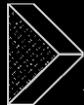


ČOTEC

**PLAN
ESTRATÉGICO
2022/2024**

ÍNDICE

	ANTECEDENTES	3
	PUNTO DE PARTIDA	4
	LA MIRADA DE LOS PATRONOS	10
	LO QUE PERMANECE	12
	EJES ESTRATÉGICOS	16
	ESCENARIO ECONÓMICO 22-24	29
	ORGANIGRAMA	31
	ANEXO 1	32

ANTECEDENTES

ESTE ES EL TERCER PERIODO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESDE LA REFORMA DE ESTATUTOS APROBADA EN 2015

2015-2018

- Visión más amplia de la innovación
- Nueva metodología de trabajo: *La llave de Cotec*
- Dos enfoques complementarios de análisis: educativo y económico.
- Nuevo modelo de relación con los miembros
- Cambios en Recursos Humanos (equipo, organigrama, modelo de retribución, etc.)
- Trabajo en red con expertos y aliados (*Los 100 de Cotec*, Convocatoria PIA)
- Cambio en la imagen corporativa y estrategia de comunicación

2019-2021

- Cambios en la gobernanza de Cotec. Redimensión del Patronato, figura de Miembro no patrono
- Mejoras en la transparencia y rendición de cuentas
Reglamento de cumplimiento y código ético
- Foco en las tres transiciones (Digital, Circular, Intangible)
- Marco ODS
- Nuevos canales, nuevas audiencias y formatos de comunicación

2022-2024

- Dos ejes que consolidan los esfuerzos previos de la Fundación:
 - Talento
 - Impacto
- Dos ejes que refuerzan debilidades:
 - Posicionamiento
 - Dinamización
- Dos ejes que abordan oportunidades de forma exploratoria:
 - Experimentación
 - Valorización

PUNTO DE PARTIDA

COTEC 2021

- ▶ Mayor **conocimiento de Cotec** por parte de los ciudadanos
- ▶ Mayor demanda de atención y rendición de cuentas por parte de los Miembros de Cotec (más Miembros y más exigentes)
- ▶ Cambios en el estilo de vida (y restricciones) que afectarán a la cultura de los eventos
- ▶ Cotec es por primera vez reconocida en el ámbito educativo y de las ONG
- ▶ Nuevos formatos y canales, en particular para el público más joven
- ▶ Sinergias crecientes con Italia y Portugal
- ▶ Un equipo maduro, con baja rotación y comprometido pero con necesidades de formación y cuidado del plan de carrera



ORIENTADOS AL CAMBIO SISTÉMICO MEDIANTE UNA METODOLOGÍA PROPIA: 'LA LLAVE DE COTEC'

CUADRO DE MANDO DE 'LA LLAVE DE COTEC'

EXPERTOS	INFLUENCIADORES	FACILITADORES	LLAVES
Conocimiento relevante, novedoso, pertinente y orientado a la acción	Amplificación adecuada (en tiempo y forma) en las audiencias precisas	Identificación, transmisión de conocimiento y apoyo en gestión del cambio	Cambios regulatorios o culturales. Extensión de buenas prácticas y recomendaciones
% DE ÉXITO SOBRE 95 PROYECTOS EVALUADOS			
70%	65%	57%	28%

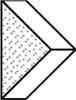
**INFLUENCIADORES
DICEN QUÉ HACER**



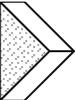
**FACILITADORES
SABEN CÓMO HACER**

**EXPERTOS
SABEN QUÉ HACER**

UNA INSTITUCIÓN MAS PRESENTE EN LA SOCIEDAD ESPAÑOLA

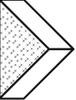
 **El conocimiento de la marca Cotec se ha multiplicado x6 en los últimos tres años**

*Fuente: Encuesta de percepción social de la innovación 2021

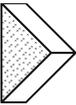
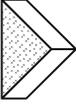
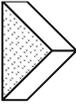
 **> 220.000 seguidores en RRSS en los últimos cinco años**

 **> 800.000 visitas a la web en los últimos cinco años**

 **> 30.000 apariciones en medios en los últimos tres años**

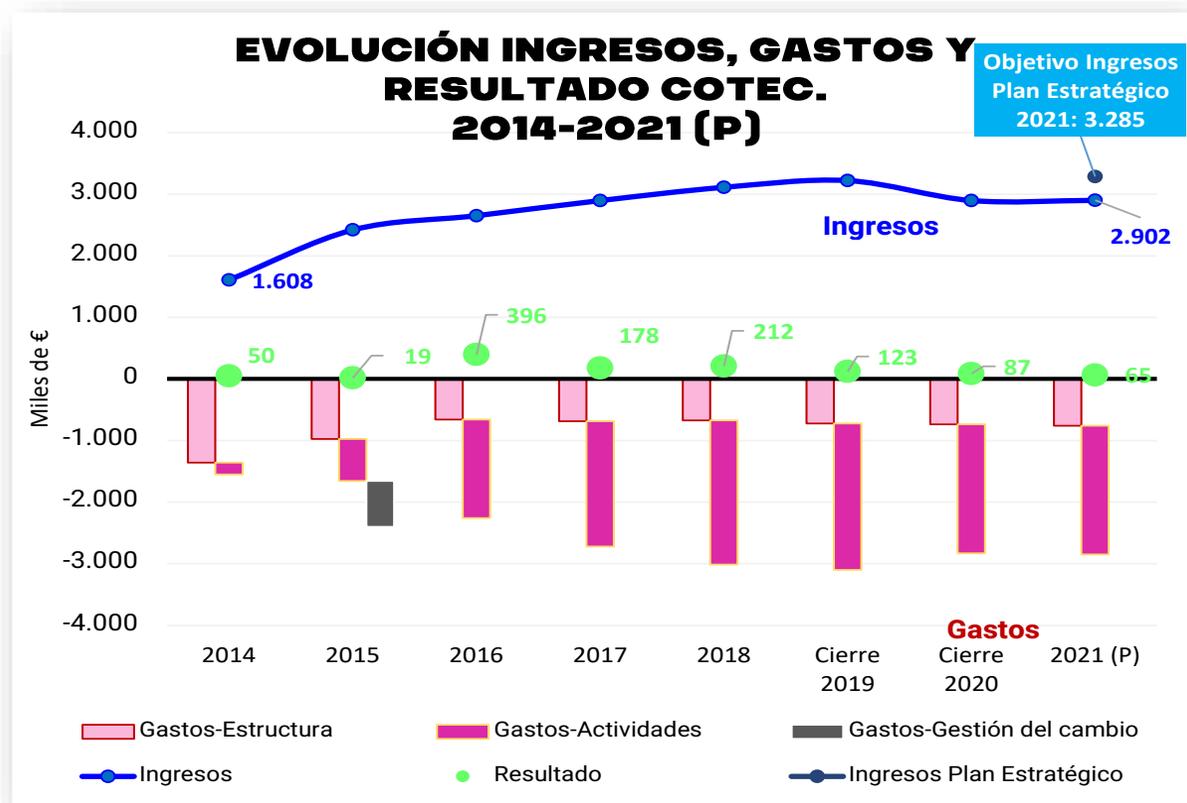
 **> 5.000.000 de reproducciones de nuestros vídeos**

UN REFERENTE EN MATERIA DE TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO

-  **Nº. 3 en España en el ranking de transparencia *Fundación Haz* con 18 *items* cumplidos sobre 20 posibles -pendiente de cumplimiento informe de gobierno corporativo y presencia de patronos independientes-**
-  **El cambio en la gobernanza -redimensión del Patronato, creación de la figura de Miembro no patrono- está sirviendo de referencia para la transformación de otras fundaciones de reconocido prestigio**
-  **Pioneros en la implementación de un reglamento de cumplimiento en el sector fundacional**

UNA SITUACIÓN FINANCIERA SANEADA QUE HA MOSTRADO SU FORTALEZA DURANTE LA PANDEMIA

- La COVID-19 ha impedido cumplir los objetivos de ingresos que el actual Plan Estratégico establecía para 2021 - 380 mil euros por debajo del objetivo-.
- En todo caso, en el periodo 2014-2021 Cotec:
 - Ha multiplicado sus **ingresos x 1,8**.
 - Ha multiplicado los **recursos dedicados a actividades x 10**.
 - Ha reducido los gastos de estructura.
 - Además, se ha conseguido reforzar la situación patrimonial de la Fundación, **recuperando el 60%** (en torno a 1 millón de euros) de las reservas voluntarias perdidas en la etapa 2009-2014 (-1,7 millones de euros).



EL CONTEXTO POST PANDEMIA

- ▶ **Incertidumbre** económica. Recuperación asimétrica por sectores y territorios.
- ▶ Plan de Recuperación **Next Generation UE**. Tracción de la inversión pública.
- ▶ El impulso a la **cooperación público-privada** demanda más agilidad administrativa y mayor compromiso empresarial.
- ▶ Disrupciones aceleradas en el proceso de **transición ecológica y digital**, con implicaciones socioeconómicas profundas.
- ▶ Auge del **teletrabajo** y la **telepresencia**: impulso de los modelos híbridos.
- ▶ Crece la inversión de impacto y la preocupación por los **indicadores de impacto** en cualquier ámbito.
- ▶ Necesidad de **evidencias** en la toma de decisiones de políticas públicas y gestión empresarial.
- ▶ Los **stakeholders** clásicos (sistema de I+D, gestores de innovación) demandan más apoyo.
- ▶ El reconocimiento del **talento** como el principal intangible y el marco del Aprendizaje a lo Largo de la Vida.
- ▶ Creciente **desigualdad**: incremento de desigualdades y creación de nuevas brechas.
- ▶ Foco en las **debilidades** mostradas por la Administración Pública, sistema educativo, sistema sanitario e industrial.
- ▶ Mayor **demanda social de ciencia e innovación**.
- ▶ **Flujos no convencionales** de creación y transferencia de conocimiento (ciencia/innovación ciudadana).

LA MIRADA DE LOS PATRONOS

RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS (+)

(+) RESULTADOS COMPLETOS EN ANEXO I

22 entrevistas en profundidad
15 empresas + 7 Administraciones Públicas

▶ APORTACIONES DE VALOR

- Ecosistema Cotec
- Rol de *think tank*
- Participación en Grupos de Trabajo
- Independencia de la Fundación
- Calidad de los proyectos
- Profesionalidad del equipo
- Visión amplia de la innovación
- Repercusión pública

▶ PROFUNDIZAR EN...

- Identificar y difundir prácticas de referencia
- Incidir como *lobby* en materia de innovación
- Reforzar el *networking* y ampliar el ecosistema Cotec
- Adoptar el rol de agente transformador desde la óptica de la responsabilidad social
- Mejorar la visibilidad de las iniciativas y el conocimiento de la Fundación
- Transferir el conocimiento y contribuir a operacionalizar las iniciativas (pilotos...)
- Definir la estrategia y objetivos de la Fundación (focalizar la organización)

▶ ÁREAS DE MEJORA

- Mejorar la dinámica y continuidad a los Grupos de Trabajo
- Mejorar la comunicación interna
- Reforzar el rol de *Los 100 de Cotec*
- Definir y reforzar el posicionamiento de la Fundación en los distintos sectores/territorios
- Tangibilizar retornos de Cotec

SOBRE LOS EJES DEL PLAN ESTRATÉGICO

(+) RESULTADOS COMPLETOS EN ANEXO I

TALENTO

- Considerado como prioritario.
- Reforzar presencia en el sistema educativo como observador o facilitador, pero salvo excepciones, no como agente formativo

EXPERIMENTACIÓN

- Considerado como prioritario
- De particular interés para administraciones
- Cotec como catalizador más que como protagonista

IMPACTO

- Enfoque dual:
 - Herramienta interna
 - Rendición de cuentas a Patronato y sociedad
- Más que desarrollar metodologías, importar modelos contrastados

POSICIONAMIENTO

- Demanda de una mayor capilaridad: Cotec como agente que ayude a identificar y poner en valor la innovación que se hace en España
- Intensificar presencia en Europa
- Dudas sobre la presencia en Latam

DINAMIZACIÓN

- Repensar las dinámicas de los grupos de trabajo (composición, seguimiento, procesos más innovadores...)
- Ampliar el ecosistema Cotec: repensar *Los 100 de Cotec*, incorporar nuevos agentes
- Mejorar la comunicación interna y externa

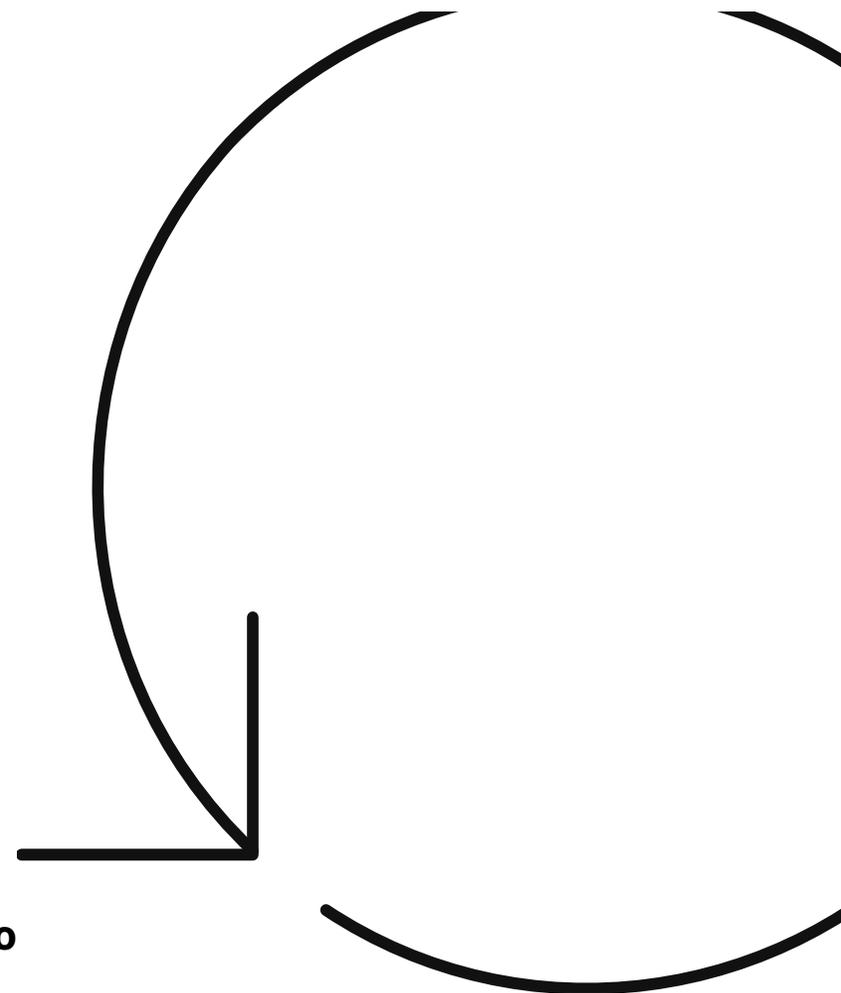
VALORIZACIÓN

- Percepción de oportunidad de monetizar tanto actividades actuales (informes, eventos...) y futuras (formación, certificación...), pero con prudencia y previa evaluación de riesgos reputacionales y de otro tipo

LO QUE PERMANECE

CULTURA, PROCESOS, PRIORIDADES

- ▶ Marco en los ODS
- ▶ Las tres transiciones –Digital, Circular e Intangible-, y su impacto sociolaboral
- ▶ Principio de innovación y enfoque misional
- ▶ Defensa de la equidad y la diversidad
- ▶ Naturaleza publico-privada, pero con mayor peso empresarial
- ▶ **Trabajo en red** con Miembros-Patronos y aliados (modelo de relaciones multilaterales: Patronos, Miembros, Convocatoria PIA, Grupos de Trabajo y Comités)
- ▶ Combinar datos y relatos (análisis y narrativa) con enfoque al cambio sistémico (*La Llave de Cotec*)
- ▶ Enfoque dual educativo y económico –y búsqueda de sinergias entre ambos-
- ▶ *Los 100 de Cotec*: red de expertos como fuente de conocimiento



‘LOS 100 DE COTEC’

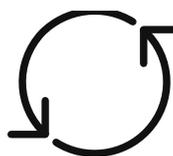
Red de expertos que se expresan en español, procedentes de múltiples áreas del conocimiento, preparados para analizar los grandes retos sociales, económicos y tecnológicos que afronta la innovación.

**ABIERTA Y
TRANSPARENTE**



La Fundación y sus Miembros proponen pero también permite autocandidaturas, que evalúan la formación, la experiencia, el capital relacional y la capacidad de divulgación

DINÁMICA Y EVOLUTIVA



132 expertos han formado parte de la red. Rotación por defecto cada dos años. Cambian las temáticas y las personas

**DIVERSIDAD COMO
PRINCIPIO**



77 hombres / 54 mujeres
Múltiples nacionalidades y emplazamientos. Relaciones con los 5 continentes

CONVOCATORIA PIA

▶ **3 EDICIONES**

▶ **54 PROYECTOS**

▶ **4.531 PROPUESTAS**

▶ **+ 700K EUROS FINANCIADOS**

QUÉ

- Convocatoria bianual para seleccionar aliados en el desarrollo de proyectos
- Abierta a cualquier disciplina y área de conocimiento
- Abierta a cualquier persona o entidad (incluye menores de edad)

CÓMO

- Los proyectos son triplemente evaluados en función de su cambio, conocimiento y valor
- Se aplican tres filtros de evaluación – internos y externos-

PARA QUÉ

Los proyectos PIA suponen aproximadamente un tercio de la cartera de Cotec

En cada convocatoria se prioriza un tema diferente.

Próxima edición: *Innovación contra la desigualdad*



MODELO DE RELACIONES MULTILATERALES



EJES DEL PLAN 2022-2024

TALENTO

Profundizar en los mecanismos para identificar, atraer, cultivar y retener talento en el equipo e impulsar el rol de Cotec como formador -en el ámbito de la educación reglada y formación laboral a lo largo de la vida-.

EXPERIMENTACIÓN

Promover en España –sector público y empresarial- herramientas (economía conductual, pilotos, *sandbox*, etc) que faciliten la validación y escalado de estrategias y políticas e incorporar en los procesos internos esa misma cultura.

IMPACTO

Desarrollar modelos de evaluación de impacto social -de uso interno y también a disposición de otras organizaciones y proyectos- mejorar la capacidad de selección de aliados y proyectos atendiendo a su potencial de cambio sistémico (*Llave de Cotec*).

POSICIONAMIENTO

Desplegar la actividad de análisis y promoción a escala local y autonómica. Reforzar relaciones con sectores de interés. Consolidar el liderazgo sureuropeo a través de Cotec Europa y avanzar en Iberoamérica de la mano de organismos multilaterales.

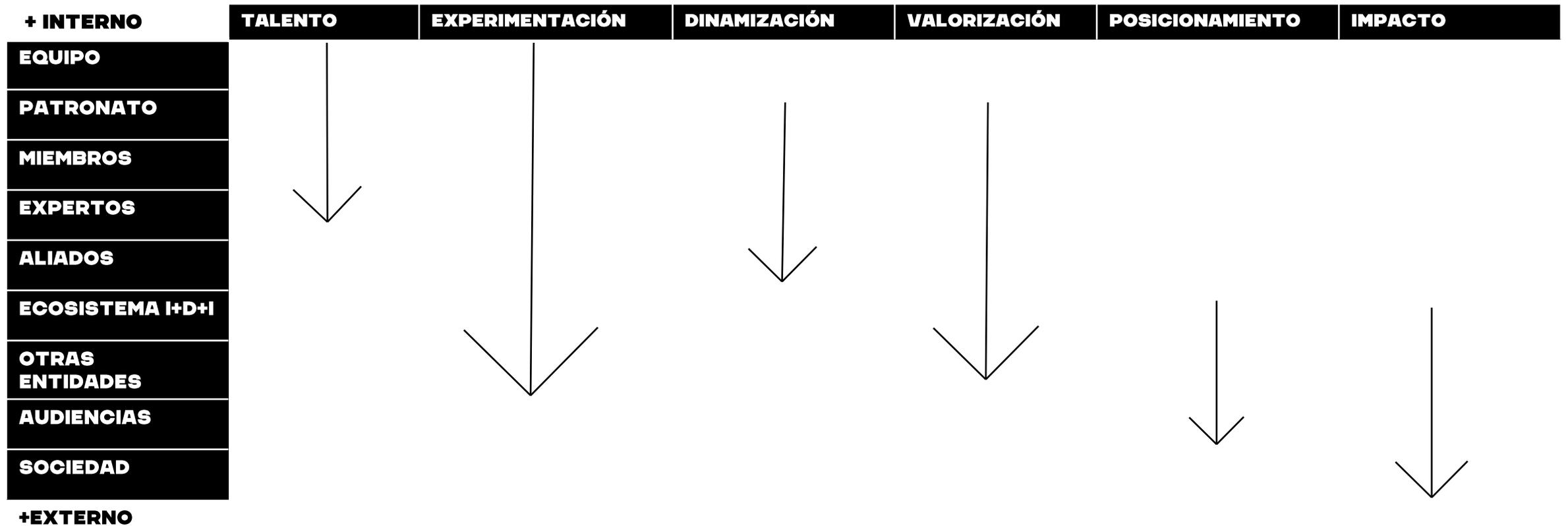
VALORIZACIÓN

Poner en valor el patrimonio intangible de Cotec (datos, *know how*, marca... entre otros) para diversificar las fuentes de ingreso de la organización, sin distorsionar su funcionamiento ni perjudicar su reputación.

DINAMIZACIÓN

Reforzar las relaciones con los Miembros, aliados, expertos y otros *stakeholders* que componen el ecosistema de la organización. Desarrollar nuevos canales y modalidades de participación bilateral y multilateral.

ALCANCE DE LOS EJES RESPECTO AL MAPA DE 'STAKEHOLDERS'



EJE 1 – TALENTO

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS	CRONOGRAMA		
			22	23	24
ATRACCIÓN	Identificación de talento	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha de un programa de prácticas tuteladas para alumnos de grado /master en el área de gestión de la innovación u otras próximas a la actividad de Cotec. 		X	X
	Circulación de talento	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de programas de movilidad entre personal de Cotec y otra entidades del sistema: estancias cortas, intercambio de buenas prácticas, etc. Diseño programa intercambio Cotec Europa en colaboración con Cotec Italia y Cotec Portugal 		X	X
	Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Diversidad para equipo y expertos –ámbitos en los que pueden establecerse políticas directas- Indicadores de diversidad (género, edad, territorio, sector) en órganos de gobierno, proveedores...y otros ámbitos donde se ejerce influencia indirectamente. 	X	X	
CRECIMIENTO	Conciliación	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un Manual de Conciliación para los trabajadores de la Fundación. Elaboración de un Protocolo de teletrabajo. Política de desconexión digital. 	X		
	Desarrollo carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar itinerarios de desarrollo de carrera profesional: Planes de carrera. <i>Outplacement e inplacement.</i> Plan de sucesión y contingencia. 		X	
	Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Analizar e implementar buenas prácticas de gestión del conocimiento en organizaciones de referencia. Diseño y sistematización del modelo de formación interna Aprovechamiento del Comité de Talento para el intercambiar experiencias y seguir la actividad de Cotec 	X	X	X
COTEC ESCUELA El rol de Cotec como agente formativo	Acreditación de experiencias	<ul style="list-style-type: none"> Definir un modelo de acreditación de experiencias/ conocimientos adquiridos en las actividades Cotec: (itinerarios, <i>tokenización</i>). 			X
	Colaboración con terceros	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de aliados educativos (identificación de entidades potencialmente colaboradoras/ aliadas). Diseñar modalidades y prioridades de colaboración en programas educativos. 	X		
	Materiales y formatos didácticos	<ul style="list-style-type: none"> Creación de una Biblioteca de recursos propios –fichas didácticas- cuando los proyectos lo aconsejen. Diseño de itinerarios/ experiencias de formación a partir de los recursos disponibles. 		X	X
	Observatorio de políticas y prácticas	<ul style="list-style-type: none"> Refuerzo de la función de asesoramiento a la administración educativa Diseño de acciones de mediación entre diferentes ámbitos/ sectores/ agentes educativos Definir modelos de colaboración y trabajo entre ámbito educativo y laboral. 	X	X	X
	Comunidades de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar modelos de comunidad en ámbitos de conocimiento propio Explorar la oportunidad de consolidar comunidades a partir de grupos de trabajo de Cotec. Definir acciones de fidelización de las Comunidades. 	X	X	X

EJE 2 – EXPERIMENTACIÓN

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS	CRONOGRAMA		
			22	23	24
POLÍTICAS BASADAS EN LA EVIDENCIA	Evaluación de políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> Establecer colaboraciones y alianzas con otras entidades en la evaluación expost de políticas públicas Refuerzo de la conexión con las redes académicas en este ámbito Consolidar colaboración con (AIREF) en la evaluación de impacto de las políticas públicas de innovación. 		X	X
	Asesoría científica a los poderes públicos	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar asesoramiento científico y de innovación a las Administraciones Públicas. Fomento de unidades de asesoría científica y de innovación en todos los niveles de la administración. Fomento del principio de innovación y colaboración con las entidades que lo promueven a escala internacional. 			X
DATOS ABIERTOS	Observatorio Informe Cotec	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar el informe de reutilización de datos abiertos como elemento permanente del Observatorio Mejorar la apertura de datos en la web de Cotec, de manera que sea un modelo para otras entidades Incrementar la actividad demoscópica (muestras más amplias, que permitan un mejor análisis territorial) 	X	X	X
	<i>Big data for social Good</i>	<ul style="list-style-type: none"> Buscar colaboraciones con Miembros de Cotec en este ámbito Priorizar esta línea en las convocatorias PIA Promover la cultura del <i>open data</i> en el sector empresarial. 	X	X	X
ECONOMÍA DEL COMPORTAM IENTO	Laboratorio de Economía del Comportamiento (LEC)	<ul style="list-style-type: none"> Continuar desarrollando experimentos, reforzando su coordinación con las políticas públicas y la actividad empresarial (experimentos propios) Promover la colaboración del Laboratorio de Economía del Comportamiento de Cotec con otros agentes, (experimentos para terceros) Utilizar EC para mejorar procesos internos de la fundación (invitación a eventos, etc) Usar la Convocatoria PIA para identificar posibles experimentos a desarrollar en el LEC Incorporar los paneles <i>online</i> para el testeo rápido de experimentos/hipótesis 	X	X	X
'SANDBOX' Y PILOTOS	Visibilizar	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el uso de pilotos en las políticas públicas en España. Desarrollar materiales divulgativos, <i>tool box</i>, etc 	X	X	
	Catalizar	<ul style="list-style-type: none"> Promover pequeños pilotos para dar continuidad a los Grupos de Trabajo internos Catalizar iniciativas más ambiciosas con otros aliados 		X	X
COMPRA PÚBLICA DE INNOVACIÓN	Consolidar	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el rol de Cotec como observatorio de la CPI mediante estudios de impacto y casos de éxito Apoyar a los empleados públicos por la vía del reconocimiento, la formación y el establecimiento de redes y comunidades de aprendizaje 	X	X	
'LIVING LABS' COINNOVACIÓN	Identificar	<ul style="list-style-type: none"> Identificar, estudiar y extender experiencias de <i>living lab</i> de la administración pública en España - modelos en los que el sector público coinnova con sus usuarios- 		X	

EJE 2 – EXPERIMENTACIÓN

Fomento de herramientas que aporten evidencias para el escalado de políticas



EJE 3 – IMPACTO

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS	CRONOGRAMA		
			22	23	24
MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA ACTIVIDAD FUNDACIONAL	Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar mapa de impacto de Cotec: visibilizar, en base a indicadores, los cambios y transformaciones generados gracias a la actividad de la Fundación. Visibilizar el alcance de los objetivos de la Fundación, identificar los objetivos específicos, sus metas y agentes a involucrar. Monitorizar el impacto: identificar tanto a los agentes clave como las dimensiones e indicadores cuantitativos y cualitativos relacionados con la aportación de valor y la transformación social que pretende alcanzar Cotec. 	X		
	Estandarizar y escalar	<ul style="list-style-type: none"> Integrar en el modelo de medición de impacto de Cotec los estándares y metodologías más actuales para incorporar el impacto del trabajo de Cotec en áreas como los ODS, SGE 21 y otros estándares internacionales. Elaborar informes de evaluación de impacto de los proyectos de Cotec (arrancar con un piloto: seleccionar proyecto). 	X	X	X
	Adaptar a la Cultura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar la metodología de trabajo de Cotec para integrar los indicadores seleccionados e incorporar a la misma los valores que se establezcan internamente: igualdad, diversidad, representatividad, etc. 		X	X
METODOLOGÍAS DE IMPACTO DE LA INNOVACIÓN	Conocer y compartir	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar y difundir metodologías validadas de impacto social de la innovación. Conocer –y colaborar con- iniciativas internacionales que persigan la generación de estándares. 			
'LA LLAVE COTEC'	Actualizar y profundizar	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y actualizar la metodología de evaluación de <i>La llave de Cotec</i>. Profundizar criterios cualitativos o cuantitativos en las 3 fases de La Llave. 	X		
	Reportar y visibilizar	<ul style="list-style-type: none"> Compartir periódicamente el estado de los proyectos de Cotec en relación con las diferentes fases de la llave así como las tasas de éxito en cada fase –Y las <i>llaves</i> concretas que se han logrado trazar- 	X	X	X
	Integrar y extender	<ul style="list-style-type: none"> Integrar a <i>La llave de Cotec</i> los criterios establecidos para la medición de impacto. Compartir la metodología con otras entidades 	X	X	X

EJE 4 – POSICIONAMIENTO

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS	CRONOGRAMA		
			22	23	24
SECTORES ESTRATÉGICOS	Administraciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de administraciones de interés en tres niveles de relación 1) miembros 2) otras entidades del sistema de innovación 3) otras administraciones o instituciones públicas de interés 	X		
	Sectores empresariales	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento en sectores infrarrepresentados en Cotec o de especial interés estratégico: salud, industria, alimentación, turismo, construcción –relación con patronales o <i>think tanks</i> sectoriales- 	X	X	X
	Tercer sector	<ul style="list-style-type: none"> Relación con el ecosistema asociativo en ámbitos prioritarios Modelos de innovación para el tercer sector Profundizar en la reflexiones sobre Innovación de impacto /innovación social 		X	X
	Misiones Cotec	<ul style="list-style-type: none"> Misiones Cotec: definir misiones Cotec interrelacionarlas con estos sectores clave 		X	
TERRITORIO	Análisis desde el territorio	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y visibilizar la innovación que se impulsa desde todo el territorio (análisis desde el territorio, trabajo desde los Observatorios de Cotec). Ampliar las muestras de estudios y proyectos, para facilitar una visión territorial de los datos. 	X	X	X
	Descentralizar	<ul style="list-style-type: none"> Normalizar funcionamiento descentralizado (presentaciones, eventos, campañas) Promover pilotos municipales 	X	X	X
	Vicepresidencia territorial	<ul style="list-style-type: none"> Crear una vicepresidencia territorial + Comité sobre Innovación en el Territorio. Presencia en el territorio: Oficina/sede híbrida descentralizada + Eventos en la sede territorial 		X	X
	Medio rural y reto demográfico	<ul style="list-style-type: none"> Situar a Cotec como agente impulsor de la innovación frente a despoblación y reto demográfico en foros y organismos relevantes Visibilizar casos de éxito y buenas prácticas. 	X		
INTERNACIONAL	Cotec Europa	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento institucional de Cotec Europa a través de metodologías de medición compartidas (modelo proyecto BEI) y el escalado de buenas prácticas Fortalecer el liderazgo de Cotec Europa ante las instituciones europeas Aumentar el impacto de las Cumbres Cotec Europa 	X	X	X
	Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la presencia de Cotec en los debates europeos sobre innovación y en las instituciones de referencia Identificar en Europa los temas y debates claves y canalizarlos a los Patronos, Miembros y redes de Cotec 		X	X
	Latam	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar dos fórmulas de intervención en Latam: mediante la alianza con organismos multilaterales o de la mano de miembros de la fundación 		X	X
AUDIENCIA ACTIVA	Digital	<ul style="list-style-type: none"> Producir contenidos que atraigan, fidelicen y movilicen a nuevos públicos (especialmente jóvenes). Localizar y explotar formatos y canales disruptivos, apelar a emociones y proporcionar experiencias. 	X	X	X
	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> Nueva sede más visible, abierta y cercana, que transmita más adecuadamente los valores y objetivos de Cotec. Facilitar al sistema nacional de innovación un lugar de encuentro para la reflexión, la experimentación y la acción. 	X		

EJE 4 – POSICIONAMIENTO

NUEVA SEDE

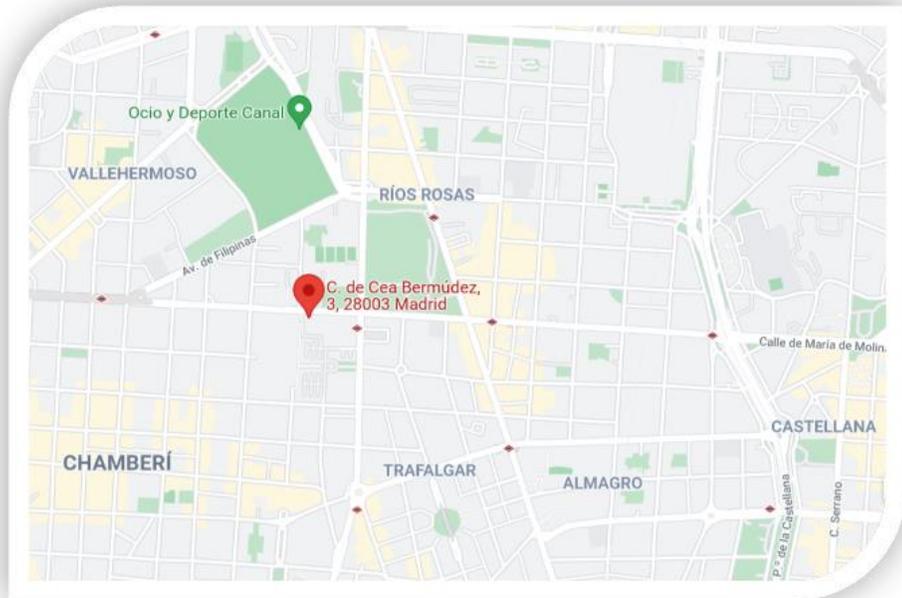
+ 30% ESPACIO
- 35% GASTO

+ 30% ESPACIO

+ ABIERTA:
visible, accesible y cercana
+ SERVICIOS:
500m2 de superficie funcional

- 35% GASTO

▶ 62K€ de alquiler en 2022 (ahorro de 35K€)/ 20 años de contrato
▶ 5 años para amortizar la reforma (máximo 350K€, incluido equipamiento)



Calle de Cea Bermúdez, 3



EJE 5 – VALORIZACIÓN

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS	CRONOGRAMA		
			22	23	24
DATOS	Observatorio “a medida”	<ul style="list-style-type: none"> Identificar proyectos susceptibles de replicarse a escala territorial/sectorial. Analizar propuesta de costes asociados por proyecto y etapa (análisis, diseño y maquetación, comunicación, presentación). Catálogo de productos rentables y estratégicos, que no compita con los servicios privados de consultoría. 	X	X	X
‘KNOW - HOW’	Laboratorio de Economía del Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar documento de condiciones de prestación del servicio, en colaboración con la Unidad Mixta Interdisciplinar de Comportamiento y Complejidad Social (UMICS). Explorar viabilidad mediante un piloto en colaboración con un miembro de Cotec. 	X		
	Eventos singulares	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la rentabilidad del servicio y la oportunidad de dar continuidad por esta vía a la colección de <i>Los Imperdibles</i> de Cotec. Servicios potencialmente incluidos: ideación del evento, contacto con proveedores; contacto con expertos participantes, organización de contenidos, asesoría estratégica de comunicación y difusión del evento y los resultados. 	X		
REPUTACIÓN Y MARCA	Certificación de directores y gestores de innovación	<ul style="list-style-type: none"> Definir y contrastar con expertos el proceso de certificación (cuerpo de conocimiento y competencias). Elaborar propuesta de coste y rentabilidad del proceso. Identificación de apoyos entre Miembros/Patronos para la configuración de los Comités pertinentes. Diseño de campaña para envío de candidaturas (especial atención a Patronos y Miembros). 	X		
	‘Rating’ de empresa innovadora	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el proyecto de <i>rating</i> de Cotec Portugal y contrastar con Miembros de Cotec España del sector financiero la oportunidad de replicarlo en España. 	X		

EJE 6 – DINAMIZACIÓN

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS	CRONOGRAMA		
			22	23	24
FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	Desarrollo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Definir el procedimiento comercial y de atención al socio (y ordenar la transición entre ambos). *Ver siguiente diapositiva 	X		
	Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Definir las mecanismos que rigen el flujo de proyectos/procesos en sus distintas modalidades. Reducir el número de proyectos y aumentar su tamaño medio 	X		
RELACIONES CON LOS MIEMBROS Y PATRONOS	Órganos de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Constituir Comité de Cumplimiento 	X		
	Comités	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una dinámica de trabajo entre reuniones (consultas, mensajes informativos sobre proyectos, etc.). Consolidar formato híbrido Reforzar objetivos del Comité: observatorio de tendencias, escaparate de buenas prácticas de Patronos/ Miembros, espacio de difusión de la actividad de Cotec. Impulsar la vinculación y actividad conjunta del Comité Talento y Comité Economía. 	X	X	
	Grupos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar las fases en la gestión de los grupos de trabajo (apoyo a <i>Los 100 Cotec</i>, soporte tecnológico). Desarrollar un Manual del Coordinador de Grupo. Implementar un modelo de evaluación de grupos. Definir un modelo de presentación de resultados (diferentes formatos según objetivo y calidad). 	X	X	
	Relaciones bilaterales	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de experiencias de proyectos bilaterales: buenas prácticas + compromisos de cada parte. Evaluación de la relación y propuesta de actuaciones específicas. Compartir con cada Miembro un cuadro de mando de indicadores de participación, satisfacción, representación etc. 		X	X
RELACIONES CON PROVEEDORES Y ALIADOS	Convocatoria PIA	<ul style="list-style-type: none"> Más enfoque en las convocatorias + Integrar enfoque como herramienta de localización nuevos aliados / tendencias. Nueva herramienta de gestión. 		X	
	Aliados estables	<ul style="list-style-type: none"> Definir el estatus de "Aliado": proveedor preferente al que pre- asignar un presupuesto anual para procesos y trabajos recurrentes o puntuales + Proceso de revisión periódica del mapa de aliados. Definir protocolo de difusión/ comunicación conjunto y compartido. 	X		
	Consortorios	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento proactivo ante <i>Next Gen</i> y Horizonte Europa. Definición de prioridades. Análisis de que no comprometan los objetivos de Cotec ni distorsionen su funcionamiento: Sólo proyectos abordables en su dimensión y con elevado alineamiento estratégico. Radar –reactivo- de convocatorias y oportunidades de participación en consorcios liderados por otros. 	X	X	X
RELACIONES CON EXPERTOS	'Los 100 de Cotec'	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de perfiles y expertos + Promover más candidaturas por parte de miembros. Mejorar el canal de relación de Cotec con cada experto para recibir sus propuestas. Involucrar más expertos en proyectos y procesos (uso como <i>radar</i> de tendencias). Imagen y pertenencia: Fortalecer la <i>Comunidad</i> de Los 100 + Mejorar la visibilidad de los expertos. 	X	X	X

EJE 6 – DINAMIZACIÓN

RETOS ORGANIZATIVOS

SISTEMATIZAR DESARROLLO CORPORATIVO TRANSICIÓN VENTAS/ATENCIÓN AL CLIENTE

Desde el año 2015 la Fundación Cotec ha duplicado el número de miembros y casi duplicado su presupuesto. Este crecimiento se la logrado con una alta rotación de asociados, siendo las bajas en su mayoría debidas a las circunstancias del mercado (crisis sectoriales, fusiones y adquisiciones, ceses de actividad...) con solamente 3 casos identificados de bajas por satisfacción de entre más de 30.

Este resultado ha sido posible gracias a dos importantes cambios estratégicos respecto al periodo anterior que nos distinguen de otros referentes en el sector fundacional.

- ▶ Un intensivo esfuerzo comercial asumido por toda la plantilla, con especial dedicación del director general
- ▶ Una cultura de atención al cliente individualizada y en permanente escucha y adaptación a las necesidades de los miembros.

Con estos dos pilares consolidados y para afrontar los retos de un entorno más competitivo, y de un colegio de miembros mucho más amplio y exigente, es preciso definir adecuadamente flujos y asignar responsabilidades, en los procesos de “venta” y atención al cliente.

SISTEMATIZAR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TRANSICIÓN PROYECTOS/PROCESOS

En los últimos años y gracias a la apertura de múltiples canales de acceso a conocimiento interno y al refuerzo de los departamentos que generan conocimiento en la Fundación, el número de proyectos gestionados por Cotec ha crecido mucho, hasta el punto de que nos encontramos en un estado de saturación permanente, con más de 30 iniciativas abiertas en cada momento de índole diversa (grupos de trabajo, programa de innovación abierta, alianzas estables, bilaterales con miembros...).

Esta “velocidad de crucero” asegura una presencia de Cotec en muchas reflexiones de interés para la Fundación y sus miembros, pero supone un reto permanente de gestión y amenaza la eficiencia de la *Llave de Cotec*, en la medida en que la intensa actividad de generación de conocimiento compromete las fases posteriores de influencia y facilitación, y el consecuente impacto sistémico –normativo, cultural, educativo...- que es la misión de nuestra organización.

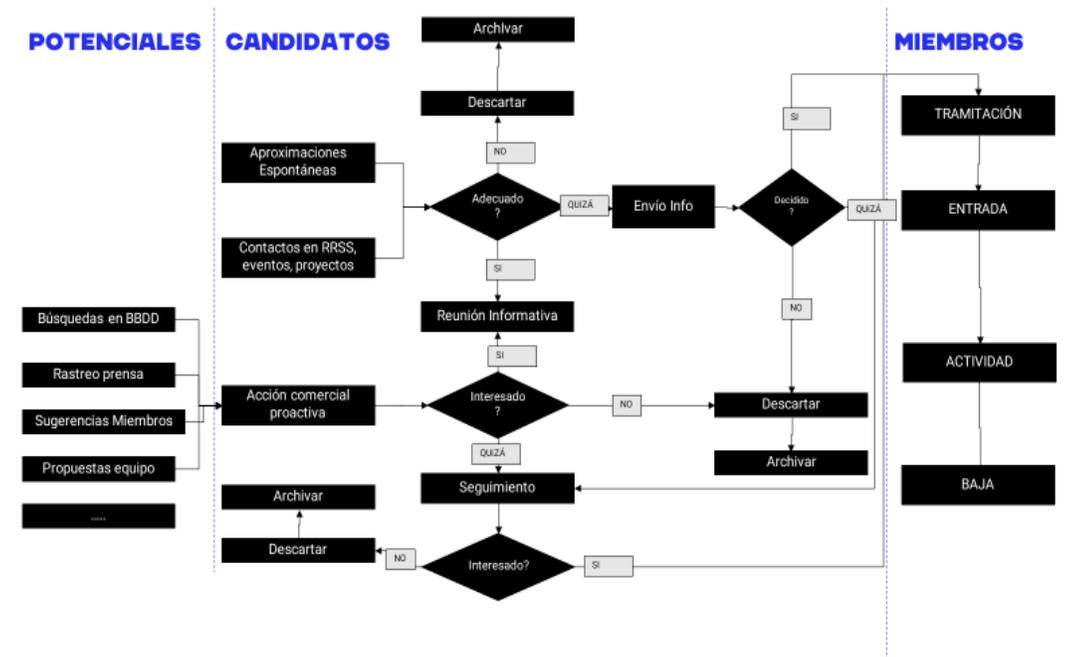
Urge revisar los mecanismos para seleccionar, gestionar, difundir y evaluar los proyectos de Cotec y para consolidar aquellos que, por su naturaleza recurrente, se han convertido en procesos estables dentro de la organización.

EJE 6 – DINAMIZACIÓN

RETOS ORGANIZATIVOS

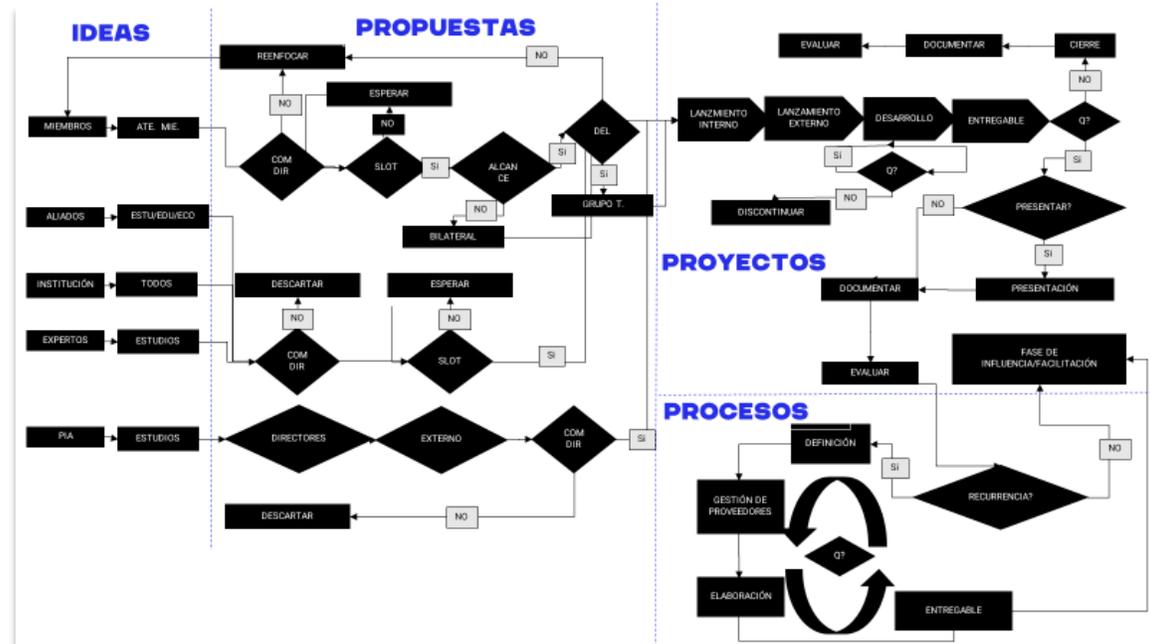
SISTEMATIZAR DESARROLLO CORPORATIVO

Transición ventas/atención al cliente



SISTEMATIZAR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

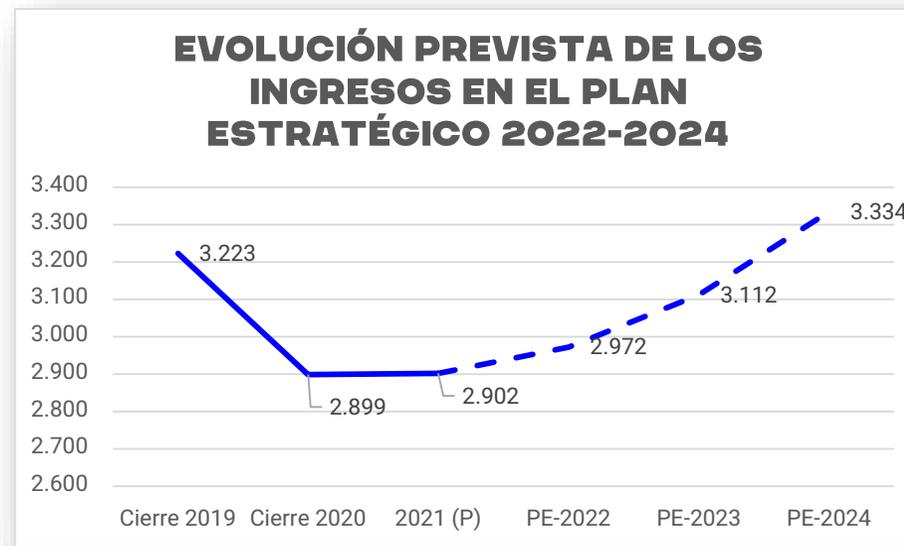
Transición proyectos/procesos



ESCENARIO ECONÓMICO 2022-2024

INGRESOS

- ▶ Se plantea como objetivo superar en 2024 el nivel de ingresos previo a la pandemia (3,2 millones de euros, 2019), de modo que se puedan reforzar las líneas estratégicas que marca el nuevo plan. Esto supone un **incremento neto de los ingresos de unos 430 mil euros**.
- ▶ Nótese que el crecimiento bruto de los ingresos será necesariamente mayor que el neto, puesto que en 2021 ha finalizado el proyecto Eurito (H2020) que ha aportado una cifra extraordinariamente elevada de ingresos a Cotec (371 mil euros desde 2018).
- ▶ La fuente principal de los recursos adicionales se espera que sean aportaciones de miembros: 1 nuevo patrono protector (hasta completar los 3 que establece el reglamento), 1 nuevos patrono consejero (hasta los 20), y 7 nuevos miembros de número (hasta los 83).
- ▶ Adicionalmente, se espera un incremento moderado de los ingresos derivados de la valorización de los intangibles de Cotec.
- ▶ Se espera una trayectoria creciente de los ingresos: en torno a **+2,4%** en 2022, **+4,8%** en 2023 y **+7,1%** en 2024.



ESCENARIO DE INGRESOS PLAN ESTRATÉGICO 2022-2024	Cierre 2021 (prov) (a)	Plan Estratégico objetivo 2024 (b)	Variación (c): (b)-(a)
Ingresos Miembros	2.767.000	3.114.000	347.000
Miembros de número	1.347.000	1.494.000	147.000
Patronos consejeros	1.140.000	1.200.000	60.000
Patronos protectores	280.000	420.000	140.000
Ingresos Valorización intangibles	27.000	170.000	143.000
Patrocinios	0	70.000	70.000
Otros ingresos mercantiles	27.000	100.000	73.000
Ingresos Financieros y Extraordinarios	0	0	0
Proyectos en consorcio	70.012	0	-70.012
Variación patrimonial	-8.000	0	8.000
Ingresos servicio personal	46.000	50.000	4.000
TOTAL INGRESOS	2.929.012	3.334.000	431.988

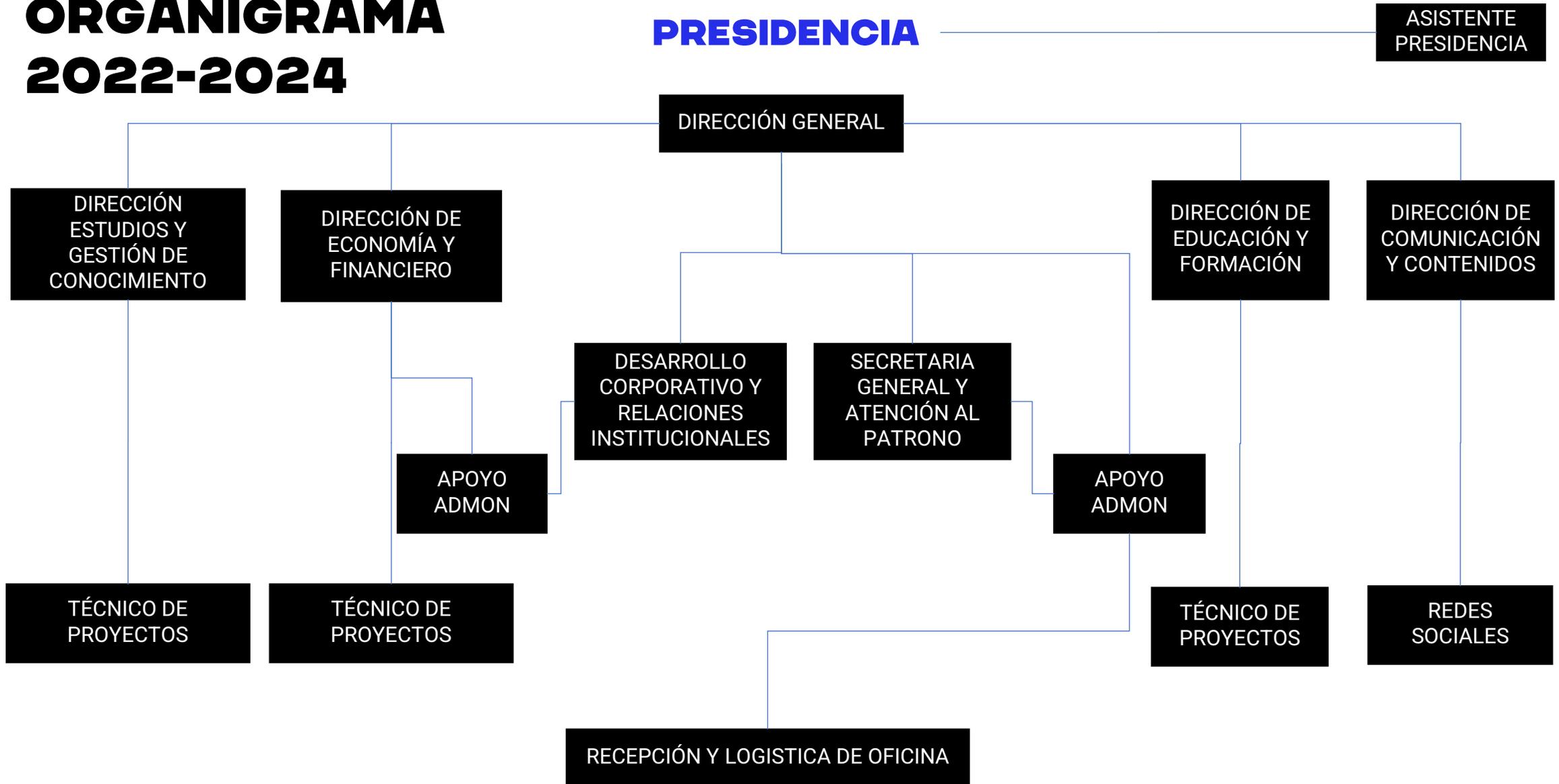
ESCENARIO ECONÓMICO 2022-2024

GASTOS

- ▶ El escenario de gastos se adecuará siempre al de ingresos con el objetivo de, como mínimo, mantener el patrimonio de la fundación.
- ▶ Como parte del nuevo plan estratégico, Cotec se trasladará a una **nueva sede**. De acuerdo con el criterio de los auditores, podremos **amortizar la reforma de la misma en un plazo de 5 años** (que es el periodo de cumplimiento obligatorio del contrato a 20 años que se va a firmar).
- ▶ Los presupuestos anuales de gastos irán incorporando de manera gradual las nuevas necesidades detectadas por el plan estratégico, **reforzando principalmente las actividades**, y con la posibilidad de un crecimiento limitado de la plantilla.

ESCENARIO DE GASTOS PLAN ESTRATÉGICO 2022-2024	Cierre 2021 (prov) (a)	Plan Estratégico objetivo 2024 (b)	Variación (c): (b)-(a)
Costes externos actividades	1.148.400	1.430.000	281.600
Gastos de personal	1.192.374	1.330.000	137.626
Costes generales	515.000	530.000	15.000
TOTAL GASTOS	2.855.774	3.290.000	434.226
RESULTADO	73.238	44.000	

ORGANIGRAMA 2022-2024



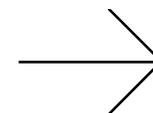
COTEÇ

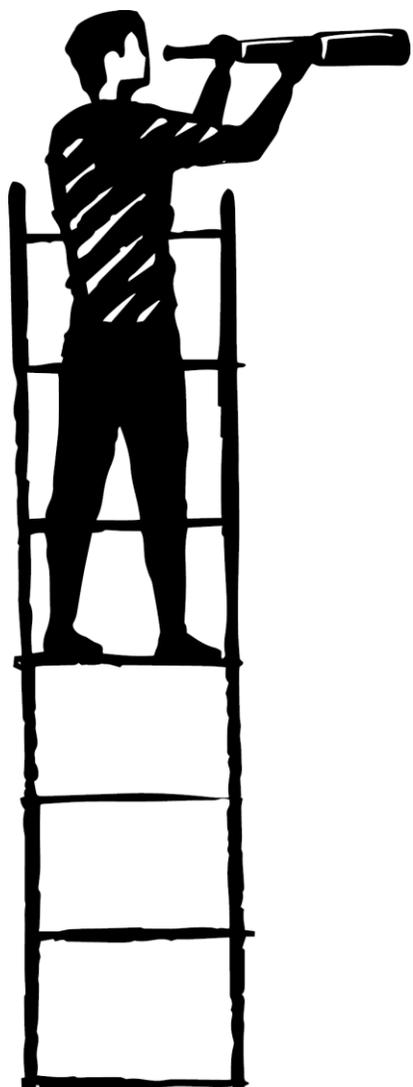
ENTRE VISTAS AL PATRONATO

El nuevo Plan Estratégico 2022-2024

ANEXO 1

Informe de resultados elaborado por DEP INSTITUT





1 INTRODUCCIÓN
Y OBJETIVOS

2 METODOLOGÍA

3 RESULTADOS

4 CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS



- ▶ Desde la Fundación COTEC se está trabajando actualmente en el **nuevo Plan Estratégico 2022-2024**. El nuevo plan podría pivotar en seis elementos de cambio:

1. Talento

3. Impacto

5. Dinamización

2. Experimentación

4. Posicionamiento

6. Valorización

- ▶ Para **conocer las valoraciones y reflexiones de su patronato**, la Fundación ha abierto un espacio de diálogo, a partir de una serie de **entrevistas personales**, con la voluntad de recoger sus opiniones, inquietudes y prioridades en relación con la estrategia de la Fundación y los elementos de cambio identificados.
- ▶ En este contexto, la Fundación COTEC ha contado con **D'EP Institut**, consultoría especializada en el ámbito de la investigación social aplicada, para concertar, realizar y analizar las entrevistas al patronato.

2. METODOLOGÍA



- ▶ **Reunión inicial** con el equipo responsable del proyecto por parte de la Fundación COTEC y D'EP Institut.
- ▶ **Revisión de la línea de puntos propuesta por la Fundación COTEC.**
- ▶ **Realización de las entrevistas por parte de D'EP Institut.**
 - Comunicación de presentación de la iniciativa por parte de COTEC.
 - Contacto, envío de documentación (línea de puntos) y concertación de las entrevistas.
 - Realización de las entrevistas por videoconferencia.
 - Seguimiento semanal con la Fundación COTEC.
- ▶ **Transcripción de las entrevistas.**
- ▶ **Elaboración del informe y presentación de resultados** al equipo de la Fundación COTEC.

2. METODOLOGÍA

- ▶ **Se han realizado un total de 22 entrevistas** durante el mes de setiembre de 2021, con una duración aproximada de 45 minutos – 1 hora:



Empresas (15)	Administraciones Públicas (7)
<ul style="list-style-type: none">▪ CaixaBank S.A.▪ Telefónica, S.A.▪ Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA)▪ Ernst & Young, S.L.▪ Everis Spain, S.L.▪ Fundación Abertis▪ Fundación Deloitte▪ Fundación Iberdrola España▪ Plastic Energy, S.L.▪ Repsol, S.A.▪ SAS Institute S.A.U.▪ Suez Spain S.L.▪ Fundación ACS▪ Indra Sistemas, S.A.▪ Naturgy Energy Group, S.A.	<ul style="list-style-type: none">▪ Axencia Galega de Innovación (GAIN).▪ Ayuntamiento de Madrid.▪ Ayuntamiento de Málaga.▪ Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad (CECEU) de la Junta de Andalucía.▪ Consejería de Ciencia, Universidades e Innovación de la Comunidad de Madrid.▪ Gobierno de La Rioja.▪ Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE).▪

2. METODOLOGÍA

► Los principales bloques tratados a lo largo de la entrevista han sido:

Bloque 1 (espontaneo)	Bloque 2 (sugerido)	Bloque 3 (espontaneo)
<p>1.1. ¿QUÉ LES LLEVÓ A FORMAR PARTE DE LA FUNDACIÓN COTEC?</p> <p>1.2. ACTUALMENTE, ¿QUÉ INICIATIVAS O ASPECTOS DE LA FUNDACIÓN COTEC APORTAN VALOR A SU ORGANIZACIÓN?</p> <p>1.3. ¿QUÉ ASPECTOS SE PODRÍAN MEJORAR A NIVEL DE PROYECTOS, ORGANIZACIÓN INTERNA, RELACIÓN CON LOS MIEMBROS...?</p>	<p>2.1. TALENTO: el rol de COTEC en el ámbito formativo y los mecanismos para identificar y atraer talento a la organización.</p> <p>2.2. EXPERIMENTACIÓN: la promoción de herramientas para la validación y escalado de estrategias y políticas.</p> <p>2.3. IMPACTO: desarrollo de modelos de impacto social y mejorar la capacidad de selección de proyectos y aliados.</p> <p>2.4. POSICIONAMIENTO: despliegue territorial en las CCAA y posicionamiento en el contexto UE y Iberoamérica.</p> <p>2.5. DINAMIZACIÓN: reforzar las relaciones y desarrollar canales y modalidades de participación.</p> <p>2.6. VALORIZACIÓN: poner en valor el patrimonio intangible para diversificar las fuentes de ingreso.</p>	<p>3.1. PENSANDO EN LOS PRÓXIMOS AÑOS (2022-2024) ¿QUÉ ESPERAN DE LA FUNDACIÓN COTEC DESDE SU ORGANIZACIÓN?</p>

2. METODOLOGÍA



- ▶ En la lectura del presente documento se debe tener en cuenta:
 - Los distintos niveles y profundidad de la línea de puntos, así como el tiempo disponible para realizar las entrevistas.
 - La existencia de heterogeneidad en la tipología de organizaciones y perfiles entrevistados.

- ▶ El siguiente informe recoge, por cada apartado:
 - Un cuadro resumen que cuantifica las menciones/referencias a los distintos aspectos tratados en los tres bloques de la entrevista, según tipología de patrono.
 - Seguido de una selección de comentarios literales ilustrativos de las reflexiones realizadas en cada apartado por parte del patronato (entre comillas y en letra de color gris, indicando la tipología de patrono: empresa o administración pública).

3. RESULTADOS

- ▶ Por parte de los patronos, los **principales motivos por los cuales entraron a formar parte de la Fundación COTEC** son: la alineación con los objetivos de la propia organización en materia de innovación, por responsabilidad social (se busca impactar positivamente en la sociedad), y el hecho que COTEC fuese un referente como *think tank* de la innovación.



1.1. ¿QUÉ LOS LLEVÓ A FORMAR PARTE DE LA FUNDACIÓN COTEC?

Aspectos	Empresas (15)	Administración (7)
COTEC se alinea con los objetivos de la propia organización	* * * * *	* * *
Responsabilidad social	* * * * *	* *
COTEC es el <i>think tank</i> de la innovación	* * * * *	*
Ámbito relacional del patronato/ <i>networking</i>	* * * *	* *
Perfil del equipo y orientación de la Fundación	* * *	* *

Cada * indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



COTEC se alinea con los objetivos de la propia organización

“El foco de COTEC es la innovación y la innovación está en el ADN de (nuestra organización). Al inicio pocas organizaciones trabajaban en este ámbito” [Empresa]

“Para (nosotros) la innovación es estratégica” [Empresa]

Responsabilidad social

“Responsabilidad social, como gran empresa formar parte de un proyecto que puede tener un impacto positivo para la sociedad (el primer motivo no es el beneficio para la empresa)” [Empresa]

“(El Rey) apoyó la Fundación para mejorar la tecnología en las pymes y las grandes entendimos que teníamos que ayudar” [Empresa]

COTEC es el *think tank* de la innovación

“COTEC se veía como la Fundación que faltaba en el país como *think tank* y como lugar de confluencia entre ámbito público y privado” [Empresa]

“El foco de trabajo de COTEC tiene el origen en la innovación: nos interesa ir de la mano de un *think tank* de innovación” [Empresa]

Ámbito relacional del patronato/ *networking*

“El ámbito relacional, COTEC nace con las corporaciones. Esto es importante para nosotros: son empresas de máximo nivel en España” [Empresa]

Perfil del equipo y orientación de la Fundación

“El equipo gestor, de alto nivel, te da garantías de una organización seria” [Empresa]

3. RESULTADOS

- ▶ El propio ecosistema COTEC, el rol de *think tank* y la participación en los grupos de trabajo son las **aportaciones de valor** más destacadas por parte de los patronos.



1.2. ¿QUÉ INICIATIVAS O ASPECTOS DE LA FUNDACIÓN COTEC APORTAN VALOR A SU ORGANIZACIÓN?

El ecosistema COTEC / <i>networking</i>	* * * * *	* * * *
COTEC es el <i>think tank</i> de la innovación	* * * *	* *
La participación en los grupos de trabajo	* * *	* * *
Independencia	* *	* *
Calidad de los proyectos y profesionalidad	* * * *	
Visión de la innovación/ejes temáticos	* * *	*
Repercusión pública/nos posiciona como organización	* *	* *
Posicionamiento de COTEC/es un referente en el ámbito de la innovación	* *	*

Cada * indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



El ecosistema COTEC / *networking*

“Buen desarrollo externo: impulsar la innovación y arrastrar los grupos de interés. En el ámbito público COTEC tiene una capacidad de generar contactos, líneas de colaboración con la administración... muy importantes” [Empresa]

“COTEC es un marco de referencia que nos permite estar al día: estar conectados con el ecosistema, con patronos y empresas muy importantes. Nos sirve para atraer y también para aprender” [Administración]

COTEC es el *think tank* de la innovación

“COTEC es cuidadosa con la selección de temas y su priorización. Capta bien los cambios estructurales más profundos y de los cuales nos hace falta conocimiento para identificar oportunidades. Contribuye a entender bien el sistema: cómo funciona el I+D, cómo conseguimos que las empresas innoven, desarrollen...” [Empresa]

“COTEC es interesante como termómetro (problemas, tendencias...) y ser facilitador de pensamiento crítico en un contexto abierto, sin competencia, sin vender nada a nadie... El valor de COTEC es escuchar a otros” [Empresa]

La participación en los grupos de trabajo

“Los grupos de trabajo nos permiten aterrizar iniciativas (influir en los reguladores, compartir buenas prácticas...)” [Empresa]

“Los grupos de trabajo aportan mucho valor, están liderados por miembros de la organización con mucha experiencia y dan la posibilidad de participar en diferentes iniciativas. [Empresa]

“Se ha participado en numerosos grupos de trabajo que cuentan con líderes muy buenos y expertos en la materia, siempre se llegan a conclusiones interesantes y se generan muchos contactos” [Administración]

“Participar en los grupos de trabajo: aportamos y obtenemos Know-how” [Empresa]

3. RESULTADOS



Independencia

“Es una Fundación independiente, con muchos contactos en las administraciones públicas” [Empresa]

Calidad de los proyectos y profesionalidad

“Equipo pequeño pero dinámico para que los miembros reciban según su interés” [Empresa]

“Es una Fundación muy preocupada por su profesionalidad y con un gran liderazgo y equipo (ganar de mejora continua e inconformismo permanente)” [Empresa]

Visión de la innovación/
ejes temáticos

“El universo de temas seleccionados encaja muy bien con la naturaleza de COTEC, las debilidades del entorno y las oportunidades que suponen” [Empresa]

Repercusión pública/nos posiciona
como organización

“COTEC es un espacio para compartir sinergias: aportar lo que haces, aprender, estar atento para seguir desarrollando servicios... y no quedarnos atrás en materia de innovación” [Administración]

“Una fundación sólo de *think tank* no nos aporta mucho valor en cambio una fundación en los medios y ligada a los decisores nos da valor”. [Empresa]

Posicionamiento de COTEC/ es un
referente en el ámbito de la
innovación

“COTEC ocupa un espacio que no está cubierto por otros agentes, focalizándose en temas actuales. Por conocimiento, *know how*, expertos... aportan un diferencial respecto otras organizaciones” [Empresa]

“También acudimos a COTEC cuando tenemos dudas, porque nos suelen iluminar” [Administración]

3. RESULTADOS



1.3. ¿QUÉ ASPECTOS SE PODRÍAN MEJORAR A NIVEL DE PROYECTOS, ORGANIZACIÓN INTERNA, RELACIÓN CON LOS MIEMBROS...? (1/2)

Valoración muy positiva de la Fundación

“COTEC tiene un mapa de *stakeholders* complejo (grandes empresas, pequeñas, CCAA...) y de momento se ha resuelto bien. Todo lo que se hace tiene su lógica, algunas más útiles, otras menos, pero todas tienen su público” [Empresa]

“Siempre que acuden a COTEC nos dan solución” [Administración]

“COTEC es la organización de apoyo a la innovación en España más eficaz de las que hay” [Empresa]

Valoración muy positiva del equipo

“En primer lugar, hay que destacar que cuenta con un equipo muy bueno y bien estructurado (muchas ganas, disponibilidad, rapidez, respetan plazos...)” [Empresa]

“El tema de la gobernanza está bastante bien encajado. El sistema de iniciativas funciona bastante bien” [Empresa]

“Todo el equipo son unos fenómenos. No es fácil mejorar lo que tienen”. [Administración]

“La valoración es muy positiva” [Empresa]

3. RESULTADOS

1.3. ¿QUÉ ASPECTOS SE PODRÍAN MEJORAR A NIVEL DE PROYECTOS, ORGANIZACIÓN INTERNA, RELACIÓN CON LOS MIEMBROS...? (2/2)

Incidir/reforzar el <i>networking</i>	* * * *	* * *
Definir su estrategia y objetivos (focalizar)	* * * * *	
Transferencia de conocimiento/operacionalizar las iniciativas	* * *	* *
Mayor visibilidad de las iniciativas/conocimiento de la Fundación	* * * *	*
Mejorar la dinámica/continuidad de los grupos de trabajo	* * *	*
Repensar los 100 de COTEC	* * *	*
Incidir en las barreras a la innovación	* *	*
Definir/reforzar el posicionamiento de COTEC	* * *	
Desplegar nuevas áreas / territorios	*	* *
Tangibilizar el retorno de formar parte de COTEC a los patronos	* * *	
Mejorar la comunicación interna (hacia los patronos)	*	

Cada * indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



Incidir/reforzar el *networking*

“Trabajar más como lugar de encuentro. Los que hacemos innovación de forma sistemática encontrarnos los aliados” [Empresa]

“COTEC tiene una red muy potente (empresas). Es una oportunidad para crear *networking*. Se deberían explotar más las conexiones” [Empresa]

“Conseguir *networking* entre empresas COTEC y la administración” [Administración]

Definir su estrategia y objetivos (focalizar)

“Mayor cohesión de las labores que hace la Fundación, una trama que aúna las 2 comisiones. A nivel de proyectos una narrativa común que los debería vincular. A veces se pierde la línea que debería ser conjunta (como un camino)” [Empresa]

“Los recursos son finitos: hace falta priorizar. Atención al focalizarse demasiado porque la innovación por definición es transversal” [Empresa].

Transferencia de conocimiento/operacionalizar las iniciativas

“Se debería bajar más las conclusiones de los grupos de trabajo, se quedan cortos en la implementación” [Administración]

“COTEC tiene que estar en la brecha de las transformaciones para favorecer el entorno, para que suceda y en contacto con (otros) lobbies se podría aterrizar” [Empresa]

3. RESULTADOS



Mayor visibilidad de las iniciativas/conocimiento de la Fundación

“La divulgación de lo que COTEC hace hay que trasladarla a la opinión pública con mayor intensidad (no sólo informes técnicos)” [Empresa]

“Se debe hacer un esfuerzo para visibilizar lo que se está haciendo de innovación en España, para difundirlo entre la población general: innovación de los miembros de COTEC pero también de innovación en general” [Administración]

“Trasladar los proyectos a la sociedad, no se conoce la tarea de la Fundación, tampoco en el ámbito profesional” [Empresa]

Mejorar la dinámica/continuidad de los grupos de trabajo

“Más cohesión/conexión con los comités/grupos de trabajo para maximizar la influencia global entorno a un objetivo” [Empresa]

“Algunos grupos de trabajo son muy numerosos, con socios muy diversos: esto tiene una parte muy buena, pero a la vez hace difícil que lo que salga de los grupos tenga aplicación para todos (tenemos prioridades y necesidades diferentes). En este sentido, quizás debería plantearse si tiene sentido hacer grupos verticales/sectoriales además de los transversales” [Empresa].

“Sería bueno para los grupos de trabajo insistir en las mejores prácticas y el proceso del grupo de trabajo: 1) tener un tema innovador/disruptivo/novedoso, 2) La empresa que lidera debe garantizar el debate y estar abierto a ideas nuevas, y 3) seguir la metodología” [Empresa]

“Tampoco ha surgido colaboraciones bilaterales con agentes, por esta falta de continuidad de los grupos de trabajo”. [Administración]

3. RESULTADOS



Repensar los 100 de COTEC

“Maximizar los 100 de COTEC. Tienen una base de datos de muy interés y se debería vincular más con los grupos de trabajo y los proyectos que está haciendo COTEC” [Empresa]

“Quizás la formula “thinking heads” ya ha pasado de moda. El conocimiento/100 expertos es una herramienta muy poderosa que se podría desarrollar de una forma más innovadora” [Administración]

“Mejorar la visibilidad, por ejemplo, de los 100 expertos. Hacer un mapa de referentes y exponerlos (en los propios eventos o en eventos de terceros). Hacer algún tipo de serie o entrevistas para darlos a conocer (no sólo tenerlos en la web). Posicionarlos como expertos de COTEC en x” [Empresa]

Incidir en las barreras a la innovación

“Identificar barreras porque España no está en el nivel de innovación que queremos. Sabemos dónde estamos, pero no porque: tenemos menos inversión pública y privada, pero ¿cuáles son las barreras para que haya esta inversión en innovación? Deberíamos poner el peso institucional de COTEC para hacer frente a estos límites” [Empresa]

Definir/reforzar el posicionamiento de COTEC

“Hacer más orientación geográfica (Iberoamérica y Europa) para dar a conocer empresas e innovación en España”. COTEC debería capitalizarlo: el sud también innova [Empresa]

“El posicionamiento de COTEC es un arma de doble filo: o eres *lobby/think tank* ('high level') o te alineas con la sociedad (para ampliar/escalar). Actualmente es un poco confuso: ¿dónde queremos estar? ¿arriba o abajo? A veces estar a todo es complicado ¿Quién es COTEC? [Empresa]

3. RESULTADOS



Desplegar nuevas áreas / territorios

“Debería sacar más rédito del vínculo con Iberoamérica. La innovación en español podría ser de interés para los patronos y la Fundación.” [Empresa]

“Hay algunas áreas/temas pendientes. Por ejemplo, el eje de la cultura: hay innovación en la cultura que no se está desarrollando” [Administración]

Tangibilizar el retorno de formar parte de COTEC a los patronos

“Un gran reto de las fundaciones es el balance para los miembros, entre lo que da y lo que reciben” [Empresa]

“No le hemos sacado el gran partido que tiene a COTEC. Nos queda aprovechar más a COTEC” [Empresa]

“¿Cómo la Fundación COTEC puede ayudar a sus patronos? No sólo que los patronos ayuden a COTEC. Ahora es de manera informal (por ejemplo, te paso un contacto). ¿Hacemos un plan para acompañar desde COTEC a (la empresa x)?” [Empresa]

Mejorar la comunicación interna (hacia los patronos)

“Una organización como (la nuestra) ha tenido muchos cambios y esto ha hecho que se haya perdido parte de la trazabilidad del trabajo de COTEC. [Se deberían garantizar] los flujos de información (no está claro si está presente en todas las comunicaciones).

En las jornadas/días de los patronos asiste el representante del patronato, pero no con la parte operativa de la compañía. Quizás se deberían plantear unas jornadas más abiertas a los distintos representantes de los diferentes miembros/patronos” [Empresa]

3. RESULTADOS

2.1. TALENTO

Profundizar en los mecanismos para identificar, atraer, cultivar y retener talento en el equipo e impulsar el rol de COTEC como formador -en el ámbito de la educación reglada y formación laboral a lo largo de la vida-.

Aspectos TALENTO	Empresas (15)	Administración (7)
Incidir en las políticas educativas del país	★ ★ ★ ★ ★ ★ ★	★ ★
Sensibilizar la sociedad y a las instituciones en torno la innovación y el talento	★ ★ ★ ★	★ ★ ★
Promover la innovación en los distintos niveles educativos	★ ★ ★ ★ ★	★
Incentivar la formación / acreditación de competencias	★ ★	★ ★ ★ ★
Identificar tendencias en el ámbito del talento/visibilizar prácticas de referencia	★ ★ ★ ★	★
Mejorar la transferencia / colaboración universidad-empresa	★ ★ ★ ★	

Cada ★ indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



- ▶ Por parte de los patronos hay una **evidente preocupación por el encaje del sistema educativo y por la captación/retención de talento** en España. Por ello se considera que el rol de COTEC en este ámbito debería pasar por **incidir en las políticas educativas** del país:

“La ambición de COTEC debería ser promover políticas públicas/medidas para cultivar como país la atracción/retención de talento. [Empresa]

“Echo de menos que COTEC participe en planes educativos/universidades: incidir en políticas educativas. El mundo educativo es fundamental/prioritario para captar talento. Debe mejorarse el encaje entre el modelo educativo y el tejido empresarial” [Empresa]

“Es el eje más importante. Necesitamos una adecuada formación de las personas para afrontar los retos de la economía española” [Empresa]

“Nos interesa mucho. Hay que ajustar el sistema educativo a un nuevo paradigma” [Administración]

“El sistema educativo es un aspecto vital: COTEC debería tener una posición clara en relación a cómo favorecer la innovación” [Empresa]

- ▶ Y contribuir, especialmente, a **mejorar la colaboración/transferencia entre universidad y empresas**:

“La Fundación COTEC debería poder incidir en mejorar la colaboración empresa-universidad-FP. Es un terreno de gran necesidad que requiere conectar la parte educativa y empresarial (ofrecer prácticas...)” [Empresa]

“Distancia entre el ámbito académico y empresarial a nivel de innovación no se está capitalizando. Es fundamental, se escapan innovadores, talento, proyectos que encuentran apoyo en otros ámbitos... [Empresa]

“Facilitar la transferencia de contenido de la universidad a la empresa. Sacar de la cueva el I+D+i que se hace en la universidad” [Empresa]

3. RESULTADOS

- También se identifica la necesidad de **promover, desde COTEC y organizaciones miembros, la innovación en los distintos niveles educativos y a lo largo de la vida:**

“Fundamental el rol de COTEC para dar a conocer más qué es innovación en la sociedad en general. Por eso se debe hacer un cambio cultural desde las escuelas. Puedes ser innovador, conocer el proceso y ponerlo en práctica. Crear contenidos ¿En qué fases de la vida se puede innovar? [Empresa]

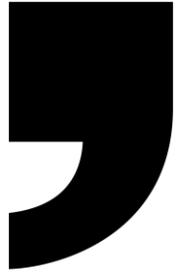
“El rol de COTEC debería ser el de llevar la innovación a los distintos niveles educativos. Es un valor muy diferencial, también como vacación de servicio a aquellos que no son patronos y a la sociedad en general. En el ámbito educativo/académico hay mucho potencial para desarrollar el propósito de COTEC. Por ejemplo, difundir contenidos para el profesorado de primaria y secundaria para hablar de innovación en clase (juntamente con las Consejerías de educación). En esta línea el rol de COTEC sería hacer difusión de los contenidos (no crearlos porque no tienen recursos y sí tiene red). [Empresa]

“Dotar de contenidos atractivos, ir a los colegios desde un plano escéptico (materiales accesibles que puedan utilizar) en torno a la formación para la introducción en las trayectorias curriculares del concepto de innovación (Bachillerato y universidad). Es un rol que no tiene nadie, está atrapado en las escuelas de negocio” [Empresa]

“Debe promover proyectos del ámbito de la educación, pero no liderarlos porque ya hay organizaciones que se ocupan de ello” [Empresa]

“Promover proyectos para fomentar la innovación en etapas primarias de educación” [Empresa]

3. RESULTADOS



➤ Así como **incentivar la formación y la acreditación de competencias:**

“El parón de la pandemia ha llevado a muchos profesionales el replanteamiento de la vida. Hay mucha recolocación de recursos y rotación de empresas. La educación y la formación es la fórmula de fidelizar. Se tiene que incentivar la formación de las personas” [Empresa]

“Incentivar la formación de nuevos empleos (innovación, digitalización, robotización...) pensando en nuevos nichos y tener visión futurista” [Administración]

“En relación con el talento el papel de la Fundación COTEC podría formar o acreditar competencias relacionadas con la Innovación y al mismo tiempo hacer *push* para que se ampliara la oferta de formación en Innovación. [Administración]

“COTEC dinamizador de la formación que hay que darle a la sociedad para la digitalización: impulsar que haya fondos e informar a las entidades/sociedad de la importancia de la digitalización” [Administración]

➤ En esta línea, la mayor parte de patronos **no asocian a COTEC con un rol como formador:**

“No vemos que el rol de la Fundación COTEC sea el de formador (difícilmente puede hacerlo mejor que otros *players*).” [Empresa]

“COTEC no se debe dedicar a la formación” [Administración]

“Sí a la formación, pero no haciendo la competencia a otros agentes” [Administración]

3. RESULTADOS



▶ Y sí el de **sensibilizar a la sociedad y a las instituciones de la importancia de la educación y el talento:**

“COTEC debe elevar la mirada no bajarla. Debe estar en el ámbito de las grandes ideas: sensibilizar la sociedad y las instituciones, no con un papel activo” [Empresa]

“Todo lo que hacemos debería servir a la sociedad. COTEC alinear lo público, privado, investigación... COTEC como imán para juntar los polos” [Empresa]

“El papel de COTEC es la reflexión y sensibilización. Sí a la formación, pero no haciendo la competencia a otros agentes” [Administración]

“El papel de COTEC es fomentar el debate: visibilizar, apoyar, dar recursos... al talento” [Empresa]

▶ Y **identificar tendencias y visibilizar prácticas de referencia** en este ámbito:

“Encontrar espacios que no se solapen con lo que ofrecen las instituciones educativas. COTEC: anticiparse a fenómenos/tendencias que aún no forman parte del currículum. Orientarse más al conocimiento de la demanda actual y futura” [Empresa]

“El rol de formador es muy ambicioso y diferenciarse en este ámbito es complicado y con mucha competencia. Lo que podría tener interés es partir de lo que hay e identificar mejores prácticas y darles visibilidad. Buscar iniciativas vinculadas al talento, incluso colaborar con ella según los objetivos de COTEC (por no ser ‘another one’)” [Empresa]

“A nivel de país disponer de un ‘banco de talento’ a través de inteligencia artificial (por ejemplo, conocer a través del análisis de redes, mapas calientes...)” [Administración]

“Talento ahora es todo. Dar a conocer personas/proyectos innovadores. No trataría de ser *lobby* de talento en general sino como a través de la innovación soy capaz de preparar la sociedad del presente y el futuro (administración, educación...)” [Empresa]

3. RESULTADOS



▶ **A nivel interno** se considera que “El talento es clave/un eje vertebrador para COTEC a la hora de afrontar el futuro”. Por ello se propone:

Fidelizar el equipo (formación, involucrarlos en proyectos clave...)	<p>“Fidelizar equipo para no tener rotación/perdida de conocimiento. Participar en diversos proyectos en el ámbito europeo/internacional para captar formación del personal o desarrollar proyectos. Participar en tesis doctorales por parte de los trabajadores” [Administración]</p> <p>“Ahora hay y habrá una guerra por el talento. El objetivo de COTEC debería ser conservar y atraer talento en su organización” [Empresa]</p>
Captar talento a través del crecimiento	<p>“Atención al talento de la organización: crecimiento de la Fundación y desarrollo horizontal y vertical para los equipos” [Empresa]</p> <p>“Realmente la estructura de COTEC es reducida, súper profesional pero reducida, en este sentido la organización debe crecer, pero definiendo muy bien los perfiles para no perder la esencia y mantener el planteamiento actual. [Administración]</p>
Repensar/aprovechar algunas fuentes actuales de talento	<p>“La iniciativa los 100 de COTEC es muy buena pero ya ha pasado mucho tiempo. La innovación necesita referentes y debería dinamizar el relevo generacional” [Administración]</p> <p>“A nivel de organización está muy bien la captación de talento. Podría aprovecharse más los miembros COTEC. Quizás podría crearse un equipo dentro del patronato pendiente de este tema “talento y capacidad de influencia” [Empresa]</p>
Conectar la institución con otras iniciativas	<p>“Descubrir, visibilizar y valorizar: buscar una dinámica permanente para trabajar el talento: conectar iniciativas/entornos/hábitats que descubran talento innovador” [Administración]</p>

3. RESULTADOS

2.2. EXPERIMENTACIÓN

Promover en España –sector público y empresarial- herramientas (economía conductual, pilotos, *sandbox*, etc) que faciliten la validación y escalado de estrategias y políticas e incorporar en los procesos internos es misma cultura.

Aspectos EXPERIMENTACIÓN	Empresas (15)	Administración (7)
Atraer a la administración / influir en la legislación	* *	* * * * *
Divulgar/facilitar/coordinar la experimentación	* * *	* * *
Promover la evaluación/monitorización de los pilotos	* * * *	
Mejorar la cooperación público-privada	* *	*
Facilitar el acceso a miembros no COTEC (pymes...)	*	*
Transferencia de prácticas de referencias entre CCAA	*	* * *

Cada * indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



➤ Desde el punto de vista de los patronos, la Fundación COTEC tiene un papel importante en el ámbito de la experimentación como **agente que puede influir en la legislación, atraer a la administración y promover la cooperación publico-privada:**

“Es importantísimo el papel de COTEC para coordinar los *sandbox* o estrategias que permitan hacer avanzar la normativa. Actualmente la tecnología avanza más rápido que la normativa, necesitamos espacios seguros donde desarrollar pilotos que permitan desarrollar y hacer avanzar la normativa.”
[Administración]

“Ayudar a explorar *sandbox* u otras figuras legislativas. Debe hacer *lobby* político para la innovación e intentar influir en la legislación” [Administración]

“Identificar fórmulas de agilizar la regulación para favorecer el desarrollo de iniciativas empresariales para conectar los distintos ámbitos”
[Administración]

“¿Cómo aplicarlo? Es necesario, pero no es tan sencillo. Se tiene que trabajar con la función pública porque son quienes tienen que liderar (al político ya le va bien la rapidez). Se debe encontrar el equilibrio entre función pública e iniciativa privada. La función pública y las cámaras representativas (poder legislativo) son *stakeholders* y se deberían tener en cuenta” [Administración]

“También divulgar *sandbox* entre las empresas. COTEC debería incentivar el encuentro público-privado y divulgar las iniciativas. También trabajar para atraer empresas a España” [Administración]

“COTEC: promover que el sector público y privado mejoren la cooperación. COTEC: *lobby* intermediario entre empresas y gobierno” [Empresa]

3. RESULTADOS



➤ También se le otorga el **papel de coordinador/facilitador de la experimentación** entre los distintos agentes implicados (miembros, no miembros...):

“COTEC debe proponer que alguien lo haga, no hacerlo. Se debe divulgar porque el gran público ilustrado sean presionados en esta dirección...” [Empresa]

“Vemos a COTEC como promotor de estos proyectos (por la capacidad de agregar) pero no liderar o realizar el proyecto y amplificador de resultados: qué funciona, qué no funciona... para luego transferir” [Empresa]

“La Fundación COTEC debería tener un papel de divulgador de la cultura *sandbox*, actualmente hay un gran desconocimiento de lo que es y de sus objetivos, se debe hacer pedagogía al respecto. La Fundación podría tener un papel coordinador (no puede haber 4 *sandbox* regulatorios de una misma temática en 4 CCAA distintas cuando la regulación es estatal o Europea), si se hace un *sandbox* sobre la regulación de las aeronaves sin tripular, donde las competencias son de Europa o estatales deben estar presentes en estos pilotos los reguladores competentes y demostrarles su importancia. Por lo tanto también estaría este papel de mediador con el regulador para explicar que es el *sandbox* y como se lleva a cabo. La figura como coordinador o mediador es importante porque a veces como CCAA es difícil llegar a las autoridades y tal vez para la Fundación sea más fácil.” [Administración]

“El papel de COTEC no es de financiador. Es de promotor/influenciador por su acceso a perfiles públicos. No evaluador o auditor, quizás asesor” [Empresa]

“Los *sandbox* son muy importantes en términos de movilidad (en Madrid se está implementando uno). Sería bueno que la Fundación COTEC proponga a las administraciones estos *sandbox* y permitir que puedan participar no miembros de COTEC (por ejemplo, pymes)” [Empresa]

3. RESULTADOS



➤ Y, en esta línea, el **rol de promotor de la evaluación/monitorización de los pilotos:**

“COTEC podría aportar en uno de los déficits que son relevantes en España: la manca de evaluación de políticas públicas. Un elemento clave para la innovación es la evaluación: hacer test con grupos control... COTEC podría promover la evaluación con experimentos controlados” [Empresa]

“COTEC podría jugar un papel relevante para homologar (configurar las pruebas de concepto) estas iniciativas (pruebas de concepto, *sandbox*...). Una prueba de concepto regulatoria con el sello COTEC sería una homologación importante” [Empresa]

“COTEC ‘guardián’: asegurase que se puede fallar rápido/desechar ideas para que no gasten recursos. Establecer criterios de éxito y monitorizarlo” [Empresa]

“La experimentación es útil, pero con continuidad. Si hacemos un *sandbox*/piloto lo hacemos y hacemos seguimiento (evaluación, mejora...). Debe probarse pero que se monitorice y tenga continuidad” [Empresa]

➤ Con todo, teniendo en cuenta el peso de este eje, por parte de los patronos se alerta que COTEC debería **desarrollar su rol de acuerdo con sus objetivos estratégicos de la organización:**

“Alinear el trabajo de experimentación dentro de la narrativa COTEC. Los que han hecho están un poco desligados de los 2 comités (talento/financiación). Se debería aterrizar más”. [Empresa]

3. RESULTADOS

- ▶ Por último, y en relación a la posibilidad de hacer estudios de **política comparada/demostradores**, los patronos centrarían el rol de COTEC en la **transferencia de conocimiento y la identificación de prácticas de referencia**.

“Puede ser más útil [que la comparación entre CCAA] ir a buscar donde sospechas que hay mejores prácticas” [Empresa]

“Copiar y copiar bien es bueno. Aprender entre distintas CCAA”. [Administración]

“Se debería favorecer que la gente copie. Si sale en Madrid, que el resto copie. También divulgar *sandbox* entre las empresas. COTEC debería incentivar el encuentro público-privado y divulgar las iniciativas. También trabajar para atraer empresas a España”
[Administración]

“Aquí la Fundación COTEC podría tener un papel importantísimo, más allá del indicador avanzado del PIB y el informe anual, si creará el Observatorio de Innovación de España con indicadores relacionados con la Innovación a nivel estatal y regional que permitiera detectar vacíos de Innovación y poder dinamizarlos. Además, si el Observatorio lo lanzara COTEC le daría credibilidad, cuando se presenta como Comunidad Autónoma los resultados siempre son más discutidos, pero como entidad independiente y especializada en Innovación tendría una mayor credibilidad” [Administración]

3. RESULTADOS



2.3. IMPACTO

Desarrollar modelos de evaluación de impacto social -de uso interno y también a disposición de otras organizaciones y proyectos- mejorar la capacidad de selección de aliados y proyectos atendiendo a su potencial de cambio sistémico (*Llave de COTEC*).

Aspectos IMPACTO	Empresas (15)	Administración (7)
Definir el nivel de impacto/contribución de los proyectos COTEC (¿social, tecnológico...?)	★ ★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★
Consensuar KPIs de impacto para la selección de proyectos	★ ★ ★ ★ ★	
Integrar metodología existente de evaluación de impacto	★ ★ ★ ★	★
Definir / transparentar los procesos/criterios de selección de proyectos	★ ★ ★	

Cada ★ indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



- Hay unanimidad entre los patronos en considerar **que el eje de impacto es clave** para la Fundación si bien se observan matices respecto a cómo operativizarlo. En este sentido, se considera que COTEC debería hacer un primer esfuerzo para identificar en qué punto estamos y qué necesidades o demandas hay a nivel social.

“La sociedad demanda impacto social. Analizar y priorizar proyectos de impacto social. Sectores prioritarios: medio ambiente, movilidad, transporte eficiente... COTEC: identificar qué necesidades/demandas tienen la sociedad. [Empresa]

“Escoger proyectos: Punto de partida: evaluación I+D+R de España: informe anual sobre ¿Qué hace España? ¿Quién lo hace? Comparar con otros países ¿Dónde lo hace? Hacer un inventario/mapa ¿Qué somos? ¿Qué queremos hacer? Y a partir de aquí, empujar [Empresa]

“Es necesario generar impacto social a partir de la divulgación de la innovación, es importante ser más aperturistas en relación con la divulgación de la cultura de la Innovación, falta incluir a las PYMES, trabajar con la sociedad civil y la pata de los profesionales en relación con las competencias innovadoras. Es importante dar peso al desarrollo de la innovación social. [Administración]

3. RESULTADOS



- ▶ Así como definir **qué tipo de impactos** se quieren generar desde la Fundación COTEC y **con qué grado de prioridad** (impacto social vs disrupción, vs impacto tecnológico, vs cómo de determinantes son para la inversión en I+D...).

“Impacto social es importante, pero deberíamos centrarnos en el impacto tecnológico que es el que va a marcar la diferencia. Para poner España en el foco se hace con disrupción tecnológica. Se podría medir el grado de disrupción a partir de los expertos de la Fundación” [Administración]

“Por parte de COTEC promover la inversión de impacto (promover actividades que contribuyen a la sostenibilidad ambiental, social, la gobernanza...). Introducir la economía del dato para la toma de decisiones. El papel de COTEC: dar a conocer y hacer un *pull* de inversores de impacto (descubrir, conectar y visibilizar) en la línea del plan de resiliencia europeo: ¿Dónde están los recursos? ¿Cuáles son los requisitos? ¿Cómo acceder?” [Administración]

“Se deber tener contacto continuo con el territorio y centrarse en proyectos con triple impacto: social, económico y medioambiental” [Administración]

3. RESULTADOS



- ▶ En relación a la selección de aliados y proyectos, por parte de los patronos se considera que se deberían **transparentar los procesos y criterios de selección:**

“No sé cómo se seleccionan ahora los proyectos. Se debería trabajar la transparencia de selección, quien puede promover, quien selecciona...” [Empresa]

“Sí que se debería establecer criterios para filtrar los proyectos. Todos los temas son interesantes, pero se tienen que priorizar según el propósito de la Fundación. Si puedes: como *lobby/ think tank* el impacto social no es tan importante si te focalizar en la sociedad entonces el impacto social, el escalado, es importante” [Empresa]

- ▶ Así como **consensuar KPIs de impacto** que permitieran facilitar la selección de proyectos clave en base a unos criterios unificados:

“(...) que haya un grupo de personas que, en base la evidencia que se aporte, pueda comparar entre alternativas” [Empresa]

“Se podrían identificar variables, por ejemplo: qué impacto, cuándo lo genera, qué esfuerzo supone, qué relevancia tiene... o hacer mapas de calor. Hay muchas metodologías en el mercado, COTEC no debería desarrollar ad hoc. (A partir de aquí) se podrían utilizar los patronos para priorizar: de estos temas ¿cuáles priorizarías?. (Es decir) basarse en metodología que ya existe y después pedir a los patronos priorizar” [Empresa]

“¿Cómo escoger? 1) evaluación social de proyectos para escoger *bottom-up* (los 40 con más impacto) y 2) *top-down*: coger los órganos de gobierno del patronato y definir 4-5 oportunidades y escoger 1. El proyecto tiene que ser diferenciador (proyecto estrella/tractor). [Empresa]

3. RESULTADOS

Por último, respecto al rol de la Fundación COTEC en el análisis del impacto social de la innovación mayoritariamente se apostaría para **integrar metodología de impacto** ya existente para no consumir los recursos disponibles:

“Punto esencial evaluar y medir para tomar decisiones en base a datos. Pero no se deber perder en el trabajo de evaluación porque no harías otras cosas” [Empresa]

“Sí, a la evaluación de impacto social para mejorar la visibilidad de los proyectos, pero atención que supone recursos (puede ser un riesgo para otras líneas de acción de la Fundación).” [Empresa]

“La dimensión social tiene importancia estratégica. Evaluar para seleccionar es relevante. COTEC no tiene como misión evaluar modelos sino utilizar metodologías que se hayan desarrollado. COTEC debería trabajar con quien (ya ha desarrollado modelo)” [Empresa]

“Es un eje estratégico fundamental. Es una preocupación fundamental para todas las fundaciones. COTEC podría trabajar internamente: de lo que hay ¿cuál es lo que mejor se adapta? No desarrollaría metodologías porque hay millones y hay muy buenas. (El proceso sería) a) Cultura de la evaluación de impacto: COTEC ya lo tiene, a continuación b) Mido mi impacto: priorizar en avanzar en el impacto real y c) Utilizo el impacto previsional para decidir proyectos (herramienta de filtro), y, finalmente d) Traslado metodologías a otras organizaciones (cuando pueda ser ejemplo). [Empresa]

“(…) para nosotros sería magnífico poder acudir a COTEC para que homologaran la evaluación de impacto social: dotar el país de un referente en medida de impacto social (...). [Empresa]

“Hay que medir y ayudar a medir el impacto a los demás: necesitamos herramientas medibles y confiables” [Administración]

3. RESULTADOS

2.4. POSICIONAMIENTO

Desplegar la actividad de análisis y promoción a escala local y autonómica. Reforzar relaciones con sectores de interés. Consolidar el liderazgo sur europeo a través de COTEC Europa y avanzar en Iberoamérica de la mano de organismos multilaterales.

Aspectos POSICIONAMIENTO	Empresas (15)	Administración (7)
Reflexionar sobre el posicionamiento de la institución (globalmente)	* * *	* *
ES: Mejorar la capilaridad de la Fundación en España	* * * * *	* * *
ES: Identificar y poner en valor lo que se hace en todo el territorio español	* * * * *	*
ES: Centrarse en desplegar la actividad a nivel nacional	* * * * *	*
EU: Reforzar la presencia en Europa	* * * * *	* * * *
LATAM: Avanzar en Iberoamérica	* * * * *	*
LATAM: Iberoamérica no sería un objetivo primordial	* * * * *	* *
Mejorar las alianzas con instituciones similares de otros contextos	* *	
Atraer empresas innovadoras extranjeras/ dar a conocer la innovación española	*	*

Cada * indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



- Previa a la valoración sobre el posicionamiento territorial de la Fundación COTEC, algunos patronos expresan la necesidad de hacer una primera **reflexión sobre el posicionamiento (en general) de la institución** como paso necesario para poder orientar su despliegue:

“Depende de los objetivos de la internacionalización: ¿más conocimiento, más mercado...? depende de lo que quiera COTEC” [Empresa]

“Tiene que ser un posicionamiento claro ¿por quién trabajo? ¿Y qué les ofrezco? Y en el plan estratégico priorizar e identificar como lo desarrollo. El posicionamiento es la clave de los 6 ejes. Del posicionamiento baja todo” [Empresa]

- ▶ A la vez, de forma generalizada se considera que **la Fundación debería ganar capilaridad en España:**

“Abarcar España primero: hay mucho trabajo para realizar. Con quién puedes colaborar para ayudar a empresas locales/pequeñas. Mejorar la capilaridad en el territorio para tener acceso e impacto en las pequeñas empresas” [Empresa]

“Implantarse mejor en el territorio nacional. No sé si hemos conseguido que en todo el territorio COTEC sea referente. Hacer un esfuerzo en la capilaridad local” [Empresa Ibex 3]

“Se debería conseguir implicar a las CCAA y gobiernos locales –van a ser los que implementen, por ejemplo, los recursos *Next Generation*. En este sentido se podría explorar alianzas con federaciones de municipios, áreas o regiones metropolitanas... [Ibex 3]

“Cuanto más capilar y más traccione mejor a nivel de CCAA” [Administración]

“Aunque somos conscientes que es difícil llegar a ellos creemos que es importante que haya más presencia de las regiones y poder llegar a más administraciones públicas, así como de las PYMES.” [Administración]

“A nivel de España COTEC es un paraguas que cubre iniciativas de innovación; debería conectarse con otros que ya tienen conexión en el territorio (no llegar directamente COTEC). [Empresa]

3. RESULTADOS



- ▶ En esta línea, se considera que se debería realizar un esfuerzo para **identificar y visibilizar la innovación que se hace en todo el territorio:**

“La política comparada puede ser fortaleza, pero también debilidad. No sería beneficioso para la Fundación: mejor poner en valor lo que se hace en cada territorio. [Empresa]

“¿Qué pasa en toda España? Tener una visión global y darla a conocer. Tener un inventario sistemático” [Empresa]

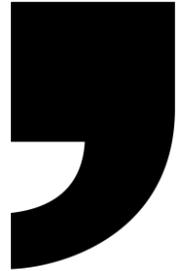
“El ámbito territorial es un reto porque está muy centralizada la actuación de la Fundación. Hay territorios en los que no se está trabajando y hay innovación y hay que equilibrarlo con recursos” [Empresa]

- ▶ Y a nivel de organización de la propia organización, en la medida de lo posible, **generar iniciativas descentralizadas:**

“Es complicado porque para los que tenemos sede en Madrid todo tiende a converger en Madrid. Y cuando se organiza algo fuera de Madrid cuesta mucho que atraiga la atención de empresas, medios, etc. No es un problema de fácil resolución. Todos podemos afirmar que es bueno que se realicen eventos fuera de Madrid – y estaremos todos de acuerdo-, pero cuando se hace así la asistencia y la atención baja muchísimo.” [Empresa]

“No se debe centralizar todo en Madrid” [Administración]

3. RESULTADOS



- ▶ Respecto a Europa hay un **amplio consenso en el interés por parte de patronato de intensificar la presencia de COTEC en Europa.**

“El ámbito *cuore* tendría que ser la UE, también las redes institucionales. El contexto *next generation* es una razón para intercambiar experiencias y enfoque en materia de innovación en sentido amplio (como selecciono proyectos, como los evalúo...) [Empresa]

“COTEC se debería focalizar en Europa. Se necesitan programas y ayudas que permitan profundizar a nivel de Europa y que recoja las necesidades de un país Mediterráneo como España para poder trasladarlas a la Comisión. En este sentido COTEC jugaría un doble papel: 1) COTEC estudia Europa y lo traslada al ecosistema de empresas y administraciones españolas. 2) COTEC como representante de la Innovación a Europa. [Empresa]

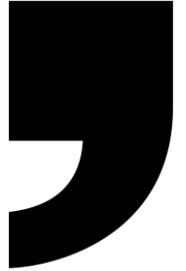
“Debe actuar como *lobby* hacer llegar a Europa el estado de la Innovación a España, así como trasladar a la Comisión inquietudes del ecosistema innovador español, o poder también identificar y trasladar incoherencias en relación a subvenciones, ayudas o normativas. [Administración]

“Presencia en el ámbito europeo: ir a redes de cooperación y proyectos europeos” [Administración]

“Tener las orejas en Europa para saber dónde serán los debates del futuro (planteamiento 10-15 años)” [Administración]

“Países bálticos serían de interés. La perspectiva ibérica tiene interés para ser un gran *hub* y también por la conexión con África (por ejemplo sector de la economía azul)” [Administración]

3. RESULTADOS



▶ Reforzar el liderazgo a través de COTEC Europa:

“El interlocutor natural sería Europa. Quizás se podría mejorar la conexión por ejemplo COTEC Portugal” [Empresa]

“Ok alianza COTEC Portugal e Italia. Falta que la alianza se extienda a organizaciones similares a otros países de la UE. [Empresa]

▶ Y **priorizando**, en el contexto actual, **Europa** frente a avanzar en Iberoamérica:

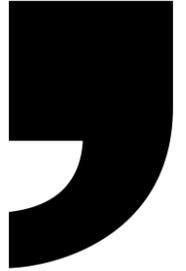
“Europa es un “sí o sí”. [Empresa]

“La prioridad es Europa, sobre todo por el momento en el que estamos. [Empresa]

“Somos compañía global y nuestros mercados naturales son Europa y Latinoamérica. No obstante, Europa es fundamental” [Empresa]

“Priorizaría Europa antes que Latam” [Empresa]

3. RESULTADOS



➤ **Respecto a avanzar en Iberoamérica hay disparidad de opiniones.** Hay un grupo de patronos que consideran que debe aprovecharse como ventaja competitiva:

“COTEC debería sacar más rédito del vínculo con Iberoamérica” [Empresa]

“Iberoamérica es una extensión natural para muchas empresas españolas. Es muy relevante apoyar la innovación en esta región del mundo. [Empresa]

“Para nosotros el eje Latinoamérica es mucho más prometedor que el eje Europa, hablando de Innovación. Al final es la comunidad donde podemos intercambiar más experiencias de forma natural y las empresas españolas podemos ejercer un liderazgo más claro. Con el resto de Europa tengo dudas de que podamos articular algo alternativo que aporte valor a las relaciones ya existentes Estados miembros-Comisión Europea” [Empresa]

“Italia, Portugal, España son un puente a los países con lengua española. Tiene más capacidad de influir en la comunidad hispanohablante que en la UE.” [Administración]

“Latinoamérica es nuestra fortaleza respecto a Europa, es nuestra ventaja competitiva.” [Empresa]

3. RESULTADOS



- Mientras que otro grupo de patronos considera que el entorno latinoamericano **no debería ser objetivo primordial** para la Fundación COTEC:

“Hay un vínculo natural (pero) no tendría que ser el objetivo primordial” [Empresa]

“En relación con Iberoamérica, nosotros tenemos negocio y nos puede resultar interesante, pero quizás, no sería una prioridad. [Empresa]

“Con relación a Iberoamérica no está claro que aporte mucho. [Empresa]

“Iberoamérica no es prioritario: nos vamos a diluir” [Empresa]

“No tenemos mucha opinión sobre Iberoamérica, quizá a nivel de innovación ganamos más en la UE también se podría poner el foco en países concretos como en los escandinavos, pero en Latinoamérica aunque hay muchos proyectos innovadores quizá el foco está más en la cooperación y el desarrollo quizá se escapa más de los principios de la Fundación COTEC y con lo escañada que está quizá no debería ser una prioridad”
[Administración]

“Con LATAM/Norte de África relación de colaboración y responsabilidad para ayudar en el desarrollo” [Administración]

3. RESULTADOS

2.5. DINAMIZACIÓN

Reforzar las relaciones con los miembros, aliados, expertos y otros *stakeholders* que componen el ecosistema de la organización. Desarrollar nuevos canales y modalidades de participación bilateral y multilateral.



Aspectos DINAMIZACIÓN	Empresas (15)	Administración (7)
Repensar las dinámicas de los grupos de trabajo	* * * * *	*
Ampliar el ecosistema COTEC	* *	* * *
Mejorar/ampliar la comunicación interna entre los miembros	* * *	*
Mejorar el seguimiento de las actividades	* *	* *
Introducir la innovación en las dinámicas de la organización	* * * *	
Repensar los 100 de COTEC	*	* *
Mejorar la comunicación externa		* *
Valoración positiva de la dinamización	*	* *

Cada * indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



- Los grupos de trabajo son una de las principales aportaciones de valor por los patronos y, en este sentido, hay interés en **mejorar las dinámicas internas de trabajo** para aumentar su repercusión:

“Respecto a la dinámica de los grupos de trabajo: asegurarse que se usa una metodología común (formalizarla y compartirla con los miembros), que es un proyecto común del grupo y que se trata de un tema verdaderamente innovador [Empresa]

“No es fácil aquí tampoco el equilibrio. Muchos grupos de trabajo te dan más capilaridad y más llegada en las organizaciones, pero diluyen mucho el impacto público de lo que se hace y la participación de los auténticos *decision-makers*. Yo quizá optaría por menos grupos, con participación de los primeros niveles empresariales e institucionales y que emitieran un White paper para cada gran tema de los que trata COTEC” [Empresa]

“La estrategia que se está llevando a cabo en los grupos de trabajo es muy buena, se debe tener más personas que lideren y que aporten valor al patrón, esto se tiene que cuidar. [Empresa]

“La repercusión mediática de COTEC es baja y centrada en los premios/actos. Se podría mejorar la repercusión pública con los resultados de los grupos de trabajo. [Empresa]

“Podría haber más agilidad en los grupos de trabajo y con grupos más reducidos para que la elaboración de informes no se extienda tanto en el tiempo. Podría a ver ‘quick wins’. “(para obtener más participación en los grupos de trabajo) Valerse de otros patronos que hagan de embajadores. COTEC liderar y proponer, pero utilizar patronos activos para involucrar/utilizar de altavoz a los otros patronos” [Empresa]

“El que está al frente de un grupo de trabajo le supone un esfuerzo, pero ¿qué aportación hace? ¿el grupo está capacitado para desarrollar el trabajo? Los entregables suponen mucho trabajo. Sería mejor que la compañía proponga un *topic*, y COTEC lo valide, pero no empeñarse mucho en los grupos de trabajo. Mejor tener expertos y pagar el informe porque a través de grupos es un esfuerzo”[Empresa]

3. RESULTADOS



➤ Y también **mejorar el seguimiento o la monitorización de las actividades** que realizan los grupos de trabajo para darles mayor continuidad:

“Comité: reuniones muy interesantes, pero no hay *follow-up* para hacer más potente tu red (100 de COTEC, patrones...). Nos falta el “What else?, ahora se queda en reuniones interesantes.” [Empresa]

“Encuentro el sistema un poco frío cuando nos reunimos (quizás por la virtualidad). Echo de menos seguimiento entre una y otra reunión” [Empresa]

“El equipo de COTEC es muy bueno y profesional. Los grupos de trabajo funcionan muy bien, pero se les debería dar continuidad, en ocasiones hay iniciativas que se consiguen concretar y no se acaban implementando, en estos casos se debería fomentar la cultura de los pilotos con aquellas que consideren que son importantes.” [Administración]

“Nosotros necesitamos más praxis e interacción, que haya más continuidad/contacto de trabajo para poner en práctica las ideas (más que expertos que teoricen). Si queremos transformar deberíamos llevar el conocimiento a la realidad (pymes...).
[Administración]

3. RESULTADOS



En este eje, algunos patronos señalan que deberían valorarse formulas para **introducir la innovación en las dinámicas de la organización** (grupos de trabajo, comunicación...):

“Mejorar la innovación en las dinámicas de la organización para maximizar el impacto/generar dinámicas de trabajo per se innovadoras” [Empresa]

“La estructura comité, subcomité es un oxímoron: presenta un sistema tradicional, como cualquier otra Fundación. Como el tema es muy amplio te pierdes. Si quieres pasar a otro nivel (además de reputación) se debe pensar en la ‘utilidad’ y por eso enfocar más los proyectos. [Empresa]

“Se debería incorporar la capa de innovación en toda la organización” [Empresa]

“Intentar ser más innovador en las maneras de trabajar. Es una entidad muy innovadora pero el funcionamiento de los grupos de trabajo es muy tradicional para ser una entidad innovadora. Quizás se podría pilotar formas de trabajo de forma más innovadora. [Empresa]

3. RESULTADOS



🔊 **Y mejorar la comunicación interna y externa de las iniciativas que impulsa la Fundación COTEC:**

“Todas las convocatorias de COTEC llegan a unas personas muy concretas y estas personas lo difunden. La creación de un grupo más amplio puede ayudar a difundir las actividades y no dejarlas en manos de pocas personas. Que el conocimiento que llega de COTEC fluya más. [Empresa]

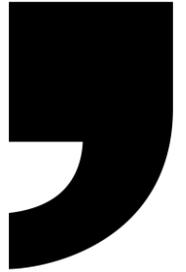
“Tienen que hablar con el CEO para conocer COTEC. Pueden hacerlo porque tienen proximidad, pero sino se perderían. Es necesario revisar el plan de comunicación de COTEC: qué está pasando, qué resultados, quién está haciendo qué... Comunicaciones distintas según niveles” [Empresa]

“Más allá de la presentación institucional (Rey, Garmendia...) me cuesta seleccionar qué evento y cuál no. Hay muchísima oferta. Se podría mejorar el filtro para acompañar a los miembros en elegir en qué sí en qué no” [Empresa]

“Es mejorable la comunicación interna. Hay cosas de las que no nos enteramos (uno mira el correo y no siempre). Se podrían establecer mecanismos de comunicación más activas (menos reactivas)” [Administración]

“Intranet para los patronos de acceso prioritario. Alertas tempranas por email o whatsapp para que llegara la información sobre innovación (más *push*, no sólo el acto, el informe concreto...)” [Administración]

3. RESULTADOS



- ▶ En esta línea también se sugiere **ampliar el ecosistema** de la Fundación COTEC, principalmente: pymes, universidades y instituciones europeas.

“Es fundamental captar pymes para que vean que COTEC puede ayudarles (contactar con patronales pyme...). Falta en el patronato lo visión de la pyme” [Empresa]

“Es importante involucrar empresas y universidades (grupos de innovación, centros tecnológicos...” [Administración]

“Siempre es positivo el *networking* y el contacto nos ayuda. Tratar buenas prácticas: España y Europa” [Administración]

“Algún vínculo con alguna institución europea (por ejemplo, dentro de la Comisión Europea”. [Administración]

“La innovación deber ser abierta, solos no hacemos nada. (Hace falta) ampliar el *partnership* de la Fundación con organismos multilaterales o bilaterales para juntar fuerzas y escalarlo. No me aliaría con cualquiera, siempre *win-win* y abrirme a otros agentes/marcas” [Empresa]

- ▶ Y repensar como **aprovechar mejor los 100** de COTEC:

“Maximizar los 100 de COTEC. Tienen una base de datos de muy interés y se debería vincular más con los grupos de trabajo y los proyectos que está haciendo COTEC” [Empresa]

“Aprovechar/repensar los 100 de COTEC” [Administración]

3. RESULTADOS

2.6. VALORIZACIÓN

Poner en valor el patrimonio intangible de COTEC (datos, *know how*, marca... entre otros) para diversificar las fuentes de ingreso de la organización, sin distorsionar su funcionamiento ni perjudicar su reputación.

Financiación de proyectos a través de fondos europeos	* * * * *	* * *
No monetizar intangibles/seguir con el modelo actual	* * * * *	* *
Aumentar el número de <i>partners</i> /diversificar cuotas/servicios	* * * *	* *
Monetizar informes y/o eventos	* * *	* *
COTEC como certificador/formador	* *	

Cada * indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



➤ Respecto a la valorización, **la fuente de ingresos que genera mayor consenso es la financiación a través de fondos europeos:**

“El punto 2 experimentación: se podrían pedir ayudas/fondos para la innovación para estar más vinculados a las situaciones reales y poder probar y llegar a cabo proyectos tangibles (talento senior e innovación en primaria: trabajar en una escuela)
[Empresa]

“La búsqueda de nuevas fuentes de financiación nos parece fundamental, sobre todo en un ámbito de *think tanks* donde se suele solicitar siempre a las mismas grandes empresas. ¿Por qué no buscar financiación en la Unión Europea? ver el caso muy interesante del *Think Tank* CIDOB, basado en Barcelona, quién consigue de Europa, desde hace un par de años cuasi la mitad de su financiación. En el entorno del NGEU, es posiblemente un buen momento para abrir esta nueva fuente de financiación para COTEC” [Empresa]

“Las fuentes de ingreso podrían pivotar en torno las aportaciones de los miembros y también la solicitud de ayudas públicas a proyectos (por ejemplo, para desarrollar *sandbox...*)” [Empresa]

“Proyectos europeos y de otras organizaciones (ONU, BIT...)” [Empresa]

3. RESULTADOS



➤ Y crecer a partir de **aumentar el número de miembros** (diversificando cuotas, servicios...):

“Cuotas más ajustada por otro tipo de empresas” [Empresa]

“Las fuentes de ingreso podrían pivotar en torno las aportaciones de los miembros y también la solicitud de ayudas públicas a proyectos (por ejemplo, para desarrollar sandbox...)” [Empresa]

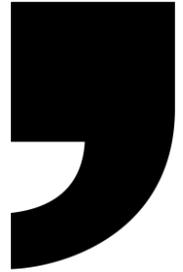
“Todo se puede monetizar. La clave es identificar necesidades. Por ejemplo, una llave de COTEC puede estar patrocinada por las entidades que tienen un interés claro que se lleve a cabo el proyecto. Patrón ¿Qué necesitas? Tiene que ser tangible (no solo ideas) [Empresa]

“Tiene que crecer en patronos. No venta de servicios ni productos porque esto le restaría independencia. Lo que nos atrae de la Fundación es su independencia” [Administración]

“Quizás se debería revisar la tipología/diversificar el tipo de patrono/miembro. Incluso elevarlo: para ser miembro del club se debe poner en valor. Extender rangos y ampliar miembros. Quizás un posible círculo de mecenazgo para incorporar a pequeños” [Administración]

“Más partners” [Empresa]

3. RESULTADOS



En cambio hay divergencias en relación a la opción de monetizar el patrimonio intangible de COTEC. Por un lado, parte del patronato optaría por **seguir con el modelo actual** (especialmente por no comprometer la independencia de la Fundación y no perder el foco respecto a su propósito):

“Atención porque monetizar el patrimonio intangible de COTEC/la marca puede suponer una pérdida de la independencia (=fuerza) de la Fundación. Las fuentes de ingreso podrían pivotar en torno las aportaciones de los miembros y también la solicitud de ayudas públicas a proyectos (por ejemplo, para desarrollar *sandbox*...).[Empresa]

“Tengo algunas dudas de si hacerlo no comprometería la independencia de la Fundación y la acercaría a ser una consultora más. Puede emprenderse ese camino, pero hay muchas empresas que ofrecen servicios similares. [Empresa]

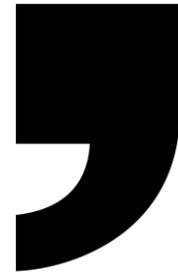
“Los proyectos financiados por una parte podrían ser una dificultad para preservar la independencia. Se debería evitar” [Empresa]

“Creo que COTEC no debería prestar servicios para generar ingresos. COTEC debería de tener convenios con las administraciones nacionales, autonómicas, etc. tener presencia y presupuesto o ingresos por los servicios prestados por el interés general, como *lobby* de la innovación. Debemos evitar proyectos o servicios que generen ingresos que generen más carga de trabajo y nos desvíen del interés/objetivos de la Fundación.” [Empresa]

“Si pasara a tener ingresos comerciales, abandonaríamos la Fundación” [Administración]

“Modelo actual de aportaciones ok. Monetizar servicios no: dinámica que complica a quién cobrar, a quién no... entras en contradicciones...” [Empresa]

3. RESULTADOS



➤ Y otra parte del patronato vería adecuado **monetizar**, por ejemplo, los **informes** o **eventos**.

“Monetizar si no hay conflicto de intereses y responde a los objetivos de la Fundación” [Empresa]

“Monetizar: iniciativas transversales en las que los patronos quisieran participar, homologación en algún ámbito para que COTEC certifique, servicio a la administración pública como consultoría...” [Empresa]

“Sí monetizar informes, pero no lo van a conseguir, y monetizar eventos, así también se abren” [Administración]

“Es verdad que pueda que haya la cultura de lo que no se paga no se valora. Se podría monetizar las publicaciones que ya se realizan, o abrir la posibilidad de poder suscribirse o poder ofrecer como servicio la elaboración del Mapa de Talento. Pero se debe hacer con servicios/estudios que existan, a la hora de monetizar servicios por ejemplo de consultoría se debe vigilar que no se entre en competencia con otros patronos o miembros de la Fundación COTEC.” [Administración]

“Ok monetizar informes, marca... no sería ‘exquisito’... necesitamos recursos” [Empresa]

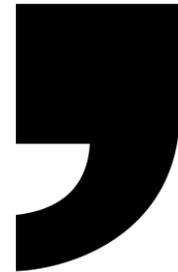
➤ **O desarrollando otros servicios como formación o certificación:**

“En el ámbito de la formación/educación hay un recorrido para monetizar. Podrían tener un básico y un premium. Hay capacidad de ofrecer formación y hay demanda” [Empresa]

“Actualmente no existe la profesión de ‘gestor de la innovación’ (no existe certificado). En el grupo de trabajo en el que participamos se ha valorado desarrollar un certificado/reconocimiento a la figura del gestor de la innovación. Pensamos que COTEC podría ser un organismo que podría monetizar este reconocimiento certificando a las organizaciones que quieran (junto con ANENCA...). No vemos que el rol de la Fundación COTEC sea el de convertirse en consultora o agente formador. [Empresa]

3. RESULTADOS

3.1. ¿PENSANDO EN LOS PRÓXIMOS AÑOS (2022-2024), ¿QUÉ ESPERAN DE LA FUNDACIÓN COTEC?



Aspectos FUTURO	Empresas (15)	Administración (7)
Identificar y difundir prácticas de referencia	* * * *	*
Incidir como lobby en materia de innovación	* * *	* *
Reforzar el <i>networking</i> y ampliar el ecosistema COTEC	* * * *	*
Adoptar el rol de agente transformador/responsabilidad social	* *	* *
Mejorar la visibilidad de las iniciativas/ conocimiento de la Fundación	* * *	*
Transferir el conocimiento / operacionalizar las iniciativas	*	* * *
Definir su estrategia / objetivos (focalizar)	* * *	

Cada * indica una mención/referencia a ese aspecto.

3. RESULTADOS



Identificar y difundir prácticas de referencia

“Dar visibilidad a mejores prácticas. La didáctica de la excelencia. Continuar teniendo la capacidad de identificar tendencias en un estado muy primario y ponerlo en el radar de los agentes económicos y sociales del país” [Empresa]

“Coger el pulso de qué se está haciendo en España: trasladarlo a la sociedad, tirar grandes líneas (medios y administración), compararnos, marcar líneas y pautas, apoyar quien está trabajando bien” [Empresa]

“COTEC como fuente de inspiración en lo interno (cómo miramos el mercado, cómo nos organizamos) y en lo externo facilitador de oportunidades. Que sea quien abre camino de las tendencias (rompe hielos)” [Empresa]

“Debates que no solemos tener pero que necesitamos. Que sea inspirador. Que el debate lleve a conclusiones de mínimo común múltiple (que sean realistas para la aplicación)” [Administración]

Incidir como *lobby* en materia de innovación

“Mejorar el entramado institucional ligado al ámbito de la innovación es fundamental” [Empresa]

“Innovación en español: tenemos talento y hace falta ponerlo en valor. El español es un vínculo muy potente: COTEC debería aprovechar este filón” [Empresa]

“*Lobby* sobre el Gobierno en tecnología e innovación para facilitar la colaboración público-privada en el ámbito de la innovación” [Empresa]

Reforzar el *networking* y ampliar el ecosistema COTEC

“Seguir aumentando el número de socios. En el ámbito de COTEC no hay problema de competencia entre los miembros. Cuando más empresas, más valor tiene la plataforma COTEC. Parte del tejido social y económico debería estar representado para tener más capilaridad y para sensibilizar/poner en valor la innovación”. [Empresa]

3. RESULTADOS



Adoptar el rol de agente transformador/
responsabilidad social

“Estamos en COTEC porque nuestra sociedad mejore en base a la innovación/el cambio” [Administración]

“Que haga un esfuerzo para identificar barreras a la innovación y focalizarse en como derribarlas” [Empresa]

Mejorar la visibilidad de las iniciativas/
conocimiento de la Fundación

“La Fundación tiene poco impacto social y mediático, incidir más” [Empresa]

“Acentuar todo lo que supone repercusión pública/llegada a los medios y a la opinión pública sobre los retos de España y las empresas españolas en innovación.” [Empresa]

Transferir el conocimiento /
operacionalizar las iniciativas

“Planteamientos cercanos y pragmáticos” [Empresa]

“Pedimos a COTEC (22-24) que el proceso de innovación sea real” [Administración]

“Que la fundación sea un referente y nos ayude en el ámbito de implementar la innovación y que capilarize para poder absorber desde la misma Fundación los distintos proyectos que se vayan generando. [Administración]

Definir su estrategia /
objetivos (focalizar)

“Poner en valor la innovación tangible como fuente de valor económico y social. La función de COTEC: influenciar, divulgar, posicionarse. A veces con tantos miembros se pierde el foco: se necesita una narrativa común que dé espacio a todos: promoción de la innovación y desarrollo de la innovación a nivel socioeconómico. [Empresa]

4. CONCLUSIONES

- ▶ Los patronos han manifestado a lo largo de las entrevistas **un alto grado de satisfacción** con la actividad de la Fundación, la gobernanza y el equipo de profesionales de COTEC.
- ▶ Los aspectos que llevaron a los patronos a formar parte de COTEC y los aspectos que aportan valor están muy alineados. En este sentido, el ecosistema COTEC, el rol de *think tank* y la participación en los grupos de trabajo son las **aportaciones de valor** más destacadas por parte de los patronos. Le siguen la independencia de la Fundación, la calidad de los proyectos y la profesionalidad del equipo, la visión amplia de la innovación y la repercusión pública.
- ▶ Los principales **aspectos sobre los que se pide profundizar en los próximos años** son:
 - Identificar y difundir prácticas de referencia.
 - Incidir como *lobby* en materia de innovación.
 - Reforzar el *networking* y ampliar el ecosistema COTEC.
 - Adoptar el rol de agente transformador desde la óptica de la responsabilidad social.
 - Mejorar la visibilidad de las iniciativas y el conocimiento de la Fundación.
 - Transferir el conocimiento y contribuir a operacionalizar las iniciativas (pilotos...).
 - Definir la estrategia y objetivos de la Fundación (focalizar la organización).
- ▶ Y las **áreas de mejora en las que poner mayor atención** son:
 - Mejorar la dinámica y establecer sistema para dar continuidad a los grupos de trabajo.
 - Mejorar la comunicación interna.
 - Repensar el rol de los 100 de COTEC.
 - Definir y reforzar el posicionamiento de la Fundación en los distintos ejes/territorios.
 - Tangibilizar el retorno de COTEC a los patronos.

4. CONCLUSIONES



▶ Respecto a los 6 elementos de cambio propuestos para el nuevo Plan Estratégico 2022-2024:

- Los ejes del TALENTO y la EXPERIMENTACIÓN son los valorados como más prioritarios por parte de los patronos.
- Por lo que se refiere al eje de IMPACTO, aunque hay consenso sobre su relevancia y la necesidad de implementarse, se considera sobre todo una herramienta interna, para seleccionar proyectos y hacer retorno a los miembros de la Fundación y a la sociedad en general.
- Respecto al POSICIONAMIENTO se pide a la Fundación COTEC que gane en capilaridad y contribuya, a través de sus iniciativas, a identificar y poner en valor la innovación que se hace en España.
- A nivel internacional, hay un alto consenso entre los patronos sobre la necesidad de intensificar la presencia de COTEC en Europa. Y, a la vez, se observa división a la hora de enfocar los esfuerzos que debería hacer la Fundación para aproximarse al entorno latinoamericano.
- En relación a la DINAMIZACIÓN se propone repensar las dinámicas de los grupos de trabajo (composición, seguimiento, introducir elementos innovadores...), ampliar el ecosistema COTEC (repensar los 100 de COTEC, incorporar nuevos agentes/*partners*...) y mejorar la comunicación interna y externa.
- Finalmente, por lo que se refiere a la VALORIZACIÓN, los patronos priorizarían seguir con el modelo actual de financiamiento de la Fundación, aumentando el número de *partners*, y, en todo caso, añadiendo la financiación a través de fondos europeos. La monetización de intangibles se percibe como un posible riesgo, por la posible pérdida de independencia, aunque sí se ven oportunidades de monetizar tanto actividades actuales (informes, eventos...) como iniciativas futuras (formación, certificación...).