos propios y oportunidades que favorecen actividades propias.
- Marcas de prestigio que refuerzan la propia marca FFE.

OPORTUNIDADES

- Liberalización del transporte de viajeros por ferrocarril.
- Creciente sensibilización hacia el mundo del ferrocarril y sus valores.
- Demanda de una entidad que coordine el sector ferroviario.
- Incremento de la demanda de ocio.
- Fondo de Reconstrucción y Resiliencia del Gobierno de España.
- Incremento de ciertas partidas de los Presupuestos Generales del Estado para el MITMA.
- Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027.
- Estrategia de Movilidad Segura, Sostenible y Conectada 2030.

Visión de la FFE en el contexto del Plan Estratégico



*Placa de locomotoras – Museo del Ferrocarril de Catalunya.
Vilanova i la Geltrú.*

1 •Constituirse como **activo cultural, patrimonial, divulgativo y técnico** al servicio de la ciudadanía y del sector ferroviario, alineado con las políticas de transporte, cultura, investigación, innovación y sostenibilidad, y sus organismos de referencia y el sector privado.

2 •Liderar la **coordinación e impulso de políticas de patrimonio cultural ferroviario y de I+D+i**, promoviendo la participación activa de los agentes involucrados.

3 •Impulsar la **renovación de los espacios y accesibilidad** de las sedes, su **digitalización y el diseño de futuros contenidos** que transforman la experiencia del público y los consolidan como vectores culturales en sus territorios y transmisores de un valioso legado.

4 •Adaptar las capacidades de comunicación y divulgación a las **nuevas audiencias y medios digitales**.

5 •Desarrollar **estudios y proyectos de investigación** desde la excelencia y el rigor, sobre temas clave del pasado, presente y futuro del ferrocarril.

6 •Mantener el **valor diferencial** de las sedes y colecciones que custodia, gestiona y mantiene.

7 •Ejecutar una **gobernanza renovada y una gestión eficaz** que posibiliten el equilibrio financiero y la sostenibilidad de la organización.

Objetivos Generales del Plan Estratégico



*Mesa de enclavamientos Thomson-Houston, 1924.
Museo del Ferrocarril de Cataluña. Vilanova i la Geltrú*

1

• **Recomposición económica: recuperación, reactivación, incorporación de nuevos colaboradores y agentes**, y consolidación de la organización.

2

• **Implantación de una marca** que refuerce el posicionamiento existente y actualice nuestra misión, visión y valores para afrontar los retos e incrementar el reconocimiento, conocimiento, conexión y consideración por parte de patronos, sector del transporte y ciudadanía.

3

• **Consolidación y liderazgo** del papel en la gestión, difusión, conservación y transmisión intergeneracional del patrimonio histórico ferroviario.

4

• Orientación de las capacidades técnicas y de divulgación de la entidad para **reforzar a sus patronos ante el reto de la liberalización y al conjunto del sector ferroviario español**.

5

• **Digitalización integral** de la organización (áreas, actividades y productos).

6

• **Gobernanza y adaptación estatutaria** durante el desarrollo del Plan Estratégico.

Enfoque del desarrollo del Plan Estratégico



*Señales de cola de coche-salón.
Museo del Ferrocarril de Madrid - Delicias*

PALANCAS

LÍNEAS ESTRATÉGICAS



Personas



Innovación y creatividad

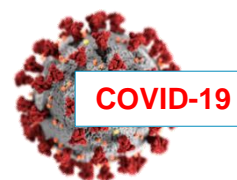


Alianzas Estratégicas



26 INICIATIVAS

AMENAZA
(corto plazo)



COVID-19

Metas Estratégicas



*Reloj de bolsillo (Ernest Magnin, Besançon, Ca. 1920).
Museo del Ferrocarril de Madrid – Delicias.*



IMPULSO Y MEJORAS EN LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

I.m. 1.

•Un activo de servicio público: al servicio de la **sociedad**, del sector ferroviario en sus distintas vertientes y de su Patronato. Con **perspectiva de género y de accesibilidad para personas con diferentes capacidades**.

I.m. 2.

• En equilibrio financiero, eficaz, **sostenible** y transparente para el desarrollo de sus actividades fundacionales.

I.m. 3.

•Soporte al sector público y privado, en las necesidades que puedan requerir en el ámbito de los ferrocarriles y del transporte en general.

I.m. 4.

•Alineación con las políticas de los M^o de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, Cultura, Agricultura, Pesca y Alimentación, Transición Ecológica, Ciencia e Innovación, e Industria, Turismo y Comercio.

I.m. 5.

•Una nueva marca: que refuerce el posicionamiento existente y actualice nuestra misión, visión y valores para afrontar los retos de los próximos años.

I.m. 6.

•3 sedes de alto valor patrimonial, pieza clave de **divulgación en el territorio** y atención a las demandas culturales, patrimoniales y de ocio de los ciudadanos.

I.m. 7.

•Generar sinergias y **alianzas nacionales e internacionales**, y favorecer y robustecer su gobernanza y estrategia de futuro.

I.m. 8.

•Transmisora y coordinadora de demandas e iniciativas externas del sector público y privado ferroviario, ligadas al patrimonio, la cultura, la innovación y, el ferrocarril, en general.



PATRIMONIO CULTURAL FERROVIARIO AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA

II.m.1.

• **Coordinar** e impulsar las políticas y la hoja de ruta del patrimonio cultural ferroviario español, movilizándolo a todos los agentes involucrados.

II.m.2.

• Museos, al **servicio de la ciudadanía** del siglo XXI: vehículos de aprendizaje y comunicación, **accesibles, inclusivos, digitalizados y seguros**.

II.m.3.

• Gestionar, mantener y operar un parque de material móvil histórico, generando productos y proyectos de alto valor cultural y turístico, que se asienten en programaciones estables y favorezcan el desarrollo territorial.

II.m.4.

• Museos educadores con programas dirigidos a incentivar el conocimiento y el uso del modo ferroviario y del sistema de transporte público, con actividades expositivas, didácticas y culturales planificadas, atractivas y en constante renovación.

II.m.5.

• Reorientación del Programa Vías Verdes, impulsando su papel como agente preservador de las líneas ferroviarias en desuso, su labor como **agente coordinador** de las vías verdes españolas, e integrador de las redes no motorizadas en el territorio, reforzando su labor en la difusión y divulgación de este patrimonio histórico ferroviario.

II.m.6.

• Celebración y organización de eventos en torno a los hitos y conmemoraciones ferroviarias.



ACCIÓN SECTORIAL DE APOYO TÉCNICO Y COMPROMISO CON LOS PATRONOS Y EL SECTOR FERROVIARIO

III.m.1.

•Estudios y proyectos con un enfoque orientado a la misión de la FFE y a entender su papel en un sector en evolución que requiere de información fiable, actualizada, transparente y accesible.

III.m.2.

•Apoyo al sector, proporcionando un servicio de información, asesoría y preparación de propuestas para promover la participación española en iniciativas y programas de investigación europeos.

III.m.3.

•Grupos de investigación y estudios: historia ferroviaria, **sostenibilidad**, energía, operación, seguridad, dimensión social, **seguridad**, y, diseño de infraestructuras no motorizadas, al **servicio de sus patronos**, administraciones y al sector.

III.m.4.

•**Coordinación** de la comunicación con el sector ferroviario, mediante unos canales integrados que apuestan por la simultaneidad, la interactividad e Internet, así como con el impulso de las redes sociales.

III.m.5.

•**Coordinación** mediante la PTFE del impulso y la aplicación de las políticas de I+D+i de incidencia en el ferrocarril, impulsando el desarrollo de su Agenda Estratégica y apoyando la realización de proyectos de I+D+i.

III.m.6.

•Promoción y organización de eventos e iniciativas, ligados al desarrollo de las políticas y estrategias, como a los avances tecnológicos y creación de productos y servicios.

III.m.7.










•Programas de formación destinados a impulsar el conocimiento en transporte y abordando todos los cambios que el sector está registrando.

Mapa Estratégico

Red ferroviaria española en función de sus características y gestores (31-12-2018)



Mapa del Observatorio del Ferrocarril en España (OFE).
Fuente MITMA-FFE.

MISIÓN	<i>Promocionar el conocimiento y utilización del ferrocarril mediante actuaciones culturales, de investigación y formación, tecnológicas, de conservación, recuperación y uso alternativo del patrimonio cultural ferroviario, publicaciones y libros, así como a través de la gestión y conservación de los Museos del Ferrocarril de Madrid y de Cataluña y de la Biblioteca Ferroviaria y el Archivo Histórico Ferroviario</i>						
VALORES	EFICACIA	CONOCIMIENTO	CREATIVIDAD	PARTICIPACIÓN	COLABORACIÓN	SOSTENIBILIDAD	NEUTRALIDAD
LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
PATRIMONIO CULTURAL AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA	Consolidar y liderar la gestión, difusión, conservación y transmisión del patrimonio histórico ferroviario	Crear líneas de implicación y financiación local y autonómico que refuercen proyectos y garanticen estabilidad Museos como focos de servicios culturales	Museos al servicio de la sociedad y vehículo de divulgación y conocimiento del ferrocarril, incrementando el público	Iniciar y/o continuar la transformación y modernización de los Museos; compatibilizando obras y mantenimiento de la actividad	Implantar un sistema sostenible para el mantenimiento del material rodante operativo y la recuperación del material histórico	Herramientas digitales dirigidas a la promoción y venta de billetes de los trenes históricos. Consolidar los productos e impulsar nuevos en colaboración con otras instituciones	Impulsar la digitalización de los fondos documentales, mediante acuerdos con instituciones públicas y/o privadas
		Divulgar el conocimiento de la historia ferroviaria manteniendo las líneas de investigación y desarrollando proyectos colaborativos		Coordinar el Programa Vías Verdes a través de la colaboración con la AGE, entidades regionales y locales, y otras	Defender y promocionar la marca Vía Verde para las actuaciones en trazados de ferrocarril en desuso	Promocionar las Vías Verdes, para la contribución a la movilidad sostenible, el desarrollo rural sostenible, la descarbonización de la economía y la lucha contra la despoblación	
ACCIÓN SECTORIAL Y TÉCNICA AL SERVICIO DE LOS PATRONOS Y DEL SECTOR FERROVIARIO	Incrementar el impacto, conocimiento y promoción de la cultura ferroviaria	Desarrollar iniciativas culturales alineadas con las plataformas y el entorno audiovisual	Impulsar nuevos ejes de actuación cultural que atraigan a nuevos públicos		Mejorar la Revista Vía Libre apostando por la calidad y la adaptación a los entornos audiovisuales	Desarrollar nuevos contenidos digitales	
	Potenciar la competitividad de los grupos de investigación, desarrollando estudios de referencia para patronos y el sector en el marco del Programa Horizonte Europa	Incrementar la visibilidad de los grupos de investigación, mediante desarrollos, productos e investigaciones de calidad	Canalizar, mediante la PTFE, el impulso a la participación en proyectos de I+D+i nacionales e internacionales de Patronos y agentes clave del sector del transporte y la industria	Apoyar al sector mediante actividades e instrumentos para su mejor posicionamiento nacional e internacional	Consolidar la plataforma de formación como herramienta de innovación educativa y aprendizaje interactivo	Crear nuevos programas, itinerarios formativos y cursos a la medida, de acuerdo a los intereses y necesidades del sector	Potenciar la difusión sectorial que fomente el encuentro y debate de los principales actores
IMPULSO Y MEJORA DE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN		Recomponer económicamente la FFE: recuperación, reactivación, incorporación de nuevos colaboradores y agentes, y consolidación de la organización		Digitalizar integralmente de la organización		Impulsar una nueva marca que refuerce nuestra misión, visión y valores para afrontar los retos e incrementar el conocimiento, conexión y consideración por parte de patronos, sector y ciudadanía	

Iniciativas y Proyectos del Plan Estratégico



*Locomotora Mataró en placa de locomotoras.
Museo del Ferrocarril de Catalunya. Vilanova i la Geltrú.*



26 *Iniciativas para una Fundación al servicio de patronos, sector y ciudadanía.*

- Proyecto **Cultura** Ferroviaria 360.
- Proyecto Mejora y posicionamiento de la revista **Vía Libre** y sus productos asociados.
- Proyecto de impulso y **apoyo al sector** ferroviario en su dimensión pública y privada.
- **Banco de Conocimiento** del Ferrocarril.
- Plataforma integral para el impulso y apoyo a **la innovación y la investigación** del sector ferroviario.
- Escuela para la **Seguridad Vial Ferroviaria**: educación y sensibilización para una cultura de la seguridad.
- Plataforma integral para la **formación en transportes** y la divulgación del ferrocarril.
- Conecta (CONECTA_Tte): apoyo a proyectos laborales en torno al transporte y al ferrocarril.

- Plan de gestión para la **eficacia**.
- Plan integral de **Comunicación** y marketing.
- Proyecto Integral de **Digitalización**

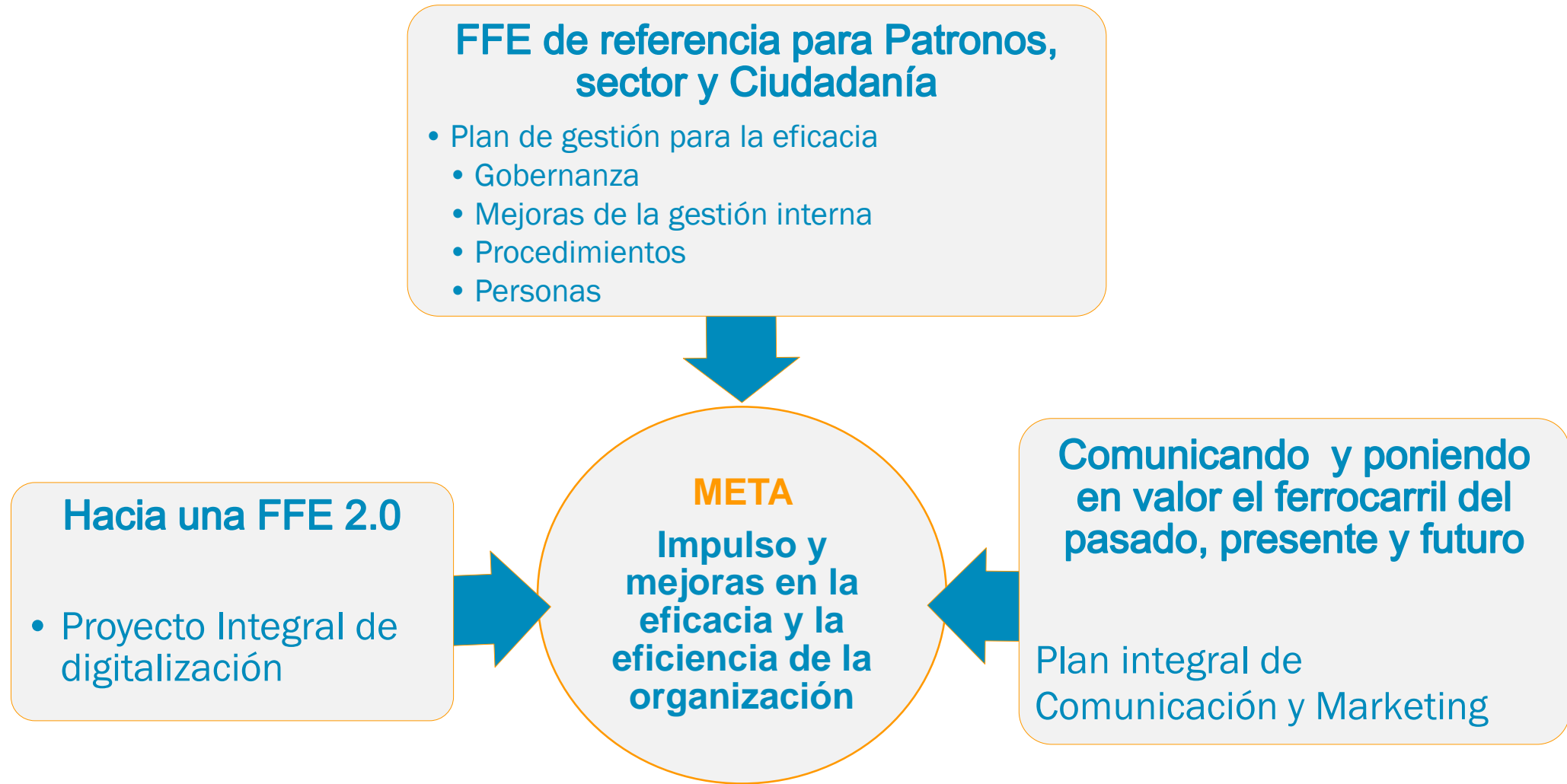
- Proyecto de Mecenazgo, Patrocinio y Colaboración para el impulso y apoyo al patrimonio cultural ferroviario.
- Plan Nacional del Patrimonio Cultural Ferroviario.
- Plan de Viabilidad para el funcionamiento de la nueva Biblioteca Ferroviaria y Archivo Histórico Ferroviario.
- Plan integral de digitalización de los fondos documentales del Archivo Histórico Ferroviario y de la Biblioteca Ferroviaria.
- Proyecto de participación e implicación de las administraciones territoriales en la estructura institucional del Museo del Ferrocarril de Cataluña.
- Plan de Viabilidad y Gestión del renovado Museo del Ferrocarril de Cataluña.
- Proyecto de modernización, rehabilitación y accesibilidad del Museo de Cataluña.
- Proyecto de potenciación del Museo del Ferrocarril de Cataluña como activo lúdico.
- Plan de Contingencia del Museo vinculado al período de obras.
- Estudio de viabilidad y Plan de Gestión del nuevo Museo del Ferrocarril de Madrid.
- Plan de Restauración del parque móvil operativo de Trenes Históricos.
- Plan de Calidad para los Trenes Históricos.
- Plan de impulso interinstitucional de las Vías Verdes con los principales actores implicados en la implantación y desarrollo de estas infraestructuras.
- Plan para la gestión y administración del patrimonio ferroviario en desuso en colaboración con Adif.
- Plan para la creación de la Red Nacional de Itinerarios No motorizados / Red Básica Estatal de Vías Ciclistas incluyendo plan de intermodalidad Tren + Bici.

Iniciativas para la eficacia y la eficiencia



Procesos de digitalización.

3 *Iniciativas y proyectos para la consolidación de una FFE eficaz y sostenible.*



Iniciativas para el impulso del patrimonio cultural ferroviario



*Material rodante de la colección.
Museo del Ferrocarril de Madrid – Delicias.*



15 *Iniciativas para el refuerzo de la FFE como referente del Patrimonio cultural ferroviario.*

Manteniendo operativo el material histórico

- Plan de Restauración del parque móvil operativo de Trenes Históricos
- Plan de Calidad para los Trenes Históricos

Diseñando Museos del Siglo XXI

- Proyecto de participación e implicación de las administraciones territoriales en la estructura institucional del Museo del Ferrocarril de Cataluña
 - Plan de Viabilidad y Gestión del renovado Museo del Ferrocarril de Cataluña.
 - Proyecto de modernización, rehabilitación y accesibilidad del Museo de Cataluña
 - Proyecto de potenciación del Museo del Ferrocarril de Cataluña como activo lúdico.
 - Plan de Contingencia del Museo vinculado al período de obras.
- Estudio de viabilidad y Plan de Gestión del nuevo Museo del Ferrocarril de Madrid.

Hoja de Ruta del Patrimonio Cultural Ferroviario

- Proyecto de Mecenazgo, Patrocinio y Colaboración para el impulso y apoyo al patrimonio cultural ferroviario.
- Plan Nacional del Patrimonio Cultural Ferroviario.
- Plan de Viabilidad para el funcionamiento de la nueva Biblioteca Ferroviaria y Archivo Histórico Ferroviario.
- Plan integral de digitalización de los fondos documentales

Patrimonio ferroviario al servicio de la movilidad y el turismo sostenible

- Plan de impulso interinstitucional de las Vías Verdes con los principales actores implicados en la implantación y desarrollo de estas infraestructuras
- Plan para la gestión y administración del patrimonio ferroviario en desuso en colaboración con Adif
- Plan para la creación de la Red Nacional de Itinerarios No motorizados / Red Básica Estatal de Vías Ciclistas incluyendo plan de intermodalidad Tren + Bici

META
Patrimonio cultural ferroviario al servicio de la ciudadanía

Iniciativas y Proyectos Sectoriales



*Jornada "Shift2Rail Dialogue on the Future of Rail Research & Innovation".
Palacio Fernán Núñez – FFE.*



8 *Iniciativas innovadoras de apoyo y servicio al sector ferroviario y el cultural.*

La revista decana del sector divulgando el presente y futuro del ferrocarril

- Proyecto Mejora y posicionamiento de la revista Vía Libre y sus productos asociados

Formación en respuesta a la demanda del sector

- Plataforma integral para la formación en transportes y la divulgación del ferrocarril
- Conecta (CONNECTA_Tte): apoyo a proyectos laborales en torno al transporte y al ferrocarril

META

Acción sectorial de apoyo técnico y compromiso con los patronos y el sector ferroviario

Poniendo en valor la cultura del tren

- Proyecto Cultura Ferroviaria 360

Apostando por la innovación y el conocimiento

- Proyecto de impulso y apoyo al sector ferroviario en su dimensión pública y privada
- Banco de Conocimiento del Ferrocarril
- Plataforma integral para el impulso y apoyo a la innovación y la investigación del sector ferroviario
- Escuela para la Seguridad Vial Ferroviaria: educación y sensibilización para una cultura de la seguridad

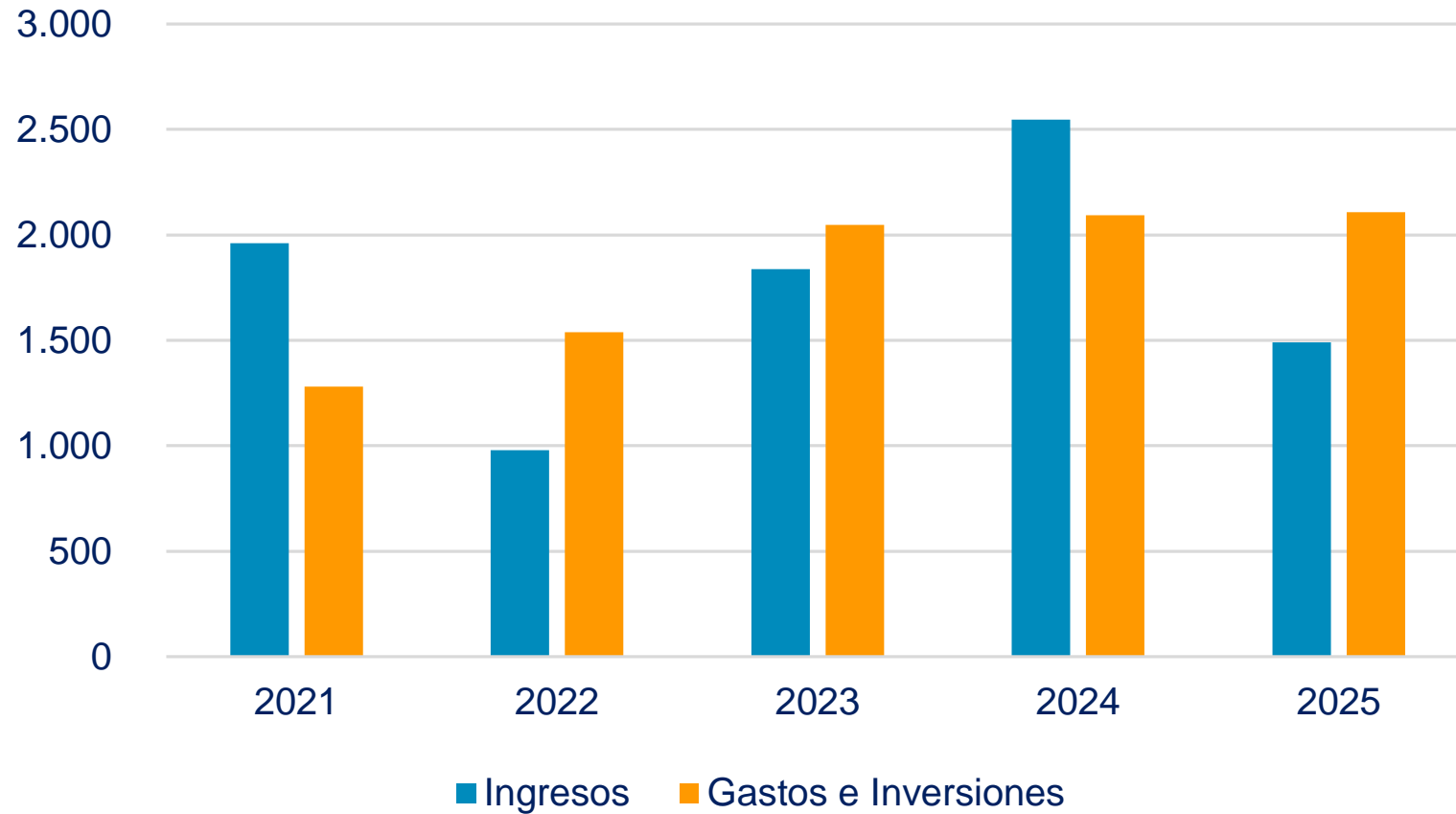
Resumen económico del Plan Estratégico



*Visita teatralizada.
Museo del Ferrocarril de Madrid – Delicias.*

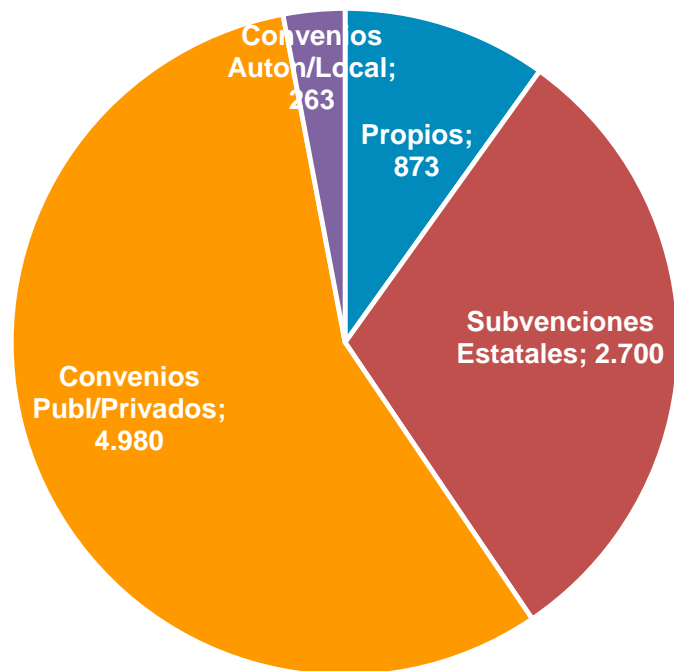
Ingresos, gastos e inversiones

En miles de €



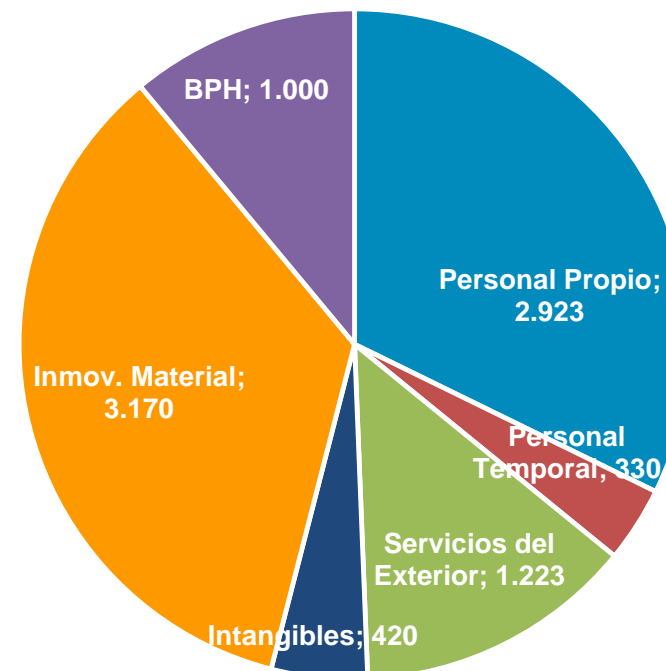
Origen y aplicación de los fondos

Origen de los fondos (2021-2025)



En miles de €

Aplicación de los fondos (2021-2025)



En miles de €

En Madrid, 14 de julio de 2021.