



Fundación de los
FERROCARRILES
Españoles

PLAN ESTRATÉGICO 2026 - 2030

"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

ALBERT EINSTEIN

Índice

- Prólogo
- Introducción
- Propósito, Misión, Visión
- Metodología de diseño del PLAN ESTRATÉGICO
- Plan Estratégico 2026-2030

Índice

- Prólogo
- Introducción
- Propósito, Misión, Visión
- Metodología de diseño del PLAN ESTRATÉGICO
- Plan Estratégico 2026-2030

prólogo

La Planificación Estratégica es un proceso que conduce al capital humano a establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas para el logro de esas metas, desarrollar planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Previamente a la definición de su estrategia, la Fundación de los Ferrocarriles Españoles (FFE) ha revisado su MISIÓN (¿qué hacemos, para quién, cómo?), su VISIÓN (¿dónde queremos llegar?) y su PROPÓSITO (¿por qué o para qué existe la FFE?).

La planificación estratégica de la Fundación de los Ferrocarriles Españoles para el periodo 2026-2030 está orientada a adquirir un mayor nivel de compromiso con los grupos de interés potenciando las líneas de trabajo ya existentes y abriendo nuevas iniciativas encaminadas a satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros patronos, trabajadores y sociedad en su conjunto, desde el compromiso con el medio ambiente, creando y ampliando las alianzas con todos los grupos de interés relevantes. Para ello ha sido esencial analizar el entorno en el que evolucionamos (amenazas y oportunidades), así como nuestras fortalezas y debilidades.

Deseamos que con este Plan Estratégico nos permita continuar en el camino de la mejora continua y hacia los mejores resultados en el cumplimiento de nuestra Misión, haciendo realidad nuestro Propósito, y acercándonos hacia nuestra Visión.

Gracias a quienes nos han ayudado a valorar las circunstancias propias y de nuestro entorno; y a definir la hoja de ruta para alcanzar nuestra Visión.

Índice

- Prólogo
- **Introducción**
- Propósito, Misión, Visión
- Metodología de diseño del PLAN ESTRATÉGICO
- Plan Estratégico 2026-2030

introducción

La Fundación de los Ferrocarriles Españoles (FFE) es una entidad del sector público estatal constituida en 1985 con el objetivo de promover el conocimiento, la investigación, la formación, la divulgación y la puesta en valor del ferrocarril en España. Desde su origen, la Fundación ha actuado como una entidad de referencia para preservar y difundir el patrimonio histórico, cultural, científico y tecnológico ferroviario, conectando el legado ferroviario español con los retos actuales de movilidad, sostenibilidad, innovación y servicio público.

A lo largo de sus cuatro décadas de trayectoria, la FFE ha consolidado una actividad singular que combina dos grandes dimensiones: por un lado, la preservación y difusión del patrimonio ferroviario; y, por otro, el apoyo técnico, cultural, divulgativo y sectorial al conjunto del sistema ferroviario. Esta doble orientación se materializa en la gestión del Museo del Ferrocarril de Madrid-Delicias, el Museo del Ferrocarril de Cataluña en Vilanova i la Geltrú, el Archivo Histórico Ferroviario, la Biblioteca Ferroviaria, la revista Vía Libre, el Programa Vías Verdes, los trenes históricos, la acción cultural, la formación especializada y la promoción de estudios, proyectos e iniciativas de I+D+i.

Su recorrido refleja la evolución del propio ferrocarril en España: desde una primera etapa centrada en la conservación y difusión del patrimonio, hacia una Fundación con vocación más amplia, capaz de actuar como espacio de encuentro entre administraciones, operadores, industria, universidades, asociaciones, ciudadanía y agentes del conocimiento. En este sentido, la FFE no solo conserva memoria ferroviaria, sino que contribuye a interpretar el papel del ferrocarril en el presente y a proyectarlo hacia el futuro.

El Plan Estratégico 2021-2025 supuso un punto de inflexión en la trayectoria de la entidad, al ser el primer ejercicio formal de planificación estratégica tras más de tres décadas de actividad. Este proceso permitió ordenar sus prioridades, reforzar su orientación a resultados, avanzar en digitalización, mejorar la coordinación interna y consolidar su papel como activo cultural, patrimonial, divulgativo y técnico al servicio de la ciudadanía y del sector ferroviario.

En la actualidad, la Fundación de los Ferrocarriles Españoles se presenta como una institución clave para la puesta en valor del patrimonio ferroviario, la difusión de la cultura del tren, la generación de conocimiento especializado y la promoción de un ferrocarril asociado a valores de sostenibilidad, seguridad, innovación, cohesión territorial y servicio público. Su reto principal es seguir reforzando su posicionamiento como entidad integradora del sector ferroviario, modernizando sus canales, ampliando su impacto social y proyectando el patrimonio ferroviario como un activo vivo, útil y conectado con las necesidades de la sociedad.

FUNDACIÓN DE LOS FERROCARRILES ESPAÑOLES

Breve recorrido hasta la actualidad



1 ¿Qué es la FFE?



Entidad del sector público estatal dedicada a promover el conocimiento y la utilización del ferrocarril mediante actividades culturales, de investigación, formación, innovación y conservación del patrimonio ferroviario.

2 Origen



Creada en 1985.

Nace para preservar, difundir y poner en valor el patrimonio y la cultura ferroviaria en España.

3 Su evolución



1985:
Constitución de la Fundación



Consolidación:
desarrollo de museos, archivo, biblioteca, publicaciones y acción cultural



Impulso sectorial:
formación, estudios, innovación y apoyo al sector ferroviario



2021-2025:
primer Plan Estratégico, orientado a modernización, digitalización y sostenibilidad

4 Ámbitos de actividad



Museo del Ferrocarril de Madrid



Museo del Ferrocarril de Cataluña



Vías Verdes



Archivo Histórico y Biblioteca Ferroviaria



Revista Vía Libre y divulgación



Formación, estudios e I+D+i

5 Valor que aporta



Conserva el patrimonio histórico ferroviario



Difunde la cultura del tren entre la ciudadanía



Apoya al sector ferroviario con conocimiento y formación



Conecta ferrocarril, innovación, sostenibilidad y territorio

6 La FFE hoy

La Fundación es una institución de referencia que combina patrimonio, cultura, divulgación y apoyo técnico al servicio de la ciudadanía y del sector ferroviario.



40 años impulsando la cultura y el conocimiento del ferrocarril

Índice

- Prólogo
- Introducción
- **Propósito, Misión, Visión**
- Metodología de diseño del PLAN ESTRATÉGICO
- Plan Estratégico 2026-2030

||||||||||||||||||||||||||||||||||||| propósito, misión, visión

Antes de definir las líneas estratégicas que orientarán la actuación de la Fundación de los Ferrocarriles Españoles en los próximos años, resulta necesario clarificar su marco de identidad institucional. El propósito, la misión y la visión permiten expresar de forma sintética por qué existe la Fundación, qué función desempeña actualmente y hacia dónde quiere avanzar.

Estos elementos constituyen la base sobre la que se articula el nuevo Plan Estratégico, al conectar la trayectoria histórica de la FFE, su papel en la conservación y difusión del patrimonio ferroviario, su contribución al conocimiento y promoción del ferrocarril, y su voluntad de seguir aportando valor a la ciudadanía, al sector ferroviario y a sus grupos de interés.

La revisión fue realizada por el Equipo Directivo de la FFE, y el resultado final de dicha reflexión se muestra a continuación:



| |
|--|
| PROPÓSITO (¿para qué / por qué existe la FFE?) |
| COMPROMISO CON EL TREN |
| Acercamos el sector, el patrimonio, la cultura, y el futuro del ferrocarril a la ciudadanía. |

VISIÓN (¿dónde queremos que llegue la FFE en el largo plazo?)

Queremos ser una organización:

- moderna y dinámica,
- reconocida por la ciudadanía
- referente para el sector,
- liderada desde la profesionalidad, el conocimiento ferroviario y un equipo de profesionales expertos.



MISIÓN (¿qué hace la FFE / para quién lo hace / cómo lo hace?)

Promovemos en la sociedad el conocimiento, la conservación del patrimonio y la experiencia del ferrocarril; a través de acciones culturales, divulgativas, educativas, científicas y tecnológicas.



Índice

- Prólogo
- Introducción
- Propósito, Misión, Visión
- **Metodología de diseño del PLAN ESTRATÉGICO**
- Plan Estratégico 2026-2030

RECOGIDA DE
INFORMACIÓN

Con el fin de establecer un diagnóstico completo de la situación en la que nos encontramos, partimos del análisis de todos los elementos que son relevantes para nuestra Organización, entre ellos el análisis de su entorno tanto interno como externo.

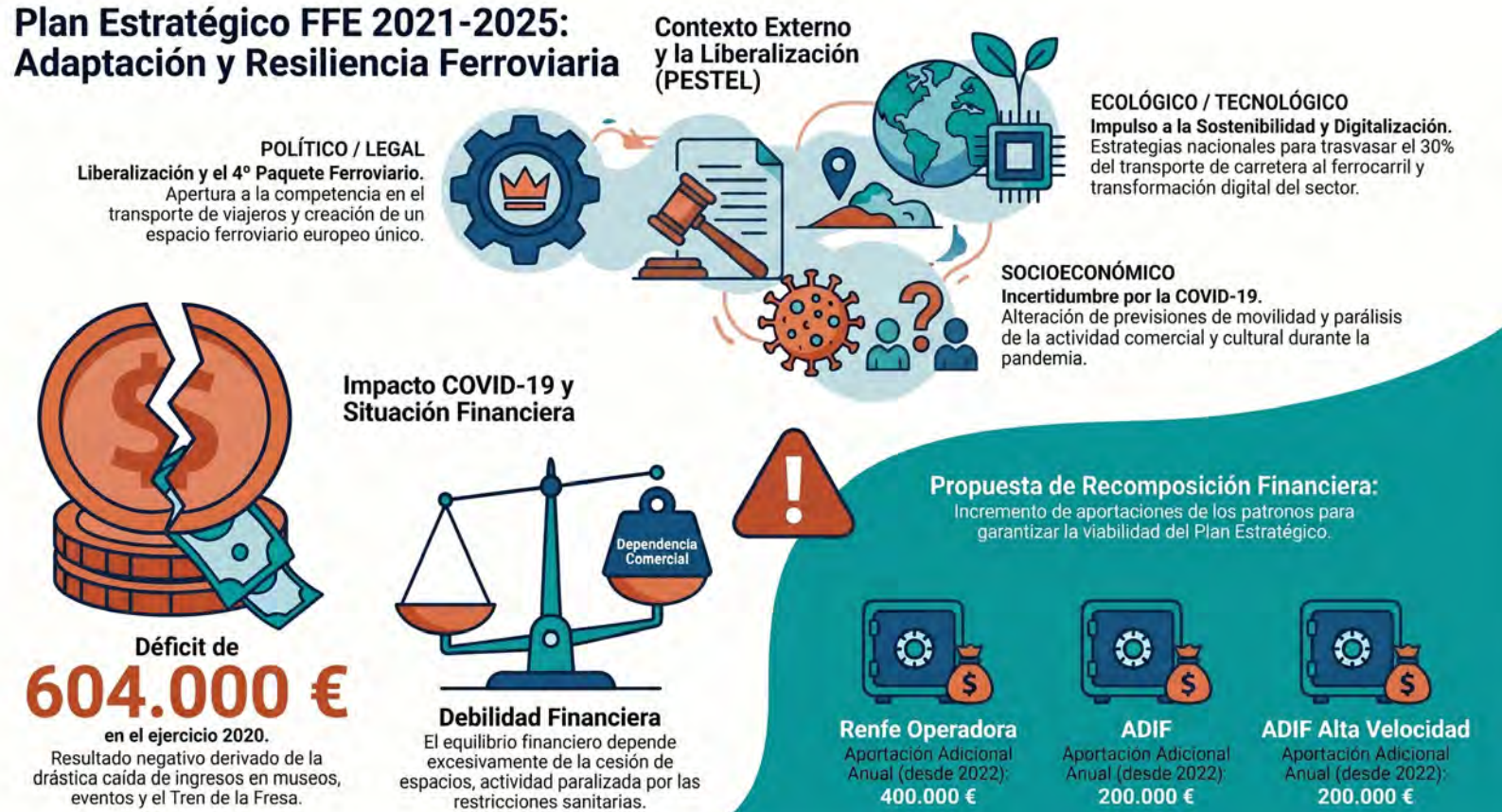
ANÁLISIS EXTERNO

El estudio del entorno externo requiere de métodos capaces de realizar la formulación del diagnóstico externo, por lo que se ha procedido a su desarrollo mediante la combinación de diversos niveles de análisis de la siguiente forma:

- Análisis del marco estratégico 2021-2025
- Feedback del PATRONATO 2025
- Reflexión estratégica Equipo Directivo FFE (Amenazas, Oportunidades)

- **ANÁLISIS DEL CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ EL PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR:** El proceso de definición del Plan Estratégico 2021-2025 se basó en un profundo análisis del contexto externo de la FFE. El resumen de dicho análisis se muestra a continuación:

Plan Estratégico FFE 2021-2025: Adaptación y Resiliencia Ferroviaria



➤ **FEEDBACK DEL PATRONATO:** Uno de los grupos de interés clave de la FFE, si no el más, es el conjunto de miembros del PATRONATO. Por ello, se recogió su feedback, identificando diferentes ámbitos de la Fundación que pudieran ser relevantes a la hora de establecer el marco estratégico 2026-2030, como por ejemplo:

- Identificación con Propósito, Visión y Misión
- Análisis de Necesidades y Expectativas del Patronato respecto a la FFE
- Identificación de Amenazas y Oportunidades para la FFE
- Índice de recomendación (NPS)



El resultado de dicho análisis se muestra, de forma resumida, a continuación:


 Fundación de los
FERROCARRILES
Españoles

Feedback del Patronato de la FFE

Resumen previo al nuevo Plan Estratégico



VALORACIÓN GLOBAL


PROPÓSITO
8,2/10

MISIÓN
8,8/10

VISIÓN
7,9/10

RECOMENDACIÓN (NPS)
33,33%


1 MENSAJES CLAVE

- Valoración positiva de la base estratégica de la FFE
- Buena aceptación de propósito y misión; visión con más margen de mejora
- Se espera una Fundación más visible, moderna y útil para el sector y la ciudadanía



2 NECESIDADES PRIORITARIAS

- Mejor coordinación con los patronos
- Mayor visibilidad del papel del Patronato
- Sostenibilidad económica e independencia financiera
- Gestión más eficiente, profesional y proactiva
- Más networking, grupos de trabajo e intercambio sectorial
- Puesta en valor del patrimonio ferroviario y formación especializada



3 EXPECTATIVAS DEL PATRONATO

- Ser referente en conocimiento, investigación e innovación ferroviaria
- Reforzar la conexión entre empresas e instituciones del sector
- Diseñar actividades específicas y de mayor valor para patronos
- Modernizar museos y actividades de divulgación
- Impulsar alianzas y vínculos nacionales e internacionales



4 AMENAZAS PERCIBIDAS

- Financiación y sostenibilidad económica
- Falta de renovación e innovación
- Desconexión con nuevas generaciones y con la sociedad
- Burocracia y cambios constantes del sector
- Pérdida de conocimiento y relevo generacional



5 OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

- Sostenibilidad y descarbonización del transporte
- Digitalización y nuevas tecnologías
- Puesta en valor del patrimonio ferroviario
- Uso de RRSS y nuevos canales de comunicación
- Creación de redes, alianzas y colaboración sectorial



CLAVES PARA EL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO


Posicionamiento claro

Relación más estrecha con el Patronato

Sostenibilidad económica

Modernización y visibilidad

Patrimonio al servicio de la sociedad



FFE | Resumen del feedback del Patronato

Aportaciones previas al nuevo Plan Estratégico

|  Ámbito |  Qué trasladó el Patronato |  Implicación para el Plan |
|---|--|---|
| 1  Valoración global | Propósito 8,2; Misión 8,8; Visión 7,9; Recomendación (NPS) 33,33% |  Base bien valorada, pero la visión debe reforzarse |
| 2  Relación con patronos | Más coordinación, más visibilidad y mayor retorno de la relación |  Reforzar gobernanza, comunicación y espacios de colaboración |
| 3  Gestión y recursos | Se demanda eficiencia, profesionalización y sostenibilidad económica |  Priorizar viabilidad, diversificación de ingresos y mejora de gestión |
| 4  Rol sectorial | La FFE debe actuar como nodo de conocimiento, networking e intercambio |  Impulsar grupos de trabajo, formación y conexión sectorial |
| 5  Patrimonio y divulgación | Mayor puesta en valor del patrimonio y actividades más dinámicas |  Actualizar museos, comunicación y experiencia pública |
| 6  Amenazas | Financiación, falta de innovación, relevo generacional y desconexión social |  Introducir medidas de renovación, captación y adaptación |
| 7  Oportunidades | Sostenibilidad, digitalización, patrimonio, RRSS y alianzas |  Orientar el plan hacia modernización e impacto social |



Conclusión: el Patronato reconoce la utilidad de la FFE, pero demanda una **Fundación más visible, moderna, coordinada y sostenible.**

- ▶ **IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS y OPORTUNIDADES POR EL EQUIPO DIRECTIVO DE LA FFE:** *A partir de la información anterior, el Equipo Directivo de la FFE, con amplio conocimiento de la Fundación y su entorno, identificó y priorizó sus Amenazas y Oportunidades. El resultado de esta priorización se muestra a continuación:*

ANÁLISIS EXTERNO

|  AMENAZAS |  OPORTUNIDADES |
|--|---|
|  1 INCERTIDUMBRE DE LA FINANCIACIÓN POR EL PATRONATO |  1 ECOSISTEMAS CULTURAL Y SOCIAL DEL ENTORNO DE NUESTRAS SEDES |
|  2 NECESARIA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN COMO ORGANISMO PÚBLICO |  2 CRECIENTE SENSIBILIZACIÓN HACIA EL TRANSPORTE SOSTENIBLE, SEGURO Y DIGITAL |
|  3 COMPETENCIA CRECIENTE CON OTRAS ENTIDADES EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA FFE |  3 INCREMENTO DE LA DEMANDA DE EXPERIENCIAS RELACIONADAS CON EL OCIO |
|  4 SENTENCIA AUDIENCIA NACIONAL INTERPRETACIÓN IVA FFE |  4 CRECIENTE DEMANDA DE NUEVOS FORMATOS DIGITALES PARA LA COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN |
|  5 CAMBIOS TECNOLÓGICOS VERTIGINOSOS |  5 LEY DE MOVILIDAD SOSTENIBLE 2025 |
|  6 AUSENCIA DE COOPERACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS Y LOCALES ANTE INICIATIVAS PATRIMONIALES Y CULTURALES |  6 INTERÉS DE ENTIDADES Y ADMINISTRACIONES EN LA PRESERVACIÓN Y EXPOSICIÓN DEL PATRIMONIO FERROVIARIO |
|  7 ADECUACIÓN DE LA FFE AL MARCO REGULADORIO DE LAS ACTIVIDADES |  7 NECESIDAD DEL SECTOR DE QUE EXISTA UNA ENTIDAD QUE AGLUTINE A LOS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS |
|  8 INSEGURIDAD JURÍDICA DE LOS BIENES QUE GESTIONAMOS, PARA SU CONSERVACIÓN Y EXPLOTACIÓN |  8 NECESIDAD DE MEJORAR LA IMAGEN DEL FERROCARRIL |
|  9 FALTA DE INTERÉS EN EL FERROCARRIL DE LAS NUEVAS GENERACIONES | |
|  10 SECTOR POCO ATRACTIVO PARA LA SOCIEDAD | |

ANÁLISIS INTERNO

➤ **FEEDBACK DE LOS PROFESIONALES:** Otro de los grupos de interés clave de la FFE, son sus propios trabajadores. Los profesionales que trabajan en la FFE cuentan con una amplia experiencia, y esta les permite tener una perspectiva bastante objetiva y completa del contexto en el que la Fundación de los Ferrocarriles Españoles desarrolla sus actividades. Por ello, se recogió su feedback, identificando diferentes ámbitos de formación que pudieran ser relevantes a la hora de establecer el marco estratégico 2026-2030, como, por ejemplo:

- *Identificación con Propósito, Visión y Misión*
- *Análisis de Necesidades y Expectativas de los profesionales respecto a la FFE*
- *Identificación de Fortalezas y Debilidades de la FFE*
- *Índice de recomendación (NPS)*



El resultado de dicho análisis se muestra, de forma resumida, a continuación:



FEEDBACK DE PROFESIONALES FFF 2025

Resumen de resultados del archivo adjunto

Base consultada

Reuniones de feedback de Grupos de Interés 2025: PROFESIONALES FFF. El archivo recoge valoraciones sobre propósito, misión, visión, necesidades, expectativas, fortalezas, debilidades y recomendación.

Una breve explicación incluida en el archivo

Propósito: es la razón de existir profunda o razón de ser de una organización, el porqué hace las cosas.

Misión: es el qué se hace actualmente para alcanzar su propósito. También incluiría para quién se hace y cómo.

Visión: es la realidad que le gustaría ver a la organización a medio plazo (3 a 4 años) entorno al mundo, sus clientes y ella misma.

Valoraciones recogidas

PROPÓSITO

7,9 /10



pág. 3

MISIÓN

7,7 /10



pág. 5

VISIÓN

8,2 /10



pág. 7

RECOMENDACIÓN

6,3 /10



pág. 46

Lectura directa de los datos del archivo

Las puntuaciones muestran una valoración positiva de propósito, misión y visión, con la visión como resultado más alto. La recomendación se sitúa en 6,3/10. Las necesidades y expectativas más mencionadas se concentran en recursos, actualización tecnológica, formación, carrera profesional, revisión salarial, transparencia y clima laboral.



FEEDBACK DE PROFESIONALES FFE 2025

Necesidades, expectativas, fortalezas y debilidades principales

| NECESIDADES | Menciones | EXPECTATIVAS | Menciones | FORTALEZAS | Menciones | DEBILIDADES | Menciones |
|--|-----------|--|-----------|---|-----------|--|-----------|
| 1. Recursos materiales, herramientas, etc. | 42 | 1. Revisión de bandas salariales / masa salarial | 45 | 1. Patrimonio cultural | 15 | 1. Pocas posibilidades de promoción interna | 17 |
| 2. Recursos humanos | 40 | 2. Creación de carrera profesional | 34 | 2. Patrimonio ferroviario | 14 | 2. Falta de recursos | 17 |
| 3. Actualización tecnológica | 37 | 3. Ayudas sociales | 31 | 3. Trabajadores | 11 | 3. Mal ambiente laboral | 13 |
| 4. Formación | 36 | 4. Mayor transparencia en procesos y decisiones | 28 | 4. Profesional | 10 | 4. Falta de recursos económicos | 11 |
| 5. Comunicación interna | 28 | 5. Mejora del clima laboral | 25 | 5. Experiencia | 10 | 5. Falta de recursos humanos y materiales | 9 |
| 6. Conocer el rumbo de la empresa | 26 | 6. Movilidad horizontal y vertical | 24 | 6. Especialización de los profesionales / conocimiento del sector | 10 | 6. Falta de recursos humanos | 8 |
| 7. Medidas de conciliación | 25 | 7. Reconocimiento a las personas | 23 | 7. Los propios trabajadores y trabajadoras | 8 | 7. Falta de promoción | 8 |
| 8. Desconexión digital | 20 | 8. Mayores posibilidades de formación | 15 | 8. Patrimonio documental | 8 | 8. Limitaciones de recursos técnicos (material) | 6 |
| | | 9. Facilitar procesos burocráticos internos | 14 | 9. Personal cualificado | 7 | 9. Excesivo interés comercial por la rentabilización de espacios | 5 |
| | | 10. Incremento de flexibilidad horaria | 6 | 10. Conocimiento del sector | 7 | 10. Falta de espacios de almacenaje | 5 |
| | | | | 11. Compromiso | 6 | 11. Falta de recursos económicos y tecnológicos | 5 |
| | | | | 12. Transparencia | 6 | 12. Falta de presupuesto | 4 |

➤ **ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO:** *El diagnóstico interno ha sido realizado por el Equipo Directivo para identificar nuestras Fortalezas y Debilidades. Se ha basado en la cadena de valor de la Fundación, y ha consistido en el análisis de diferentes niveles organizativos:*

- ▶ Innovación
- ▶ Social
- ▶ Clientes
- ▶ Personas
- ▶ Dirección
- ▶ Procesos, procedimientos, sistemática de trabajo
- ▶ Prestación de los servicios de la Fundación
- ▶ Recursos

El resultado FINAL de dicho análisis interno, identificando FORTALEZAS y DEBILIDADES, se muestra a continuación:

ANÁLISIS INTERNO

|  DEBILIDADES |  FORTALEZAS |
|--|--|
|  1 DIFICULTAD PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE NUEVAS ACTIVIDADES QUE SUPONGAN UN VALOR AÑADIDO. |  1 PATRONOS RELEVANTES EN EL ESCENARIO NACIONAL E INTERNACIONAL. |
|  2 DEPENDENCIA DE LAS APORTACIONES ECONÓMICAS DE PATRONOS PARA EL EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO |  2 POSICIONAMIENTO COMO ENTIDAD DE REFERENCIA QUE CONOCE EL FERROCARRIL Y EL SECTOR FERROVIARIO. |
|  3 DEPENDENCIA ECONÓMICA DE LA EXPLOTACIÓN COMERCIAL |  3 PERSONAL CON ALTA CUALIFICACIÓN EN EL ÁMBITO FERROVIARIO |
|  4 PLANIFICACIÓN, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS CON POSIBILIDADES DE MEJORA (FLEXIBILIDAD, EFICIENCIA) |  4 PATRIMONIO CULTURAL FERROVIARIO Y DOCUMENTAL ÚNICO Y RELEVANTE |
|  5 COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS DEL PERSONAL MEJORABLES |  5 CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS Y DE DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES QUE FAVORECEN ACTIVIDADES FUNDACIONALES |
|  6 DEPARTAMENTOS ESTANCOS, SIN LA NECESARIA TRANSVERSALIDAD (COMUNICACIÓN) |  6 SINGULARIDADES DE LOS ESPACIOS GESTIONADOS POR SU ALTO VALOR PATRIMONIAL |
|  7 LÍNEAS DE ACTUACIÓN MUY DIVERSAS QUE CONLLEVAN COMPLEJIDAD PARA ENCONTRAR OBJETIVOS COMUNES. |  7 CAPACIDAD DE DIVULGACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA Y PROXIMIDAD A LA CIUDADANÍA |
|  8 ORGULLO DE PERTENENCIA A LA FFE MEJORABLE, AUNQUE PUEDA HABERLO RESPECTO AL ÁREA DE TRABAJO ESPECÍFICO |  8 PRESENCIA E IMPULSO DE INICIATIVAS EN TODO EL TERRITORIO (E.J.: CESIONES DE PATRIMONIO, SISTEMA DE CENTROS DE PUESTA EN VALOR, MUSEOS, RED PTFE, RED VÍAS VERDES, ...) |
|  9 CULTURA CORPORATIVA | |
|  10 FALTA DE DIGITALIZACIÓN EN OFERTA, CANALES DE COMUNICACIÓN, PROCESOS Y RECURSOS. | |
|  11 FALTA DE ESTRATEGIA COMERCIAL Y MARKETING DE LAS ACTIVIDADES | |

REFLEXIÓN
ESTRATÉGICA

A partir del análisis DAFO realizado, la Fundación de los Ferrocarriles Españoles ha identificado una serie de ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS, a partir de las cuales se han conformado sus LÍNEAS ESTRATÉGICAS. Para ello, a partir del estudio de la matriz DAFO se han analizado las correlaciones entre DEBILIDADES y FORTALEZAS respecto a las AMENAZAS y OPORTUNIDADES por cada uno de los cuadrantes:



El análisis de cada cruce se realiza según la sistemática:

- "1" si los dos ítems no tienen ninguna relación entre sí
- "9" si hay una clara correlación entre los dos ítems que se cruzan
- "5" si existe algo de relación entre los dos ítems, pero no lo suficientemente clara como para asignar un "9"

Analizando los resultados de esta matriz, identificamos en función del entorno en el que se va a encontrar nuestra Organización durante los próximos años:

- ▶ Las **FORTALEZAS** con las que la Organización ha de aprovechar las Oportunidades correlacionadas (estrategias ofensivas) y las Amenazas de las que ha de defenderse con esas fortalezas (estrategias defensivas).
- ▶ Las **DEBILIDADES** que con carácter prioritario la Organización ha de eliminar o minimizar para sobrevivir a las Amenazas correlacionadas o que le servirán para adaptarse y aprovechar las Oportunidades.

A nivel metodológico se han analizado, de forma individual, cada uno de los cruces de Fortalezas/Debilidades con Amenazas/Oportunidades, analizando dichas correlaciones. El resultado de dicho análisis se muestra a continuación:

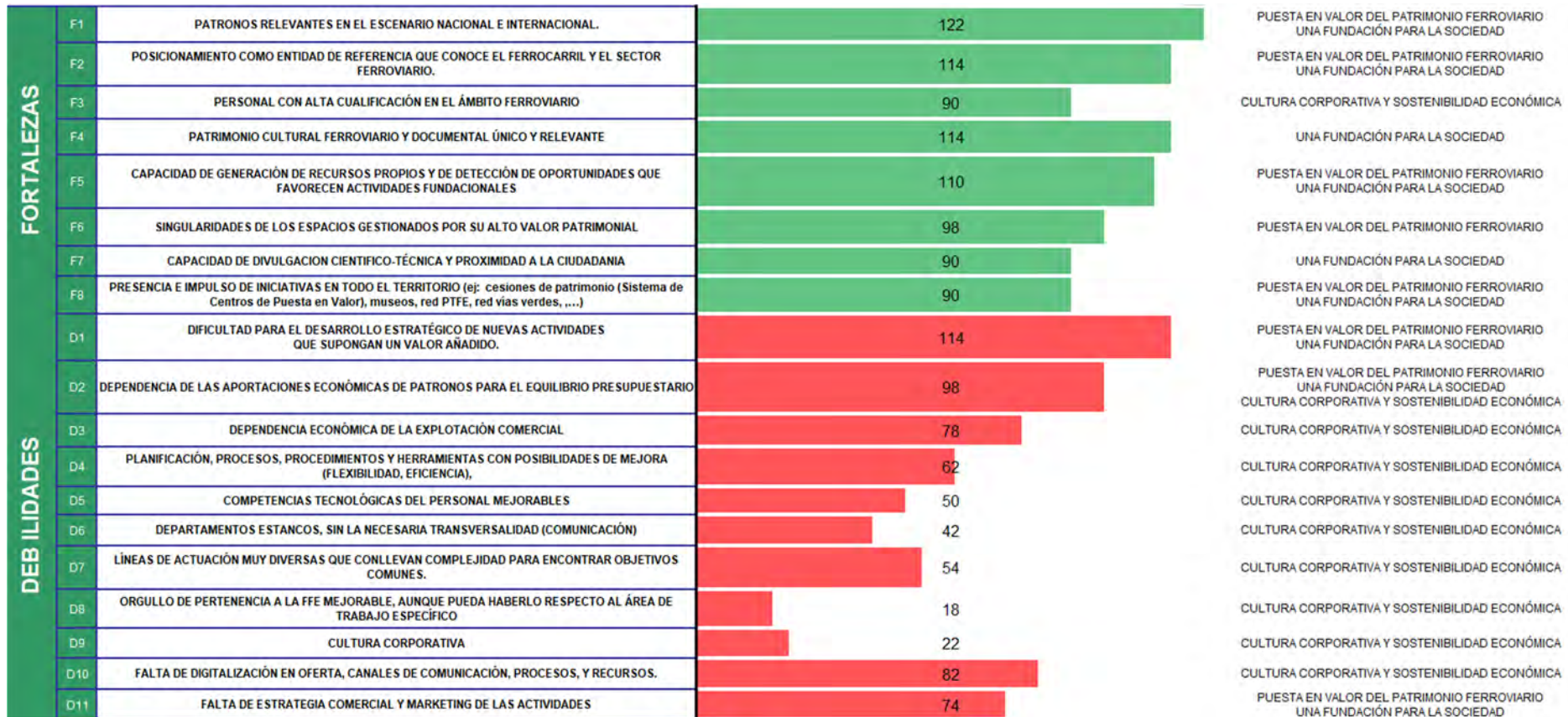
| | | OPORTUNIDADES | | | | | | | | AMENAZAS | | | | | | | | | |
|-------------|-----|---|---|--|---|----------------------------------|--|---|--|--|---|---|---|-------------------------------|--|--|---|---|--|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | A10 |
| | | ECOSISTEMAS CULTURAL Y SOCIAL DEL ENTORNO DE NUESTRAS REDES | CRECIENTE SENSIBILIZACIÓN HACIA EL TRANSPORTE SOSTENIBLE, SEGURO Y DIGITAL. | INCREMENTO DE LA DEMANDA DE EXPERIENCIAS RELACIONADAS CON EL OJO | CRECIENTE DEMANDA DE NUEVOS FORMATOS DIGITALES PARA LA COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN | LEY DE MOVILIDAD SOSTENIBLE 2025 | INTERÉS DE ENTIDADES Y ADMINISTRACIONES EN LA PRESERVACIÓN Y EXPOSICIÓN DEL PATRIMONIO FERROVIARIO | NECESIDAD DEL SECTOR DE QUE EXISTA UNA ENTIDAD QUE AGLUTE A LOS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS | NECESIDAD DE MEJORAR LA IMAGEN DEL FERROCARRIL | INCERTIDUMBRE DE LA FINANCIACIÓN POR EL PATRIMONIO | NECESARIA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN COMO ORGANISMO PÚBLICO | COMPETENCIA CRECIENTE CON OTRAS ENTIDADES EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA FFE | SENTENCIA AUDIENCIA NACIONAL INTERPRETACIÓN IVA FFE | CAMBIO TECNOLÓGICOS VELOCIDAD | AUSENCIA DE COOPERACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS Y LOCALES ANTE INICIATIVAS PATRIMONIALES Y CULTURALES. | ADSCRUCIÓN DE LA FFE AL MARCO REGULADOR DE LAS ACTIVIDADES | INSEGURIDAD JURÍDICA DE LOS BIENES QUE GESTIONAMOS PARA SU CONSERVACIÓN Y EXPLOTACIÓN | FALTA DE INTERÉS EN EL FERROCARRIL DE LAS NUEVAS GENERACIONES | SECTOR POCO ATRACTIVO PARA LA SOCIEDAD |
| FORTALEZAS | F1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | F2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 |
| | F3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| | F4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 |
| | F5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| | F6 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| | F7 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| | F8 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| | F9 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 |
| DEBILIDADES | D1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | D2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | D3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| | D4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| | D5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| | D6 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| | D7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | D8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | D9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| | D10 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 5 |
| | D11 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |

A partir de las valoraciones asignadas se puede identificar las FORTALEZAS que afianzar/consolidar y las DEBILIDADES sobre las que la FFE ha de empezar a mejorar de forma prioritaria. El estudio y alineación de las Fortalezas y Debilidades más relevantes / críticas ha identificado **3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS**:

- 1. PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO FERROVIARIO**
- 2. UNA FUNDACIÓN PARA LA SOCIEDAD**
- 3. CULTURA CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA**

El análisis se muestra a continuación, como continuidad de la matriz DAFO; y en él se incluye:

- La relevancia de cada Fortaleza y de cada Debilidad, a partir de la suma de las diferentes puntuaciones asignadas en los cruces con el entorno externo (Oportunidades, Amenazas)
- La alineación de cada Fortaleza y cada Debilidad con las Líneas Estratégicas identificadas.



FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

A partir de las Líneas Estratégicas identificadas se ha realizado el despliegue de las mismas:

- ▶ Determinando los **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** que nos permitan conocer las metas cuantificables, a alcanzar durante los próximos cinco años, a partir del establecimiento de los **INDICADORES** adecuados.
- ▶ Definiendo las **ACCIONES ESTRATÉGICAS** que nos han de facilitar avanzar hacia la consecución de los objetivos estratégicos establecidos.

Índice

- Prólogo
- Introducción
- Propósito, Misión, Visión
- Metodología de diseño del PLAN ESTRATÉGICO
- Plan Estratégico 2026-2030

plan estratégico 2026-2030

El Plan Estratégico 2026-2030, que se desarrolla a continuación, pretende definir, de forma sistematizada y ordenada, el modo en el que la Organización piensa trascender desde su situación actual hasta la situación que desea para sí misma en el futuro, su VISIÓN.

Para ello el despliegue del Plan Estratégico se ha desarrollado mediante la metodología:



Fruto del análisis realizado y teniendo en cuenta nuestro Propósito, Misión y Visión, el Equipo Directivo de la Fundación de los Ferrocarriles Españoles ha definido y desplegado las **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**:



**LE1. PUESTA EN VALOR DEL
PATRIMONIO FERROVIARIO**



**LE2. UNA FUNDACIÓN PARA LA
SOCIEDAD**



**LE3. CULTURA CORPORATIVA Y
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA**

Para cada Línea Estratégica se han establecido **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**:



LE1. PUESTA EN VALOR DEL
PATRIMONIO FERROVIARIO



**OE1.1 - LIDERAZGO Y
COORDINACIÓN DEL PATRIMONIO
CULTURAL FERROVIARIO**



**OE1.2 - TRENES HISTÓRICOS Y
NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICO-
CULTURALES**



**OE1.3 - MUSEOS E INSTALACIONES
PARA EL PATRIMONIO
FERROVIARIO**



UNA FUNDACIÓN PARA LA SOCIEDAD

LE2. UNA FUNDACIÓN PARA LA
SOCIEDAD



OE2.1 - CONOCIMIENTO POR LOS VALORES
DEL FERROCARRIL



OE2.2 - FFE PUNTO DE ENCUENTRO:
FERROCARRIL, SOCIEDAD Y SECTOR



OE2.3 - PATRIMONIO DEL SABER:
TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO Y
FORMACIÓN EN EL SECTOR FERROVIARIO.



CULTURA CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

LE3. CULTURA CORPORATIVA Y
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA



OE3.1 - HACIA LA EFICIENCIA
INTEGRAL EN LA ORGANIZACIÓN

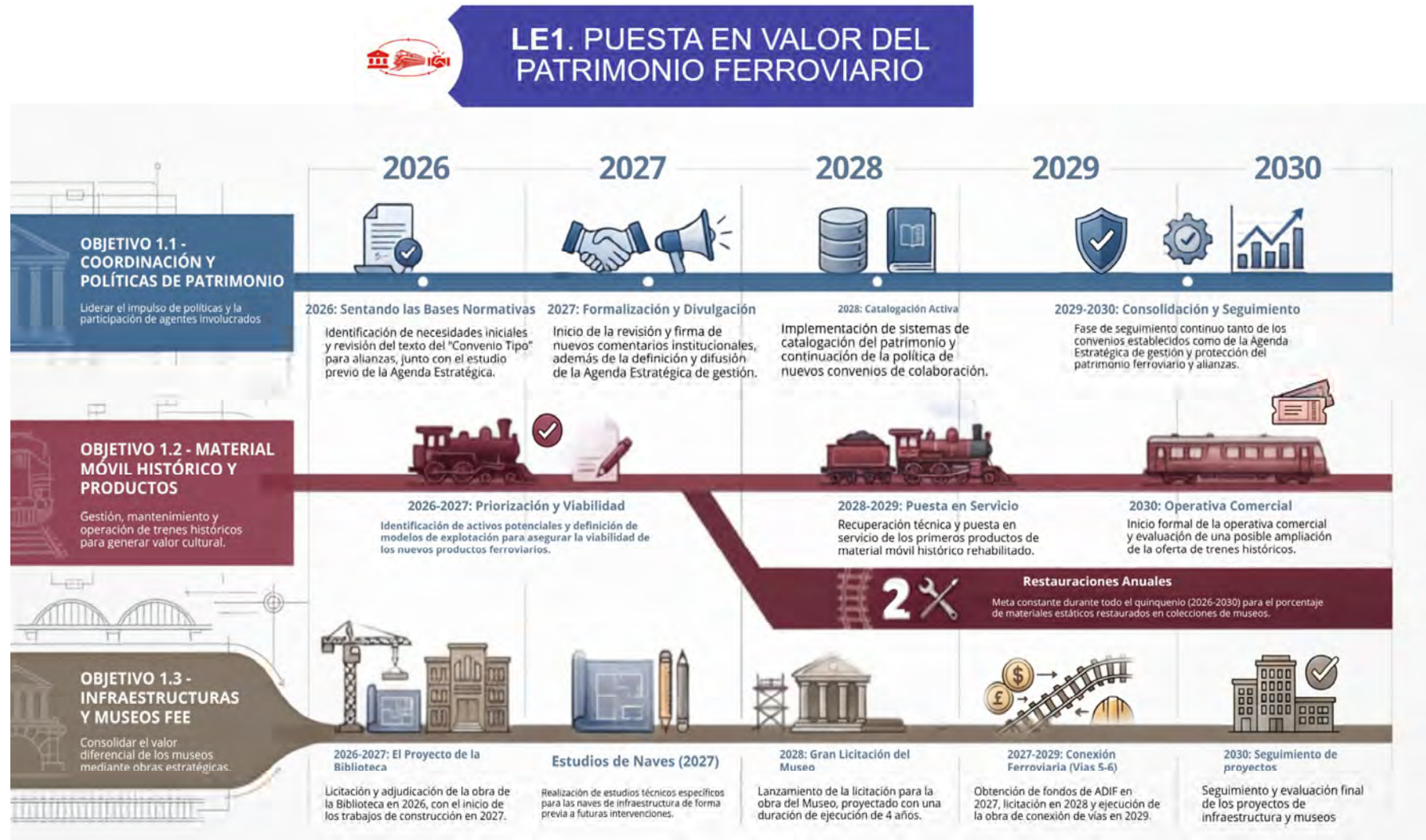


OE3.2 - CONSOLIDANDO LOS VALORES
DE UN EQUIPO PROFESIONAL



OE3.3 - SOSTENIBILIDAD

Para cada Objetivo Estratégico se han establecido **INDICADORES** y **METAS A ALCANZAR** durante el periodo 2026-2030:

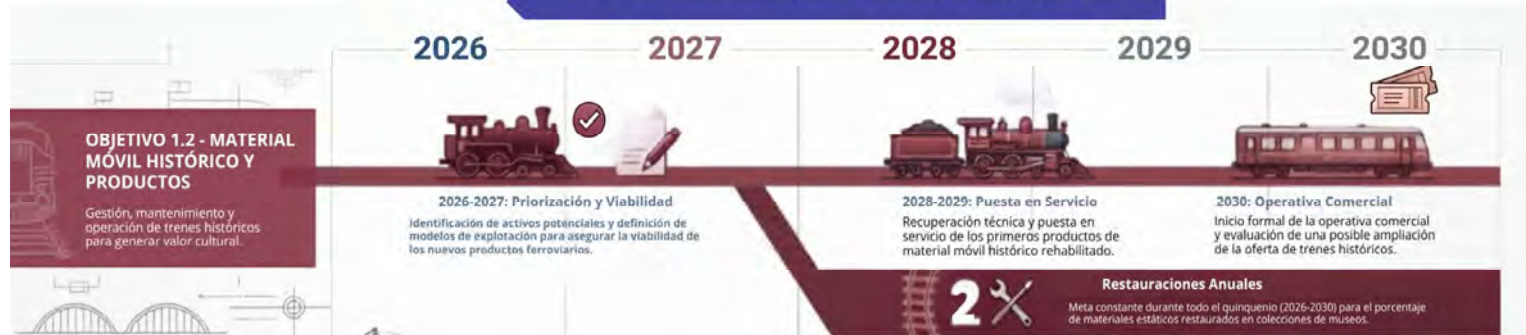


Los **PROYECTOS A DESARROLLAR** para cada Objetivo Estratégico son:





LE1. PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO FERROVIARIO





LE1. PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO FERROVIARIO

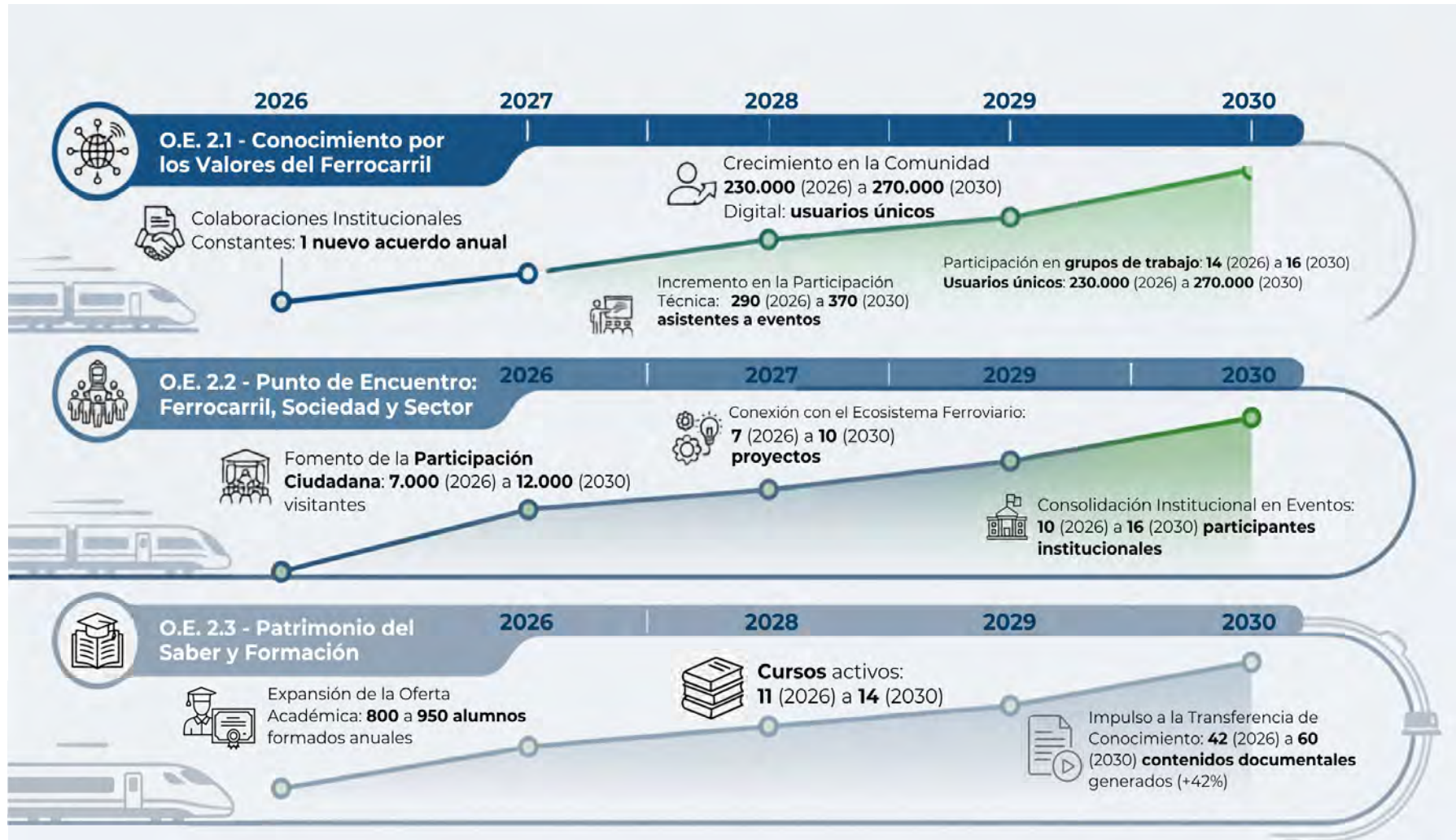


OE1.3. MUSEOS E INSTALACIONES PARA EL PATRIMONIO FERROVIARIO





LE2. UNA FUNDACIÓN PARA LA SOCIEDAD





LE2. UNA FUNDACIÓN PARA LA SOCIEDAD




OE2.1.
CONOCIMIENTO
POR LOS
VALORES DEL
FERROCARRIL



1




IMPULSO A LA MOVILIDAD ACTIVA



2



FORTALECIMIENTO JURIDICO Y NORMATIVO DE LAS VIAS VERDES



3



COMITÉ EXPERTO FERROCARRIL Y EMERGENCIA CLIMÁTICA



4



UNA REVISTA DIGITAL Y ESPECIALIZADA



5



BANCO DE CONOCIMIENTO FERROVIARIO



6



MUJER Y FERROCARRIL



7



ESCUELA DE SEGURIDAD VIAL FERROVIARIA



8



PRODUCCIÓN CULTURA DIGITAL





LE2. UNA FUNDACIÓN PARA LA SOCIEDAD




OE2.2.

FFE PUNTO DE ENCUENTRO: FERROCARRIL, SOCIEDAD Y SECTOR



1



LA FUNDACIÓN HACE CIUDAD

- 1.1. Santa Isabel Eje Cultural 
- 1.2. Delicias Eje Cultural 
- 1.3. Vilanova Capital del Ferrocarril 

2



ESTACIÓN FUTURO



3

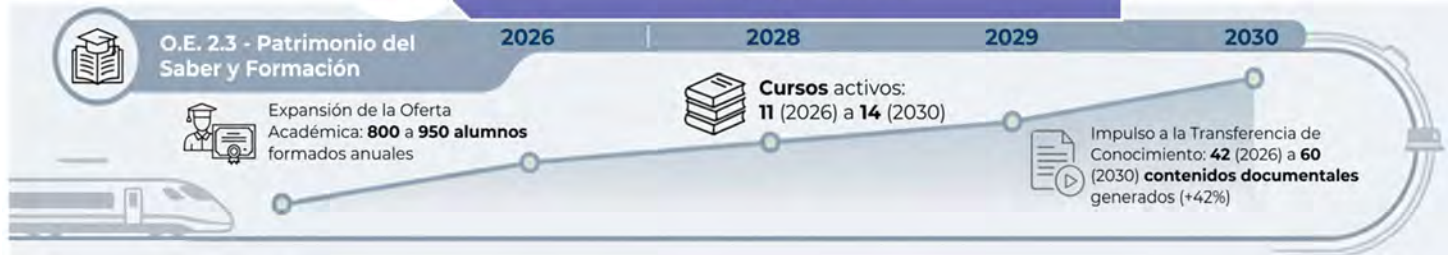


CICLOS "EL FERROCARRIL QUE VIENE"





LE2. UNA FUNDACIÓN PARA LA SOCIEDAD




OE2.3. PATRIMONIO DEL SABER: TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN EN EL SECTOR FERROVIARIO



1



FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y NUEVAS CAPACIDADES PARA EL SECTOR



FORMACIÓN TÉCNICA | CAPACITACIÓN PROFESIONAL | INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN | PROFESIONALES DEL FUTURO

2



MEMORIA FERROVIARIA VIVA

2.1. Fase documental



2.2. Proyectos divulgativos



3



TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS PARA EL SECTOR



MENTORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO | COLABORACIÓN Y REDES | RETENCIÓN DEL TALENTO | CONOCIMIENTO QUE CONECTA GENERACIONES



LE3. CULTURA CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA



Objetivo Estratégico 3.1 - Hacia la Eficiencia Integral en la Organización



Indicador: Monitorización dinámica de auditorías y recomendaciones.

2026: Establecimiento del modelo de seguimiento.
2027-2030: Puesta en marcha 100% y mantenimiento.



Indicador: Implementación de cuadro de mando dinámico para gerencia.

2026: Diseño Cuadro de Mando.
2027 y 2028: Implementación e integración de herramienta.
2028-2030: Mantenimiento.



Indicador: Puesta en marcha de la herramienta de gestión integral.

2026: Detección necesidades, estudios herramientas y decisión.
2027: Licitación herramienta y soporte para implementación.
2028: Puesta en marcha e inicio registro contable. 2029: Consolidación
2030: Mantenimiento y valoración nuevos módulos.

Objetivo Estratégico 3.2 - Consolidando los Valores de un Equipo Profesional



Indicador: Índice de compromiso laboral (ICL >75%) y participación.

2026: Diseño. Licitación herramienta y 1ª aplicación.
2027-2030: Seguimiento plan de acción y valoración ICL.




Indicador: Incremento anual de trabajadores formados.

Tras diseño Plan Formativo (2026), crecimiento constante +2 trabajadores/año hasta 2030.

Nuevos Trabajadores Formados (Acum.)


| Año | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|--------------|------|------|------|------|
| Trabajadores | +2 | +4 | +6 | +8 |

Objetivo Estratégico 3.3 - Sostenibilidad y Compromiso Institucional




Indicador: Porcentaje de ejecución presupuestaria. Tolerancia evoluciona de 90%-110% en 2027 a un eojcte más estricto de 95%-102% para 2030.

| Año | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Tolerancia Presupuestaria | 90% - 110% | 90% - 100% | 90% - 105% | 95% - 102% |




Indicador: Metodología de mejora continua y rediseño de procesos clave.

2026: Identificación de 10-15 procesos.
2027-2030: Mapeo y mejora operativa implementada para 2 procesos identificados anualmente.



Indicador: Reducción de consumos en suministros (agua, electricidad...). Reducción progresiva anual: 2% en 2027, 3% en 2028, 4% en 2029, alcanzando 3% en 2030.

| Año | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|--------------------|------|------|------|------|
| Reducción Consumos | 2% | 3% | 4% | 5% |



Indicador: Convenios con empresas, patrocinios y mecenazgos.

Firma constante 2 convenios nuevos anuales (2026-2029), culminando con incremento 5% anual previsto en 2030.



LE3. CULTURA CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA



OE3.1. HACIA LA EFICIENCIA INTEGRAL EN LA ORGANIZACIÓN





LE3. CULTURA CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA



OE3.2. CONSOLIDANDO LOS VALORES DE UN EQUIPO PROFESIONAL





LE3. CULTURA CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

2026

2027

2028

2029

2030

Objetivo Estratégico 3.3 - Sostenibilidad y Compromiso Institucional



Indicador: Porcentaje de ejecución presupuestaria. Tolerancia evoluciona de 90%-110% en 2027 a un ojeote más estricto de 95%-102% para 2030.



Indicador: Metodología de mejora continua y rediseño de procesos clave.



Indicador: Reducción de consumos en suministros (agua, electricidad...). Reducción progresiva anual: 2% en 2027, 3% en 2028, 4% en 2029, alcanzando 5% en 2030.



Indicador: Convenios con empresas, patrocinios y mecenazgos.

| Año | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Tolerancia Presupuestaria | 90% - 110% | 90% - 100% | 90% - 105% | 95% - 102% |

2026: Identificación de 10-15 procesos. 2027-2030: Mapeo y mejora operativa implementada para 2 procesos identificados anualmente.

| Año | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|--------------------|------|------|------|------|
| Reducción Consumos | 2% | 3% | 4% | 5% |

Firma constante 2 convenios nuevos anuales (2026-2029), culminando con incremento 5% anual previsto en 2030.

OE3.3. EFICIENCIA FINANCIERA, CONTROL PRESUPUESTARIO Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS

1

Estrategia de transición verde

Compras, proveedores, clientes, instalaciones, residuos, accesibilidad, reconocimientos



2

Estrategia de sostenibilidad institucional y de gobernanza interna



2.1. Sistematización de procedimientos



2.2. Transparencia y rendición de cuentas



2.3. Cumplimiento normativo y ética institucional

3

Colaboración público-privada

Programa de mecenazgo y patrocinios





COMPROMISO CON EL TREN

Acercamos el sector, el patrimonio, la cultura,
y el futuro del ferrocarril a la ciudadanía.