

**COTEÇ**

# **PLAN ESTRATÉGICO 2022-2024**

**INFORME DE PROGRESO 2023**

# 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.

CONSOLIDAR

REFORZAR

EXPLORAR

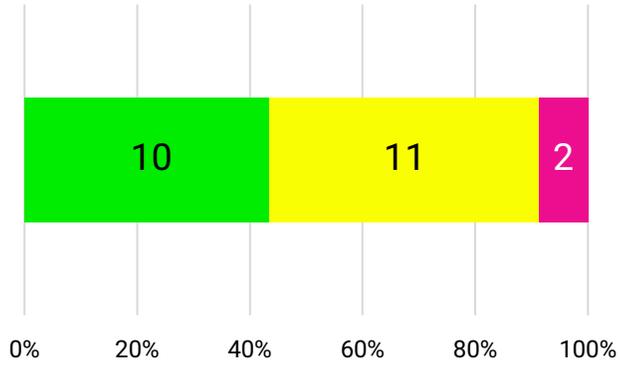
# ESTADO DE AVANCE

TAREAS CUMPLIDAS

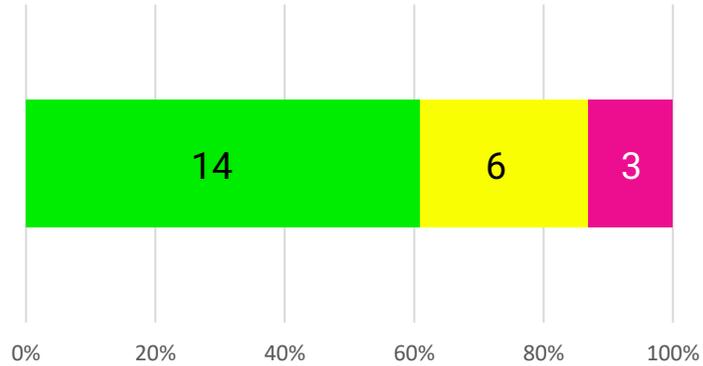
TAREAS EN CURSO

TAREAS APLAZADAS

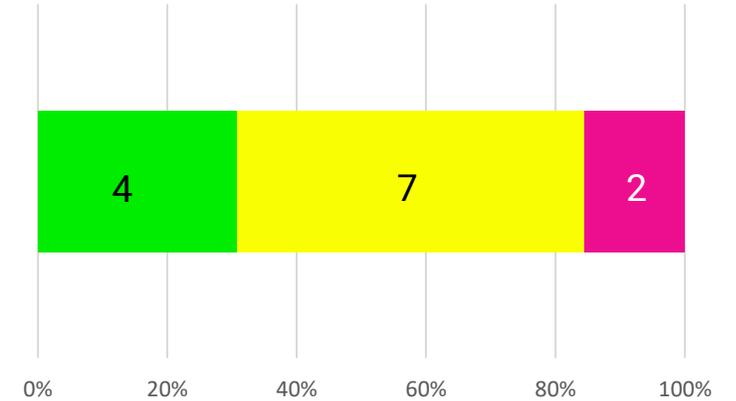
## TALENTO



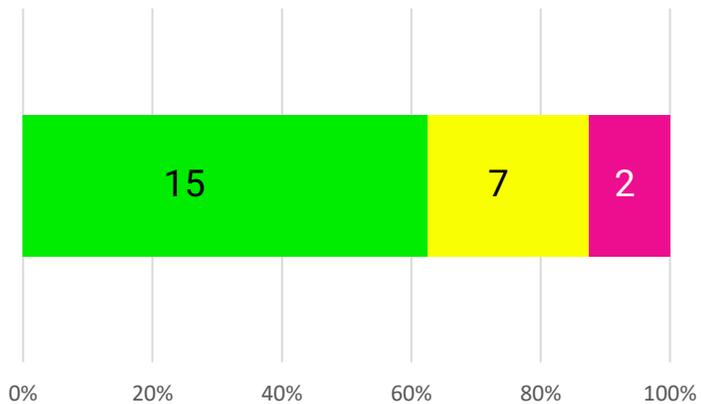
## EXPERIMENTACIÓN



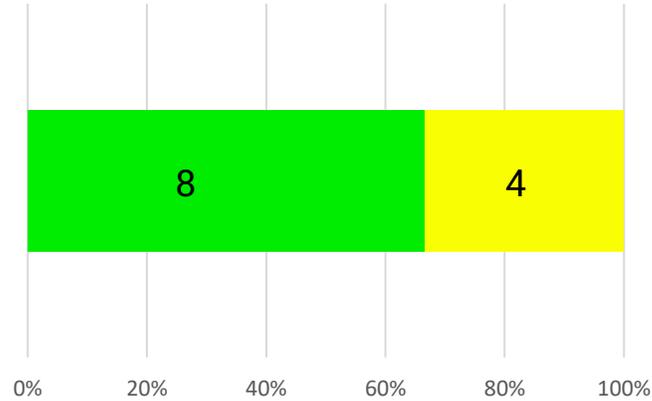
## IMPACTO



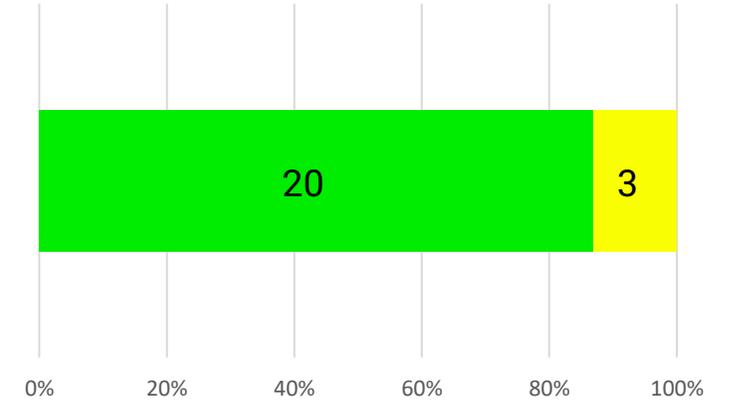
## POSICIONAMIENTO



## VALORIZACIÓN



## DINAMIZACIÓN



TAREAS CUMPLIDAS

TAREAS EN CURSO

TAREAS APLAZADAS

# EJE 1: TALENTO

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

TAREAS CUMPLIDAS

TAREAS EN CURSO

TAREAS APLAZADAS

# EJE 2: EXPERIMENTACIÓN

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

# EJE 3: IMPACTO

TAREAS CUMPLIDAS

TAREAS EN CURSO

TAREAS APLAZADAS

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS
MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA ACTIVIDAD FUNDACIONAL	Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar mapa de impacto de Cotec: visibilizar, en base a indicadores, los cambios y transformaciones generados gracias a la actividad de la Fundación.</li> <li>Visibilizar el alcance de los objetivos de la Fundación, identificar los objetivos específicos, sus metas y agentes a involucrar.</li> <li>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.</li> </ul>
	Estandarizar y escalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Elaborar informes de evaluación de impacto de los proyectos de Cotec (arrancar con un piloto: seleccionar proyecto).</li> </ul>
	Adaptar a la Cultura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
METODOLOGÍAS DE IMPACTO DE LA INNOVACIÓN	Conocer y compartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar y difundir metodologías validadas de impacto social de la innovación.</li> <li>Conocer –y colaborar con- iniciativas internacionales que persigan la generación de estándares.</li> </ul>
'LA LLAVE COTEC'	Actualizar y profundizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar y actualizar la metodología de evaluación de <i>La llave de Cotec</i>.</li> <li>Profundizar criterios cualitativos o cuantitativos en las 3 fases de La Llave.</li> </ul>
	Reportar y visibilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 llaves concretas que se han logrado trazar-</li> </ul>
	Integrar y extender	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar a <i>La llave de Cotec</i> los criterios establecidos para la medición de impacto.</li> <li>Compartir la metodología con otras entidades.</li> </ul>

# EJE 4: POSICIONAMIENTO

TAREAS CUMPLIDAS

TAREAS EN CURSO

TAREAS APLAZADAS

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

# EJE 5: VALORIZACIÓN

TAREAS CUMPLIDAS

TAREAS EN CURSO

TAREAS PENDIENTES

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS
DATOS	Observatorio "a medida"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar proyectos susceptibles de replicarse a escala territorial/sectorial.</li> <li>Analizar propuesta de costes asociados por proyecto y etapa (análisis, diseño y maquetación, comunicación, presentación).</li> <li>Catálogo de productos rentables y estratégicos, que no compita con los servicios privados de consultoría.</li> </ul>
'KNOW - HOW'	Laboratorio de Economía del Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar documento de condiciones de prestación del servicio, en colaboración con la Unidad Mixta Interdisciplinar de Comportamiento y Complejidad Social (UMICS).</li> <li>Explorar viabilidad mediante un piloto en colaboración con un miembro de Cotec.</li> </ul>
	Eventos singulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la rentabilidad del servicio y la oportunidad de dar continuidad por esta vía a la colección de Los Imperdibles de Cotec.</li> <li>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.</li> </ul>
REPUTACIÓN Y MARCA	Certificación de CIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir y contrastar con expertos el proceso de certificación (cuerpo de conocimiento y competencias).</li> <li>Elaborar propuesta de coste y rentabilidad del proceso.</li> <li>Identificación de apoyos entre Miembros/Patronos para la configuración de los Comités pertinentes.</li> <li>Diseño de campaña para envío de candidaturas (especial atención a Patronos y Miembros).</li> </ul>
	'Rating' de empresa innovadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>

# EJE 6: DINAMIZACIÓN

TAREAS CUMPLIDAS

TAREAS EN CURSO

TAREAS PENDIENTES

LÍNEAS	ÁREAS	TAREAS
FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	Desarrollo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el procedimiento comercial y de atención al socio (y ordenar la transición entre ambos)</li> </ul>
	Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las mecanismos que rigen el flujo de proyectos/procesos en sus distintas modalidades. Reducir el número de proyectos y aumentar su tamaño medio</li> </ul>
RELACIONES CON LOS MIEMBROS Y PATRONOS	Órganos de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituir Comité de Cumplimiento</li> </ul>
	Comités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una dinámica de trabajo entre reuniones (consultas, mensajes informativos sobre proyectos, etc.).</li> <li>Consolidar formato híbrido</li> <li>Reforzar objetivos del Comité: observatorio de tendencias, escaparate de buenas prácticas de Patronos/ Miembros, espacio de difusión de la actividad de Cotec.</li> <li>Impulsar la vinculación y actividad conjunta del Comité Talento, Comité Economía y Comité Territorial</li> </ul>
	Grupos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizar las fases en la gestión de los grupos de trabajo (apoyo a <i>Los 100 Cotec</i>, soporte tecnológico).</li> <li>Desarrollar un Manual del Coordinador de Grupo.</li> <li>Implementar un modelo de evaluación de grupos.</li> <li>Definir un modelo de presentación de resultados (diferentes formatos según objetivo y calidad).</li> </ul>
	Relaciones bilaterales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de experiencias de proyectos bilaterales: buenas prácticas + compromisos de cada parte.</li> <li>Evaluación de la relación y propuesta de actuaciones específicas.</li> <li>Compartir con cada Miembro un cuadro de mando de indicadores de participación, satisfacción, representación etc.</li> </ul>
RELACIONES CON PROVEEDORES Y ALIADOS	Convocatoria PIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más enfoque en las convocatorias + Integrar enfoque como herramienta de localización nuevos aliados / tendencias. Nueva herramienta de gestión.</li> </ul>
	Aliados estables	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Definir protocolo de difusión/ comunicación conjunto y compartido.</li> </ul>
	Consortios	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Radar -reactivo- de convocatorias y oportunidades de participación en consorcios liderados por otros.</li> </ul>
RELACIONES CON EXPERTOS	'Los 100 de Cotec'	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de perfiles y expertos + Promover más candidaturas por parte de miembros.</li> <li>Mejorar el canal de relación de Cotec con cada experto para recibir sus propuestas.</li> <li>Involucrar más expertos en proyectos y procesos (uso como <i>radar</i> de tendencias).</li> <li>Imagen y pertenencia: Fortalecer la <i>Comunidad</i> de Los 100 + Mejorar la visibilidad de los expertos.</li> </ul>

ĀOTEĀ