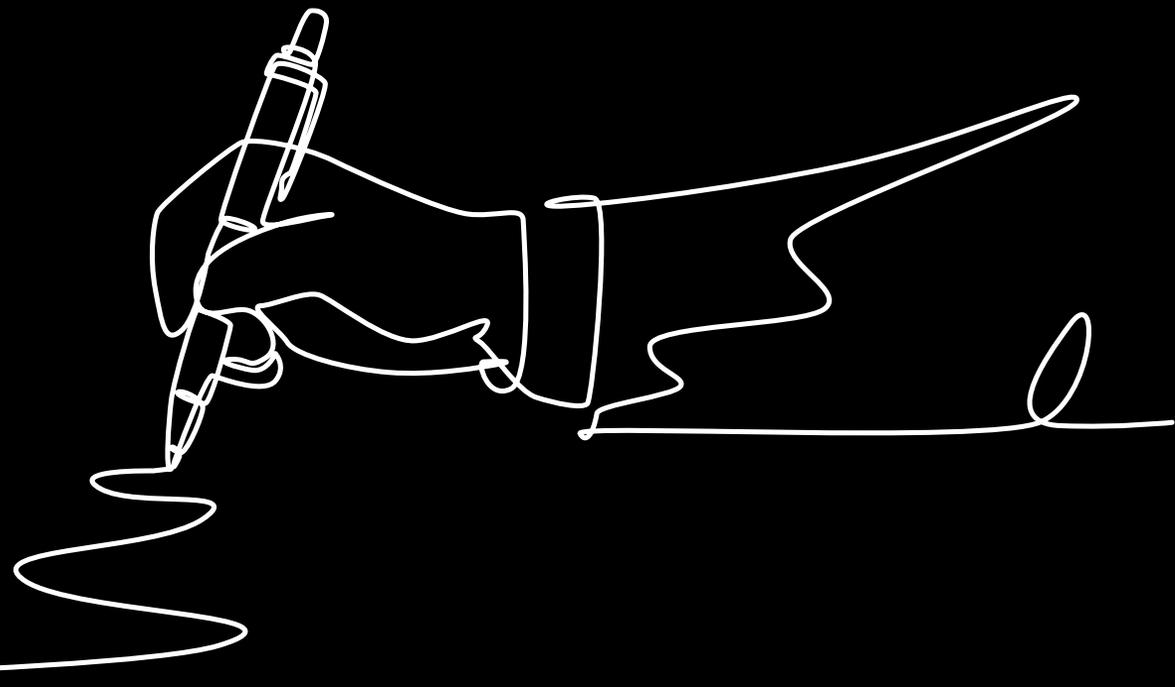


ČOTEČ

PLAN ESTRATÉGICO

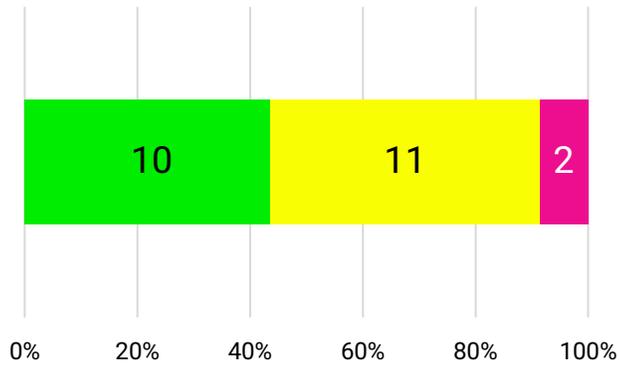
2024/2026



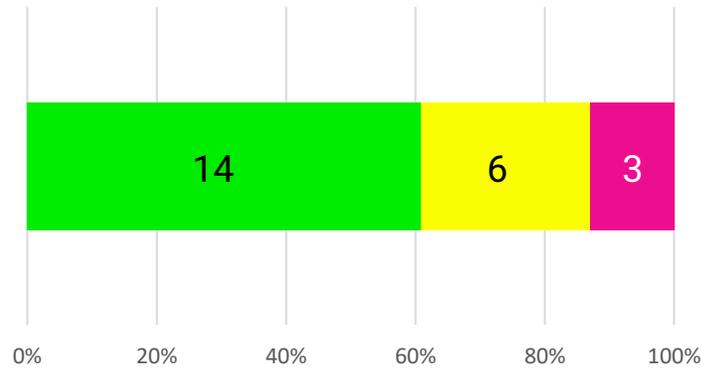
PLAN ESTRATÉGICO 22-24 - INFORME DE PROGRESO

El estado avanzado del plan actual (2022/24) y los cambios en el entorno nos animan a anticipar la reflexión del siguiente periodo estratégico y a aprobar y arrancar un nuevo plan seis meses antes de lo previsto.

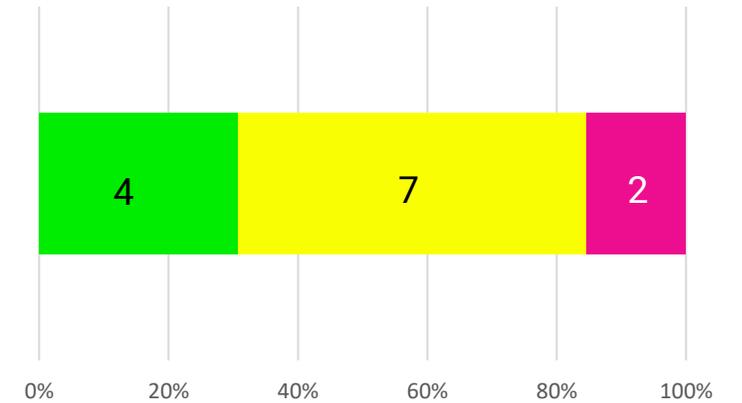
TALENTO



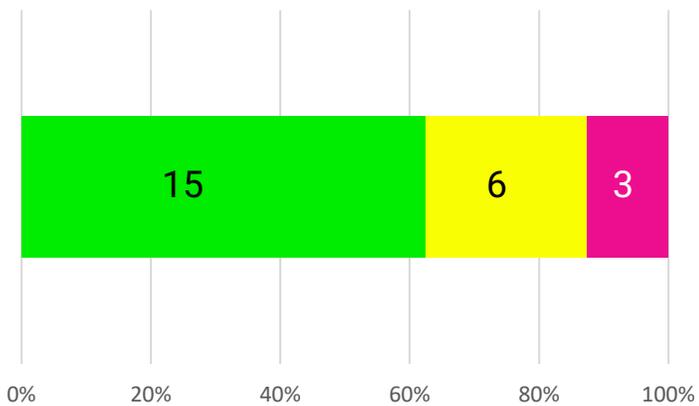
EXPERIMENTACIÓN



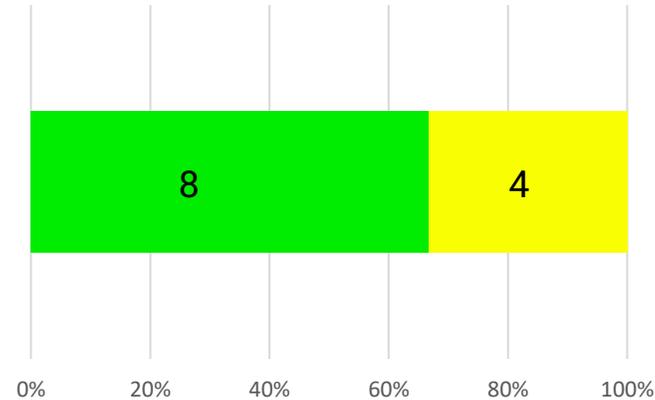
IMPACTO



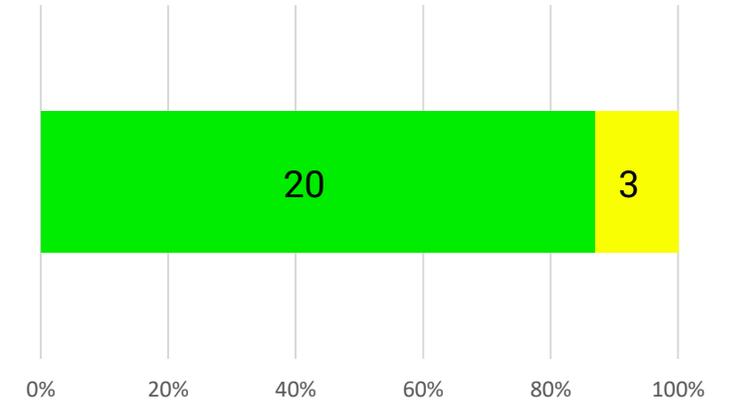
POSICIONAMIENTO



VALORIZACIÓN



DINAMIZACIÓN

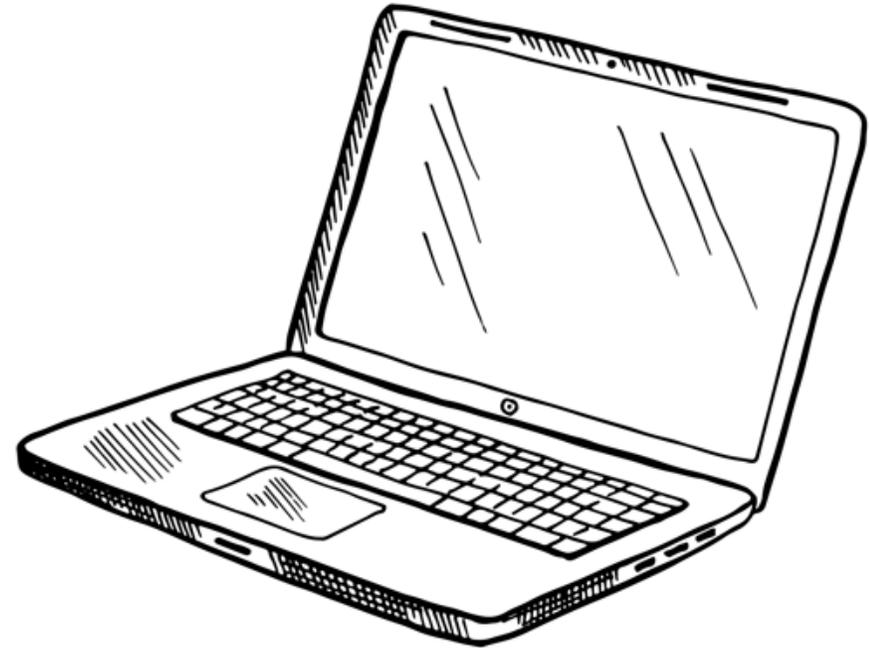


TAREAS PREPARATORIAS DEL PLAN 2024-2026

Dic 23	Ene 24	Feb 24	Mar 24	Abr 24	May 24	Jun 24	Jul 24
Encuesta a Miembros	Sesión Comité Dirección Presentación informativa Comisión Delegada	Entrevistas a Miembros de la Comisión Delegada	Talleres internos (liderados por los jóvenes) - Valor al Miembro - Modelo de ingresos - IA Generativa - Llave Cotec - Estrategia de talento	Reunión de equipo Redacción del borrador del Plan	Discusión y aprobación por Comisión Delegada	Discusión y aprobación por Patronato	Lanzamiento del Plan

FUENTES PRINCIPALES

- ▶ Encuesta de satisfacción a Miembros de Cotec 2023
- ▶ Nueve entrevistas en profundidad con miembros de la Comisión delegada
- ▶ Cinco talleres liderados por los trabajadores más jóvenes del equipo (talento, valor al miembro, diversificación de ingresos, incidencia política y uso de la IA Generativa)
- ▶ Siete análisis de *benchmarking* con instituciones de referencia
- ▶ Reflexiones del Comité de Dirección de Cotec
- ▶ *ChatGPT se ha empleado en el análisis externo. Aunque no aporta ninguna idea original al documento definitivo, sí confirma algunos elementos del diagnóstico, así como recomendaciones que han surgido de otras fuentes (se recogen sus respuestas en el apartado de Anexos)



ÍNDICE

ANTECEDENTES: COTEC 10 AÑOS DESPUÉS

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN OPERATIVO

CRONOGRAMA

ESCENARIOS FINANCIEROS

CUADRO DE MANDO

ANEXOS

COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN GRADUAL Y PROFUNDA

El plan 2024-2026, a diferencia de los anteriores, se aplica sobre una organización completamente renovada respecto al Cotec original. En cierta manera alumbró una tercera etapa de Cotec, puesto que todas las decisiones se realizan sobre el modelo construido por el equipo actual

2014-2016

- Reorganización fuerte: equipo, modelo de ingresos.
- Nueva definición de innovación.
- Enfoque dual economía/educación.
- Cambios radicales de imagen y política de comunicación.
- Exploración en América latina.

2017-2019

- Ampliación de audiencias, canales y formatos.
- Crecimiento y diversificación de los Miembros.
- Refuerzo del equipo.
- Fortalecimiento de relaciones institucionales.
- Relanzamiento de Cotec Europa.

2020-2022

- Nuevo modelo de gobierno.
- Transparencia y cumplimiento.
- Respuesta a la pandemia.
- Acercamiento al tercer sector.
- Binomio innovación/ desigualdad.
- Incorporación de agencias regionales y locales.

2022-2024

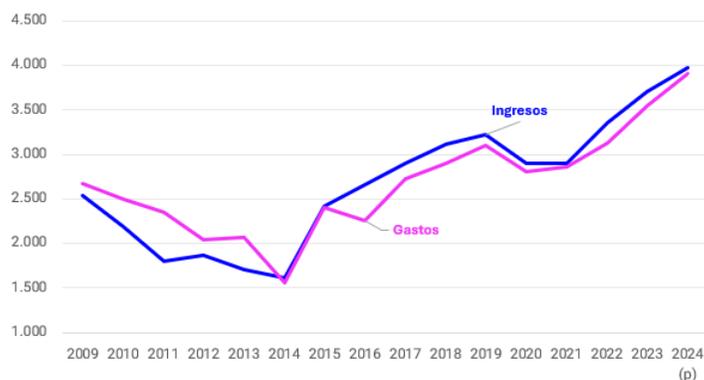
- Despliegue territorial.
- Nueva sede a pie de calle.
- Diversificación ingresos (DEMOS).
- Apuesta análisis/ visualización de datos.
- Innovación y experimentación pública.
- Foco en el impacto de la innovación.

COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

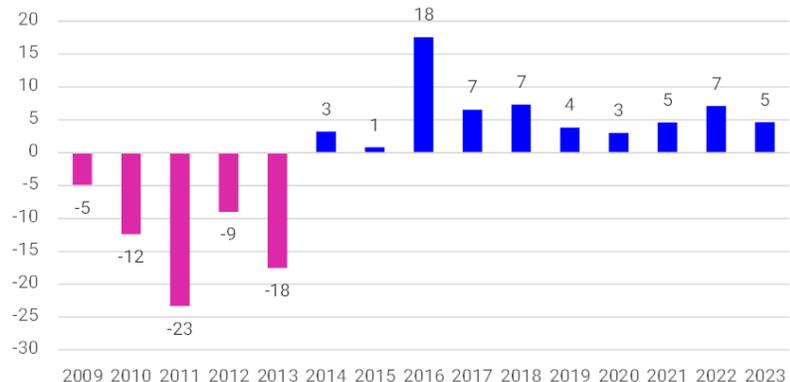
UNAS FINANZAS SANEADAS Y UN MODELO DE INGRESOS ESTABLE

En los últimos nueve ejercicios Cotec ha revertido la situación de pérdidas recurrentes prolongada durante los cinco ejercicios anteriores y el beneficio positivo acumulado ha permitido recuperar patrimonio erosionado durante ese periodo, aunque aún estamos lejos de la situación patrimonial de 2009.

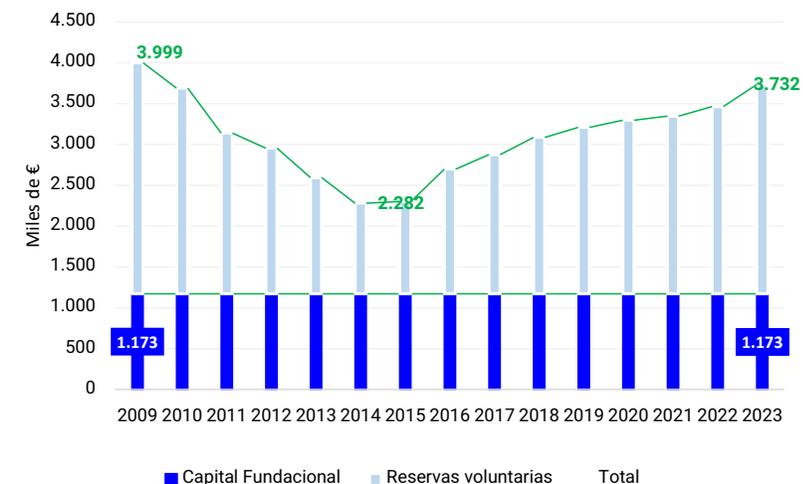
INGRESOS Y GASTOS. 2009-2024 (P)
(MILES DE €)



RESULTADO SOBRE INGRESOS (%)



SITUACIÓN PATRIMONIAL COTEC.

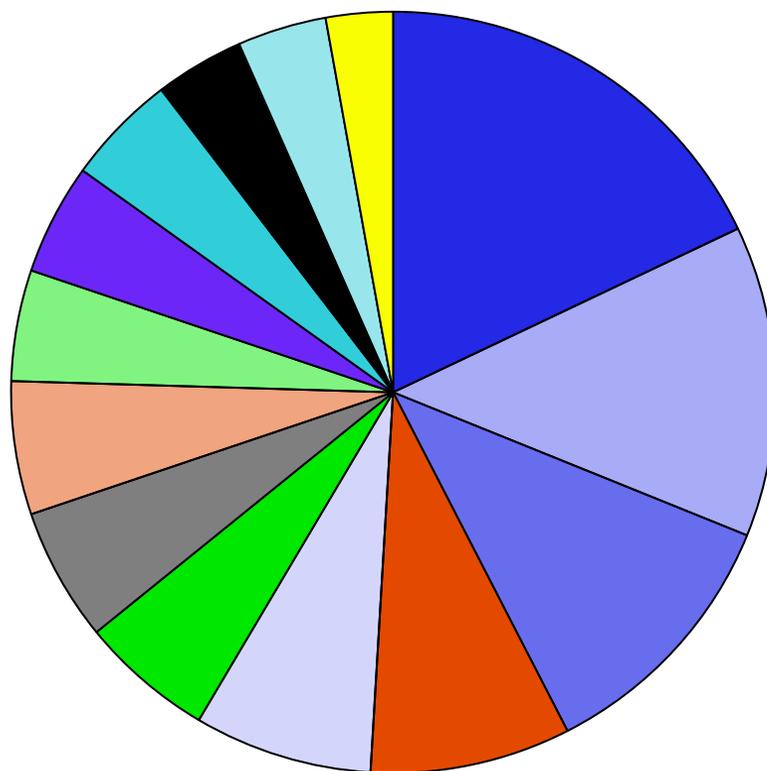


COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

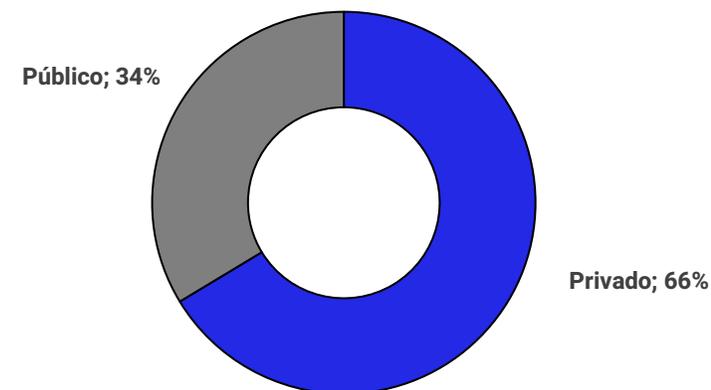
UNA FAMILIA GRANDE DIVERSA Y UNIDA

Durante estos 10 años se ha diversificado los sectores de procedencia de sus miembros, así como su naturaleza: asociaciones, universidades, ong... se han sumado a empresas y administraciones, que son la base original.

- Administración autonómica
- Industrial
- Servicios profesionales y consultoría
- Telecomunicación y digital
- Administración local
- Infraestructuras
- Logística y Retail
- Salud y alimentación
- Energético
- Financiero y seguros
- Universidades/ Centros tec
- Administración Estatal
- Cultura y deporte
- Otros



PÚBLICO / PRIVADO



ÍNDICE

ANTECEDENTES

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN OPERATIVO

CRONOGRAMA

ESCENARIOS FINANCIEROS

CUADRO DE MANDO

ANEXOS

ENCUESTA A MIEMBROS DICIEMBRE 2023 (VERBATIM)

En la encuesta anual, los Miembros muestran un nivel elevado de satisfacción con la actividad de Cotec. La última edición contenía dos preguntas específicas sobre el futuro de la Fundación, formuladas para buscar sugerencias de actividades adicionales. Esta diapositiva resume las respuestas recibidas.

¿QUÉ MÁS PUEDE HACER COTEC PARA MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE SU MISIÓN?

- ▶ Fomento Innovación en (y para) **pymes, micropymes y apoyo a startups**. Premios.
- ▶ Ecosistema **internacional**. Prospectiva.
- ▶ **Colaborar** con otros *Think Tanks*.
- ▶ Más difusión de información, buenas prácticas y casos de éxito (medidas e indicadores).
- ▶ **Misiones** (viajes) de innovación.
- ▶ Análisis del **retorno de inversión** en innovación en el tejido empresarial español.
- ▶ Más **colaboración entre Miembros**.
- ▶ Involucrar al sector de las **energías renovables**.
- ▶ Innovación para el apoyo a la **Universidad**.
- ▶ Recordar el foco de la fundación: Innovación. Y **focalizar** en pocos ejes estratégicos.
- ▶ Acciones en todas las comunidades autónomas y en el **territorio rural**.
- ▶ Mayor impacto en **medidas políticas**.

¿QUÉ MÁS PUEDE HACER COTEC PARA MEJORAR EL RETORNO A SUS MIEMBROS?

- ▶ Mayor adaptación a sus necesidades, **cooperación y planificación conjunta**.
- ▶ Más **networking** interno.
- ▶ Aún más deslocalización. **Datos y acciones** territoriales y sectoriales.
- ▶ Incrementar los proyectos **abiertos a los actores del Sistema** que no son Miembros. Pero priorizar a los empleados de los Miembros.
- ▶ Acciones hacia **estudiantes universitarios**.
- ▶ Ayudar a analizar y mejorar el impacto de los instrumentos de apoyo regional a la innovación. **Proporcionar metodología**.
- ▶ Implementar **accesibilidad** en el **impulso** de la innovación.
- ▶ **Escaparate**: difundir y poner en valor lo que ya se hace en materia de innovación.

ENCUESTA A MIEMBROS

De todas las preguntas que realizamos anualmente hay una que suele puntuar más bajo: aquella en la que se pregunta por el impacto de las propuestas de Cotec entre sus Miembros –es decir, por su incidencia interna-. Dada la relevancia de los Miembros en la economía y la política nacional, creemos que esta cuestión es un área clara de mejora: Cotec puede mejorar su incidencia y aprovechar para ello su base de asociados.

IMPACTO INTERNO

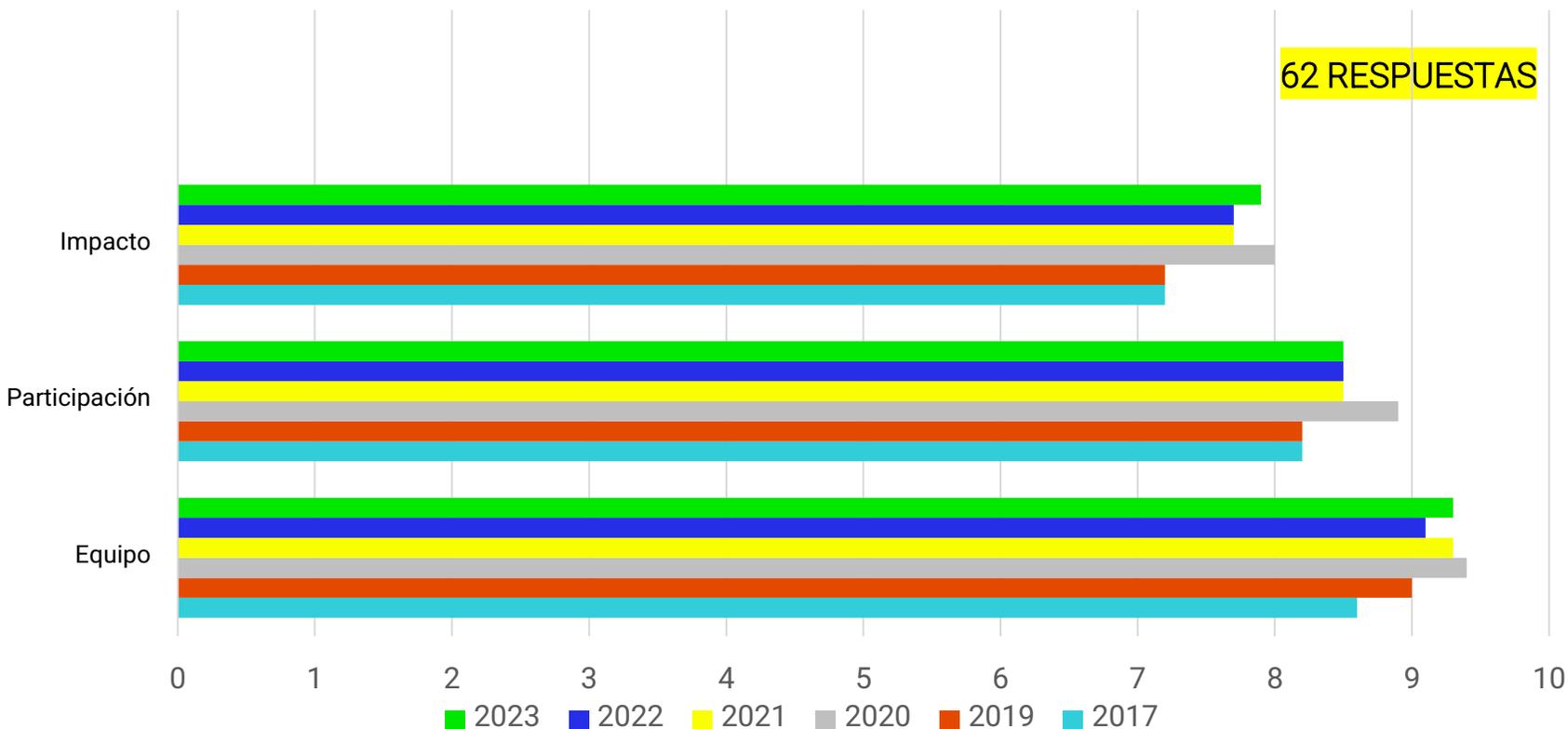
Las propuestas y recomendaciones que hace Cotec impactan de algún modo en las reflexiones sobre innovación que se producen en mi organización

PARTICIPACIÓN

Las oportunidades que me da Cotec para participar, implicarme y proponer proyectos coinciden con mis necesidades como Patrono

EQUIPO

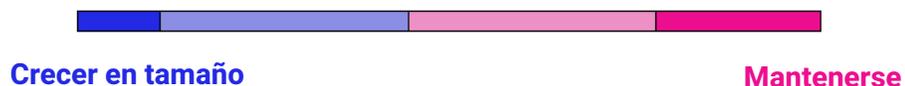
El equipo de Cotec trabaja de forma satisfactoria para que la Fundación cumpla con su objetivo de promover la innovación como motor de desarrollo económico y social



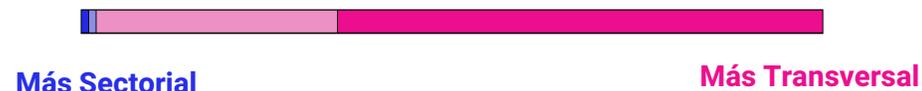
ENTREVISTAS A LA COMISIÓN DELEGADA: DILEMAS

Las entrevistas en profundidad a los Miembros de la comisión delegada incluyeron una batería de preguntas construidas en forma de dilemas respecto al futuro de Cotec, sobre los que cada entrevistado debía responder, sin opción de punto medio. Las respuestas indican un elevado consenso sobre algunas cuestiones –aquellas en las que predomina una sola gama de colores-, pero también diversidad de posicionamientos en otros, que se identifican por la presencia de cuatro tonos (dos azules y dos rosas), correspondientes a cada una de las cuatro opciones elegibles: muy a favor o algo a favor de cada una de las dos polaridades.

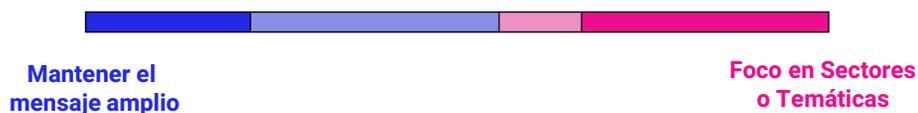
Sobre el crecimiento de la Fundación:



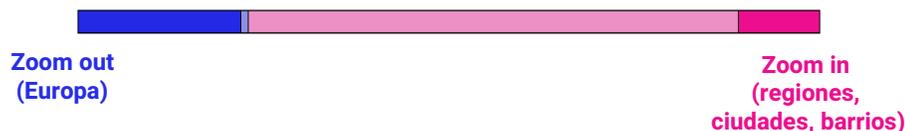
Sobre la selección de temáticas:



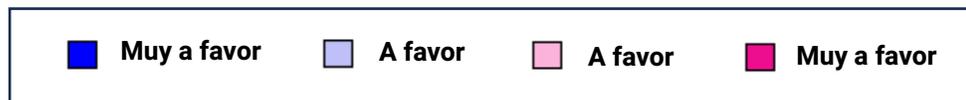
Sobre la amplitud de su análisis:



Sobre el alcance geográfico:



Sobre el uso de la marca en proyectos:

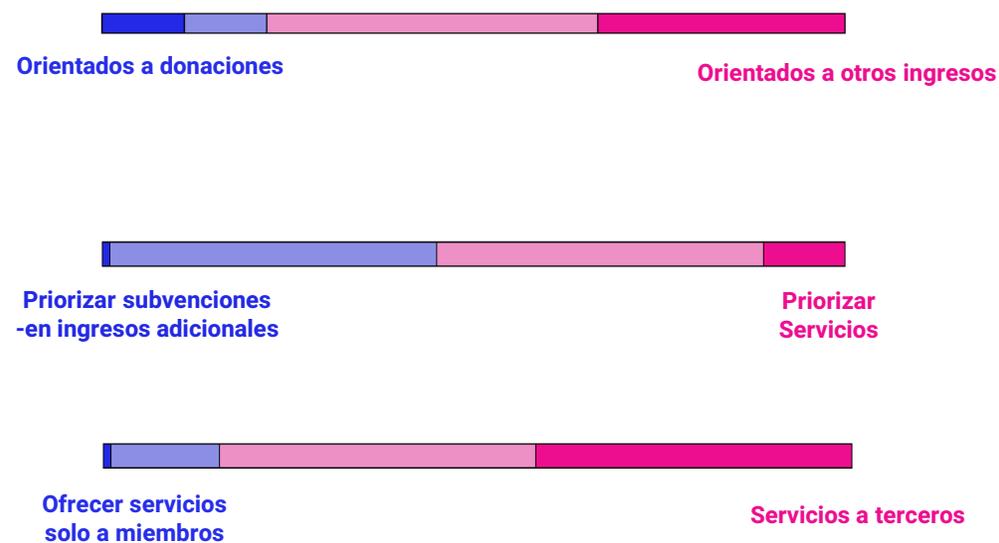


ENTREVISTAS A LA COMISIÓN DELEGADA: DILEMAS II

Sobre el crecimiento por nuevos Miembros (donaciones)

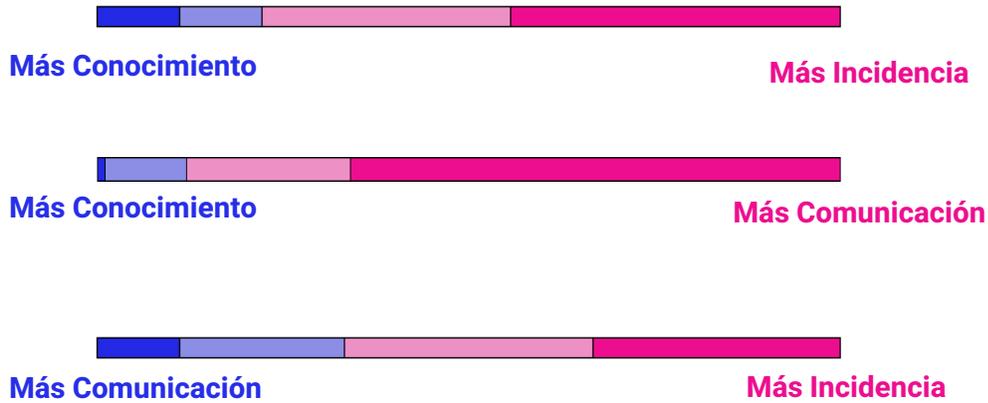


Sobre el crecimiento por ingresos alternativos (no donaciones)

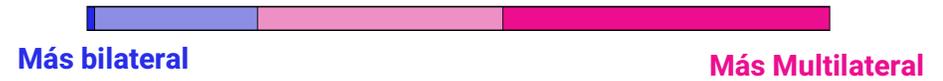


ENTREVISTAS A LA COMISIÓN DELEGADA: DILEMAS III

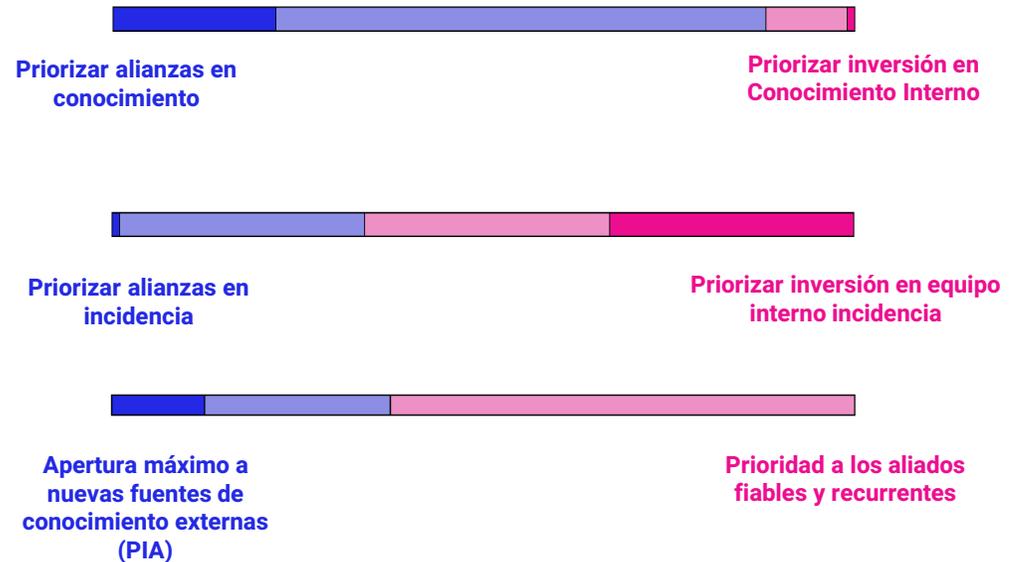
Sobre los pesos de los tres elementos de La Llave Cotec*:



Sobre la generación de conocimiento con los Miembros:



Sobre el *outsourcing* de capacidades de La Llave:

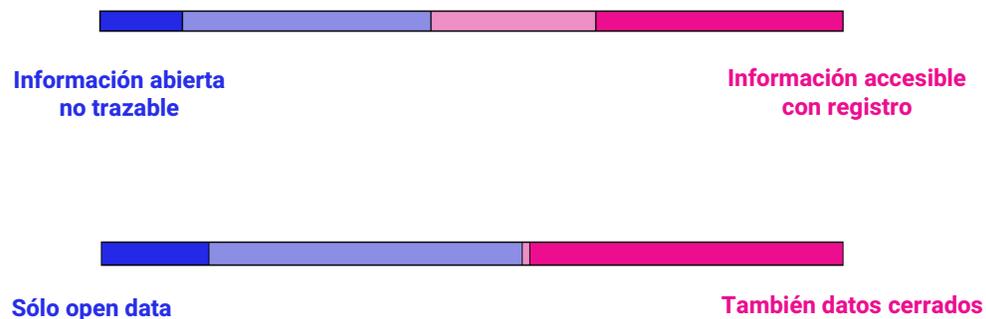


**Esta metodología implica trabajar en tres etapas : generación de conocimiento por expertos, comunicación/influencia y facilitación/incidencia política. Cada etapa exige recursos y herramientas distintas. Se comparan las prioridades que se da a los tres elementos tomados de dos en dos.*

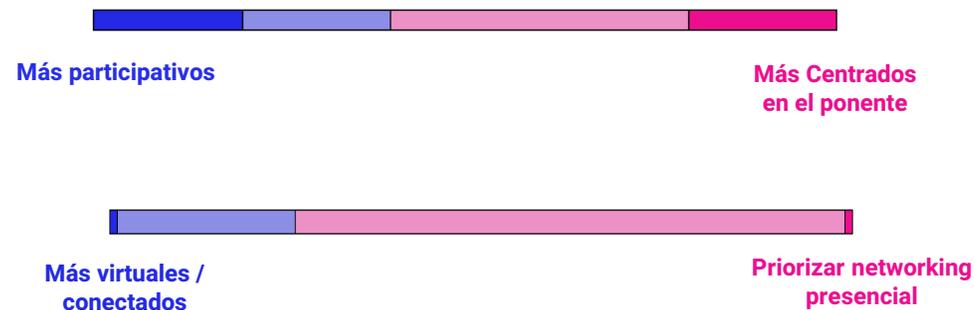


ENTREVISTAS A LA COMISIÓN DELEGADA: DILEMAS IV

Sobre el acceso al conocimiento generado en COTEC:



Sobre los comités organizados en COTEC:



BENCHMARK

ENTIDADES DE REFERENCIA

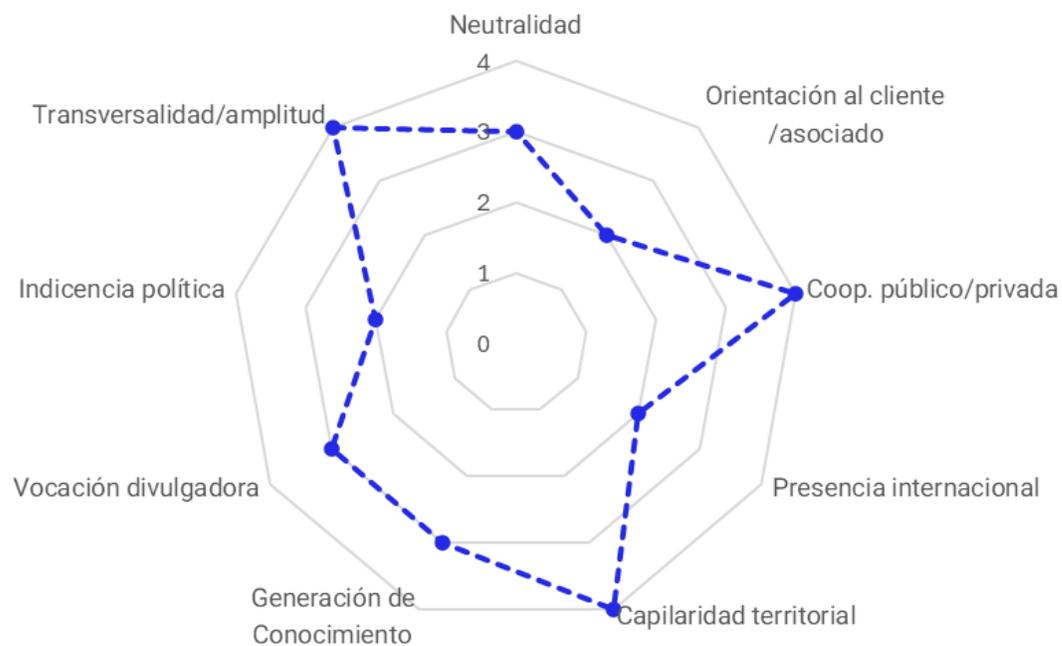
- ▶ **Fundación Princesa de Girona.** Focalizada en el talento joven
- ▶ **Instituto Elcano.** Analiza la política internacional desde una perspectiva española, europea y global
- ▶ **Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.** Fomenta la cultura científica y de innovación
- ▶ **Foro ADR** agrupa a las entidades públicas dedicadas a la promoción económica y de la empresa en las Comunidades Autónomas.
- ▶ **Fundación Cre100do.** promueve la excelencia empresarial de las empresas de alto crecimiento y tamaño medio.
- ▶ **Adigital.** Asociación Española de la Economía Digital.
- ▶ **Agencias asuntos públicos.** Empresas especializadas en facilitar la incidencia política y poner en valor el impacto positivo de otras entidades.

ATRIBUTOS SELECCIONADOS

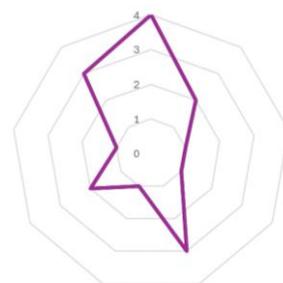
- ▶ **Neutralidad.** Referida a la independencia que tiene el programa de trabajo respecto a la naturaleza de quienes financian
- ▶ **Capilaridad Territorial.** En la capacidad de análisis y en la descentralización de actividades
- ▶ **Trasversalidad/amplitud.** Hace referencia al foco temático de la organización.
- ▶ **Incidencia política.** Evalúa los esfuerzos aplicados a esta función y también los resultados
- ▶ **Vocación divulgadora.** Valora la aspiración y capacidad de trabajar con audiencias muy amplias.
- ▶ **Generación de conocimiento.** Entendida como capacidad interna y en alianza de producir conocimiento novedoso
- ▶ **Orientación al cliente/asociado.** Foco en prestar servicio personalizado o retornar valor específico a quienes soportan el proyecto.
- ▶ **Cooperación pública/privada.** Demostrable por la existencia de formatos, canales y resultados.
- ▶ **Presencia internacional.** Será máxima cuando existan delegaciones permanentes fuera de España y presupuesto propio.

BENCHMARK

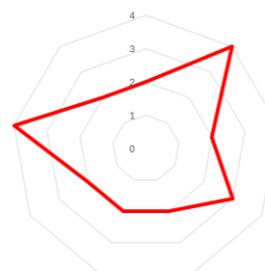
COTEC 2023



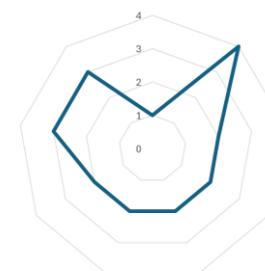
F. PRINCESA DE GIRONA



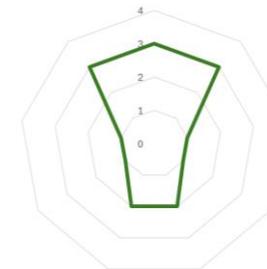
ADIGITAL Y SIMILARES



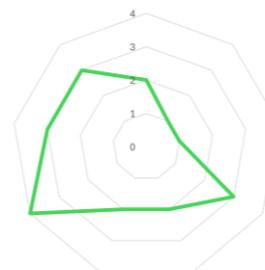
AGENCIAS ASUNTOS PÚBLICOS



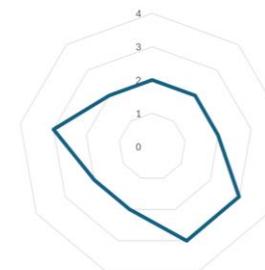
F. CRECIENDO



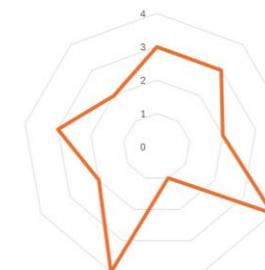
FECYT



FORO ADR Y SIMILARES



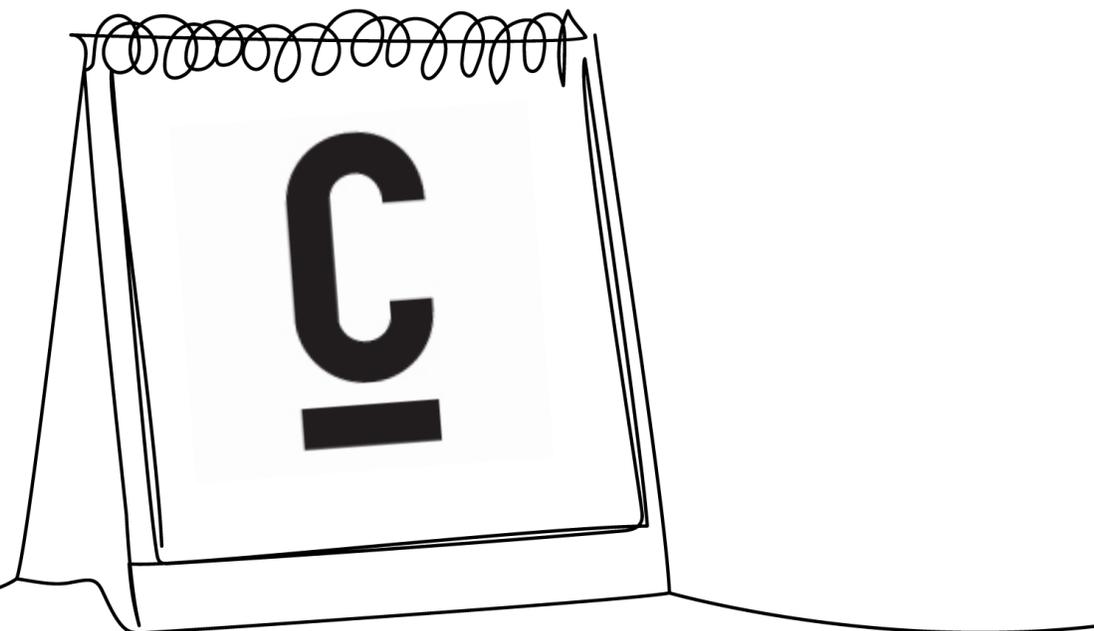
INSTITUTO ELCANO



* Este ejercicio es orientativo y basado en la autopercepción por parte del equipo de diferentes entidades de referencia para Cotec que *compiten* por los mismos recursos o por la atención en temáticas afines a nuestra Fundación.

VISIÓN DEL EQUIPO

- ▶ **MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN**
- ▶ **EXPECTATIVAS DE LOS MIEMBROS**
- ▶ **SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES**
- ▶ **SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**



VISIÓN DEL EQUIPO

MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

▶ **EXPECTATIVAS DE LOS MIEMBROS**

▶ **SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES**

▶ **SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Analizar y promover innovación sigue siendo la misión de Cotec desde su origen, pero la redefinición del propio concepto ha tenido como resultado una expansión muy relevante del alcance.

Colocar la reflexión de la innovación en el debate más allá de la empresa -y vincularla a la agenda social, laboral o educativa- es un éxito irrenunciable de Cotec, pero también plantea nuevos retos. El espacio público en el que participa Cotec es hoy varios órdenes de magnitud más amplio que en 2014, con unos recursos humanos y económicos contenidos.

Hemos cambiado la escala en nuestras audiencias de los miles a los cientos de miles. Ahora hay que aprovechar la relevancia lograda para ser más influyentes. Es preciso focalizar, trazar y medir mejor nuestro impacto.

EJE ESTRATÉGICO 1: INCREMENTAR IMPACTO

VISIÓN DEL EQUIPO

▶ MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

EXPECTATIVAS DE LOS MIEMBROS

▶ SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

▶ SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

El número de miembros de Cotec se ha duplicado desde 2014, pero además son más diversos y tienen expectativas cada vez más diferentes respecto a la institución.

Debemos ser capaces de construir una oferta de valor personalizada para cada uno de ellos y hacer más visible su participación en Cotec.

Las nuevas políticas de ESG (Environmental, social and Governance) y también la existencia de muchas otras plataformas en el ecosistema de la innovación -que compiten por los mismos recursos que Cotec-, exige por nuestra parte un mayor esfuerzo de diferenciación y rendición de cuentas.

EJE ESTRATÉGICO 2: ENRIQUECER RETORNO

VISIÓN DEL EQUIPO

▶ **MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

▶ **EXPECTATIVAS DE LOS MIEMBROS**

SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

▶ **SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Una de las claves del éxito de Cotec es la motivación de su equipo y ésta a su vez está muy ligada a la convergencia de los intereses particulares con el propósito de la institución. Durante los últimos años hemos enriquecido la organización con nuevos perfiles que han hecho crecer el rango de intereses, por otro lado, al ampliar la misión de la Fundación ha crecido también el área de convergencia entre intereses y misión de manera natural.

En esta nueva fase no se prevé crecimiento sustancial de la plantilla, ni tampoco expansión de la misión, así que la estrategia más razonable para profundizar en el alineamiento de institución, miembros y plantilla es trabajar con diferentes herramientas de RR.HH. que *empujen al equipo* en la dirección adecuada, además de aprovechar la rotación para incorporar perfiles alineados con la nueva etapa.

EJE ESTRATÉGICO 3: ALINEAR EQUIPO

VISIÓN DEL EQUIPO

▶ **MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

▶ **EXPECTATIVAS DE LOS MIEMBROS**

▶ **SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES**

SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

El crecimiento en ingresos de la última década ha sido clave para el cumplimiento de una misión ampliada, la respuesta a mayores y más diversas expectativas de los miembros; y también ha influido en la capacidad de atracción y retención de talento del equipo -y a su ampliación, gracias a expertos y aliados-. La mayoría de los ingresos procede de donaciones no finalistas que aportan los miembros, cuyo número es potencialmente ilimitado.

Sin embargo, en los últimos ejercicios, y a pesar de realizar unos mayores esfuerzos comerciales, se aprecia una dificultad creciente para captar nuevos miembros, en particular del sector privado, lo que en la práctica también limita el crecimiento de la parte pública, para no alterar el actual equilibrio entre ambas.

Es pertinente revisar el modelo de ingresos de la Fundación, para seguir creciendo en el medio plazo e incluso para mantener el actual tamaño en el corto. También debemos explorar fórmulas para aumentar la eficiencia en el uso de los recursos humanos, tecnológicos y económicos.

EJE ESTRATÉGICO 4: FORTALECER ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

ANTECEDENTES

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN OPERATIVO

CRONOGRAMA

ESCENARIOS FINANCIEROS

CUADRO DE MANDO

ANEXOS

UNA ENTIDAD, MÚLTIPLES IDENTIDADES



PROPUESTA DE VALOR: COTEC ANALIZA, PROMUEVE INNOVACIÓN Y LA PRACTICA EN SUS PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS

- ▶ Compromiso con la transición justa hacia una economía circular, digital e intangible.
- ▶ Objetividad en las evaluaciones, sin esconder resultados negativos o efectos indeseados.
- ▶ Aplicación de un enfoque dual al análisis de la innovación: educativo y económico.
- ▶ Preocupación por el largo plazo, la gran escala y la comprensión profunda de los fenómenos.
- ▶ Combinación de rigor en los datos y construcción de relatos adaptados a cada audiencia.
- ▶ Colaboración público-privada y avidez por los retos transversales e interdisciplinarios.
- ▶ Combinación de incidencia política e impacto social (La Llave de Cotec)
- ▶ Capilaridad territorial y descentralización de actividades.
- ▶ Apertura a las alianzas externas y exploración sistemática de sinergias con sus Miembros.
- ▶ Reconocimiento y puesta en valor de las singularidades mediterránea e iberoamericana.
- ▶ Foco en el cambio tecnológico, el conocimiento científico y valor económico –pero no solo-.

PRINCIPIOS DEONTOLÓGICOS Y MARCO DE ACTUACIÓN

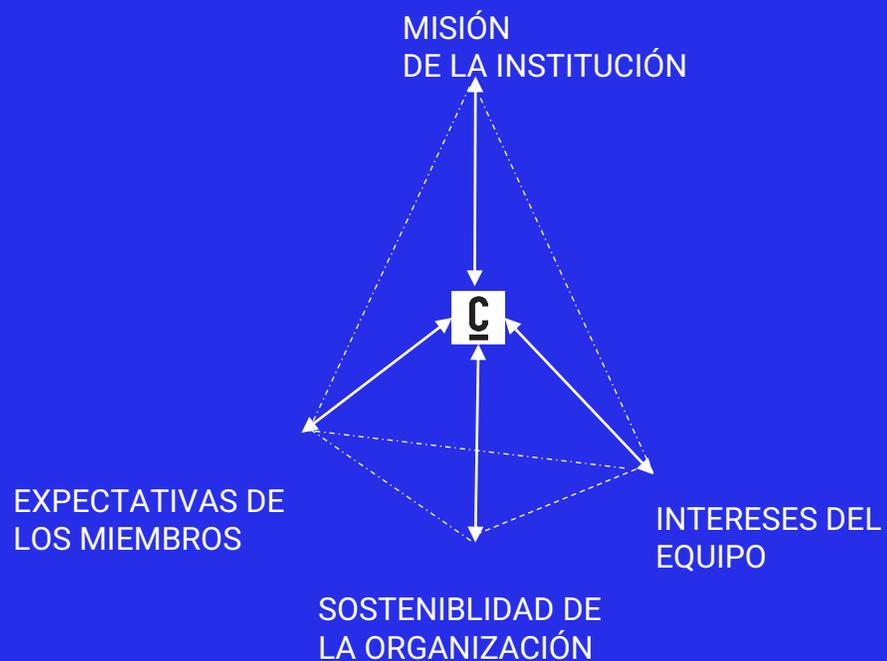
- ▶ 1] Cotec analiza y promueve innovación y ha redefinido el fenómeno en sentido muy amplio, nos interesa "todo cambio basado en conocimiento que aporta valor". No sólo cambio tecnológico, no sólo conocimiento científico y no sólo valor económico.
- ▶ 2] Nos interesan las múltiples formas de conocimiento -o activos intangibles- que alimentan la innovación: como la I+D, la estrategia y cultura organizativa, la propiedad industrial, los datos etc. así como las herramientas para generar y transmitir dicho conocimiento, empezando por la más poderosa de todas: la educación.
- ▶ 3] Nos interesan muchas dimensiones del cambio social: conductual, cultural, político, económico, ético y consideramos todas ellas necesarias para comprender el propio desarrollo tecnológico y otras modalidades de innovación.
- ▶ 4] También, de forma natural, nos importan las diferentes medidas del valor y el impacto [social, económico, laboral, ético, ambiental...] de esos cambios basados en conocimiento, así como las brechas -o disvalores- que la propia innovación genera o profundiza.

Estos cuatro principios amplían enormemente nuestro marco de actuación respecto a la mirada más tradicional, centrada en el sistema ciencia/tecnología/empresa, con la que nació la Fundación hace tres décadas.

- ▶ 5] Cotec sólo se pronuncia sobre una cuestión o emite una recomendación cuando ha recopilado o generando evidencias previamente. Lo hace a través de distintos canales: investigación propia o en alianza, grupos de trabajo con Miembros, aportaciones de expertos de nuestra red...
- ▶ 6] Cotec sólo aborda un tema cuando intuye una posibilidad de lograr, con su metodología, un cambio más o menos estructural o sistémico. Es lo que en nuestra jerga llamamos *La Llave de Cotec*.

Estos dos últimos principios restringen el amplio marco de actuación previamente marcado, porque sólo emitimos una opinión o recomendación de aquello que hemos estudiado y sólo estudiamos aquello que creemos que podemos cambiar.

EJES DEL PLAN



1. INCREMENTAR IMPACTO DE LA INSTITUCIÓN
2. ENRIQUECER RETORNO A LOS MIEMBROS
3. ALINEAR INTERESES DEL EQUIPO
4. FORTALEZER SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

ANTECEDENTES

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN OPERATIVO

CRONOGRAMA

ESCENARIOS FINANCIEROS

CUADRO DE MANDO

ANEXOS

EJES ESTRATÉGICOS

1. INCREMENTAR IMPACTO

FOCALIZAR

Acciones destinadas a priorizar los recursos en los ámbitos en los que es más necesaria y más efectiva nuestra actividad.

DIFUNDIR E INCIDIR

Acciones requeridas para mejorar la capacidad de la Fundación de favorecer cambios estructurales y/o sistémicos, siguiendo la metodología de La Llave de Cotec.

TRAZAR Y MEDIR

Acciones orientadas a evaluar el impacto –directo e inducido- de la Fundación y alienadas con su vocación de transparencia y rendición de cuentas.

EJES ESTRATÉGICOS

1. INCREMENTAR IMPACTO

FOCALIZAR



DIFUNDIR E INCIDIR



TRAZAR Y MEDIR

- Reducción de la cartera de proyectos y procesos activos mediante la combinación de dos efectos: menor frecuencia de actualizaciones en métricas estructurales, menor frecuencia, menor amplitud en la convocatoria -y selección más reducida- en proyectos PIA.
- Priorizar la actividad del Departamento de Educación en el ámbito universitario, de FP y formación a lo largo de la vida.
- Priorizar la actividad del Departamento de Economía en el análisis de interés para el tejido empresarial y para los decisores en materia de política económica.
- Consolidar el programa de economía circular y su conexión con las políticas de ESG , pero asegurando siempre el vínculo inequívoco con la innovación.
- Estrategia reactiva en ámbitos –geográficos, sectoriales- no prioritarios, manteniendo el posicionamiento, pero sin esfuerzos adicionales, salvo petición expresa del Patronato.
- Priorizar aquellas iniciativas que requieran de la colaboración público-privada.
- Priorizar aquellas iniciativas de los Miembros que planteen enfoques más transversales, multilaterales y que cuenten con mayor número de apoyos.
- Seleccionar una misión para el trienio 24/26 a partir de un proceso participativo.

EJES ESTRATÉGICOS

1. INCREMENTAR IMPACTO



FOCALIZAR

DIFUNDIR E INCIDIR



TRAZAR Y MEDIR

- Refuerzo de la relación con la prensa, particularmente en medios/secciones especializadas.
- Mayor intensidad en campañas de marketing digital asociadas a eventos -y completar con campañas adicionales para documentos, herramientas etc.
- Destinar más recursos humanos y materiales a la fase de facilitación de los proyectos con implicación transversal de la organización.
- Mayor proactividad en las relaciones con Gobierno y Parlamento, priorizando el nivel estatal (pero sin descartar autonómico, local o supranacional).
- Obligación de publicar resúmenes e infografías/vídeo resumen en todos los trabajos.
- Obligación de incorporar recomendaciones y siguientes pasos (*call to action*) en cada entregable –proyectos, procesos, Grupos de Trabajo, etc-.
- Mayor aprovechamiento de la familia de Miembros de Cotec para desarrollar casos de uso/pilotos vinculados a nuestros análisis y propuestas.
- Fomento de la cooperación público-privada con un rol más activo como mediadores/agregadores, considerando el enfoque de cadena de valor.
- Exploración de posibles mecanismos de incidencia en asuntos comunitarios, en colaboración con Portugal e Italia, cuando esto sea posible.

EJES ESTRATÉGICOS

1. INCREMENTAR IMPACTO



FOCALIZAR



DIFUNDIR E INCIDIR

TRAZAR Y MEDIR

- Diseñar un esquema de incentivos para la reutilización de nuestros repositorios de datos y cita de nuestros trabajos.
- Implementar sistemas que mejoren la trazabilidad de los visionados y descargas.
- Mayor transparencia –en web, en newsletter- del monitor de La Llave.
- Elegir y difundir ejemplos de las *Llaves* más exitosas o ejemplares.
- Añadir métricas de impacto al Patronato de junio y en el Anuario.
- Desarrollar indicadores de eficiencia en la inversión en cada proyecto.
- Recurrir a analítica avanzada para conocer mejor a los usuarios de Cotec (asistentes, lectores de documentos, etc.).
- Estudiar con mayor profundidad el impacto de los trabajos de Cotec en sus Miembros, aprovechando la encuesta de satisfacción.

EJES ESTRATÉGICOS

2. ENRIQUECER RETORNO



CONOCER Y ESCUCHAR

Acciones necesarias para personalizar la oferta de valor a cada Miembro, en función de su perfil, sus expectativas y necesidades.



DINAMIZAR PARTICIPACIÓN

Acciones encaminadas a fomentar la colaboración entre Cotec y sus Miembros, bien sea mediante formatos multilaterales, o bien por la vía de la cooperación bilateral en iniciativas alienadas con la misión de Fundación.



EXPLOTAR SINERGIAS

Acciones destinadas a optimizar las posibilidades que ofrece la red de Miembros de Cotec más allá de su aportación económica a la Fundación.

EJES ESTRATÉGICOS

2. ENRIQUECER RETORNO

CONOCER Y ESCUCHAR

▶ DINAMIZAR PARTICIPACIÓN

▶ EXPLOTAR SINERGIAS

- Clarificar y reforzar la función de atención al Miembro en el equipo de Cotec.
- Sistematizar el proceso de entrada de nuevos Miembros, elaborando una ficha inicial que recoja, además de la información básica de la organización y sus representantes, las expectativas y objetivos que tienen en su relación con Cotec.
- Caracterización de los Miembros actuales en función de sector, intereses, niveles de participación e interacción. Análisis de *clusters*.
- Elaborar un manual detallado de la oferta de valor al Miembro que especifique todos los formatos y modalidades de colaboración multi o bilateral en, al menos, los siguientes ámbitos: relaciones institucionales, *networking*, comunicación/reputación, acceso a conocimiento.
- Segmentación/ampliación de audiencias en cada Miembro para envíos más personalizados.
- Maximizar la presencia de primeros niveles ejecutivos en los foros de mayor rango de la Fundación.
- Ampliar la red de contactos en cada Miembro, para localizar perfiles interesados en las diferentes áreas de trabajo de la Fundación.

EJES ESTRATÉGICOS

2. ENRIQUECER RETORNO



**CONOCER
Y ESCUCHAR**

**DINAMIZAR
PARTICIPACIÓN**



**EXPLOTAR
SINERGIAS**

- Seguimiento en tiempo real de los tres indicadores clave (designación, asistencia, interacción).
- Entrevistas sistemáticas de relanzamiento de la colaboración con el 10% menos activo.
- Refuerzo del rol de las vicepresidencias y revisión del funcionamiento de los comités -para darles mayor protagonismo y mayor capacidad de interlocución en sus áreas-.
- Incrementar la actividad de Grupos de Trabajo y proyectos bilaterales, dotándoles de más recursos humanos y económicos y reforzando las acciones de difusión e incidencia política de sus resultados, con implicación directa de sus participantes.
- Explorar la viabilidad de comunidades de aprendizaje permanentes en temas estructurales de la agenda.
- Diseñar certificación de Experiencias Cotec, utilizando el modelo de microcredenciales.

EJES ESTRATÉGICOS

2. ENRIQUECER RETORNO



**CONOCER
Y ESCUCHAR**



**DINAMIZAR
PARTICIPACIÓN**

**EXPLOTAR
SINERGIAS**

- Desarrollar nuevos formatos –no vinculados a proyectos/procesos- menos exigentes en tiempo para el Miembro, pero efectivos en términos de visibilidad (Piloto: píldoras de talento)
- Incorporación de casos de estudio/uso de nuestros miembros, siempre que sea posible, en los entregables de Cotec.
- Diseñar espacios de encuentro y mediación entre los Miembros del sector público y las empresas, para reforzar la dimensión de cooperación público-privada.
- Facilitar la colaboración de los Miembros con #Los100 –incluyendo la propuesta de perfiles y candidatos-.
- Mayor implicación de Miembros en la definición de prioridades PIA y su selección.
- Mayor utilización de las redes sociales para amplificar contenidos de Miembros.
- Fomento del uso de la sede por parte de Miembros para sus propios eventos.
- Sistematizar explotaciones a medida de los diferentes estudios de Cotec (territoriales y sectoriales) para los Miembros.

EJES ESTRATÉGICOS

3. ALINEAR EQUIPO



GESTIONAR TALENTO

Acciones orientadas a optimizar las capacidades de Cotec para cultivar, atraer y retener talento del equipo y para poner dicho talento al servicio de las prioridades de la Fundación.



REDISEÑAR FUNCIONES

Acciones vinculadas a la creación de nuevos puestos o redefinición de los ya existentes, para hacer frente a los nuevos retos.



APROVECHAR REDES

Acciones que se enfocan más allá de la plantilla de Cotec en diferentes redes, bien para corregir debilidades o bien para aprovechar fortalezas.

EJES ESTRATÉGICOS

3. ALINEAR EQUIPO

GESTIONAR TALENTO

▶ REDISEÑAR FUNCIONES

▶ APROVECHAR REDES

- Desarrollar competencias del equipo en los nuevos retos de la Fundación y en particular en tres dimensiones:
 - Orientación a servicios
 - Orientación a proyectos de financiación externa
 - Orientación al cliente (mayor relación y atención a miembros)
- Incentivar proactivamente el reskilling/upskilling digital de todo el personal del equipo, con especial énfasis en el uso de la IA generativa.
- Diseño de itinerario individualizado de carrera profesional, así como establecimiento de procesos de acompañamiento.
- Desarrollo de un protocolo de *outplacement* como parte del modelo de carrera.
- Incentivar proactivamente la formación interna del equipo a través de la creación de una bolsa de formación anual obligatoria.
- Talento Junior: involucrar a los perfiles más junior en cuestiones estratégicas, mediante nuevos formatos y metodologías. Considerar a los alumnos en prácticas y becarios como una fuente de ideas y aprovechar sus aportaciones.
- Facilitar la conciliación del trabajo con actividades externas de investigación o docencia afines a los intereses de la Fundación.
- Consolidación del teletrabajo como una opción elegible, siempre que la naturaleza de la tarea/puesto de trabajo lo permita.

EJES ESTRATÉGICOS

3. ALINEAR EQUIPO

GESTIONAR TALENTO

REDISEÑAR FUNCIONES

APROVECHAR REDES

- Creación de un área que reporte a la DG y que integre las competencias de incidencia política, atención al Miembro –y otras relaciones institucionales-, así como la medición de impacto y retorno (responsable del seguimiento de la fase de facilitación en todos los proyectos, así como las métricas de impacto y retorno/participación).
- Asignar al Departamento de Gestión del conocimiento todos los proyectos bilaterales, así como la explotación a medida de resultados de los estudios de Cotec y la coordinación de eventuales proyectos financiados por subvenciones o patrocinios.
- Ampliar el equipo con el nuevo perfil: técnico de proyectos de financiación externa y servicios, dependiendo del Departamento de Gestión del conocimiento.
- Reorganización de cargas de trabajo asociadas a procesos recurrentes.
- Reorganización de tareas administrativas diversas.

EJES ESTRATÉGICOS

3. ALINEAR EQUIPO

 **GESTIONAR TALENTO**

 **REDISEÑAR
FUNCIONES**

APROVECHAR REDES

- Mayor apoyo en la red de Los 100 de Cotec –con un enfoque más pragmático, que se concrete en el incremento de los perfiles de consultor con disponibilidad- .
- Mayor participación en congresos y redes académicas.
- Extender a los ámbitos de influencia/facilitación el modelo de alianzas que se ha desarrollado para la generación de conocimiento.
- Mayor apoyo en los Miembros para facilitar la adquisición de competencias a través de formaciones, estancias, etc.
- Explorar sinergias con programas de voluntariado y becas impulsados por los Miembros de Cotec.

EJES ESTRATÉGICOS

4. FORTALECER SOSTENIBILIDAD



DIVERSIFICAR INGRESOS

Acciones que permitan mejorar la sostenibilidad financiera de la Fundación por la vía de los ingresos.



OPTIMIZAR ALIANZAS

Acciones que buscan reforzar el posicionamiento de Cotec en el sistema de innovación, a través de colaboraciones con entidades, más allá de sus Miembros, en base a criterios estratégicos.



REFORZAR SYSTEMAS

Acciones que permiten hacer más sostenible y eficiente la organización mediante el desarrollo e implementación de diferentes herramientas y sistemas de información.

EJES ESTRATÉGICOS

4. FORTALECER SOSTENIBILIDAD

DIVERSIFICAR INGRESOS

▶ **OPTIMIZAR
ALIANZAS**

▶ **REFORZAR
SYSTEMAS**

- Definir estrategia de captación de Miembros que asegure el crecimiento equilibrado en dos sentidos: público/privado y diversidad sectorial/masa crítica.
- Actualización de las cuotas de los Miembros de número (sin revisar desde 1991).
- Análisis de viabilidad de una cuarta vicepresidencia ligada al ámbito ESG.
- Campaña específica para captar Miembros en las empresas midcap (mediana capitalización) intensivas en innovación, con foco particular en aquellas que tienen su sede fuera de Madrid.
- Explorar, como fuentes secundarias de financiación, las siguientes posibilidades:
 - Modelo de suscripción a contenidos, eventos y certificaciones diseñado para autónomos y PYMEs.
 - Micromecenazgo vinculado a proyectos.
 - Ingresos por proyectos externos (subvenciones).
 - Servicios :
 - Sólo para Miembros: eventos a medida, trabajos de investigación a medida derivados de informes y bases de datos propias.
 - Abiertos a cualquier cliente: experimentos de economía del comportamiento y similares. Certificación de Gestores/directores de innovación. Uso de la sede para jornadas de innovación. Publicidad en la web de postgrados de innovación. Patrocinio de eventos. Formación.

EJES ESTRATÉGICOS

4. FORTALECER SOSTENIBILIDAD



DIVERSIFICAR INGRESOS

OPTIMIZAR ALIANZAS



REFORZAR SISTEMAS

- Definir un protocolo para el establecimiento de alianzas con entidades singulares -que no concurren al PIA-.
- Revisar y optimizar calendario de publicaciones periódicas (ligadas a proveedores recurrentes).
- Revisar el programa PIA para aumentar su eficiencia, sin perder su utilidad como *radar* de tendencias.
- En el caso de entidades no estratégicas que requieran nuestro apoyo, optar por fórmulas puntuales, informales, que no consuman recursos y, a la vez, consoliden la centralidad de Cotec en la red.
- Reforzar la actividad de mediación entre agentes del ecosistema que no requiera una implicación directa de la Fundación (ej. Conexión de proyectos rechazados con posibles financiadores alternativos en el caso de DEMOS y PIA).
- Explorar alianzas con organismos internacionales en el ámbito comunitario e iberoamericano.

EJES ESTRATÉGICOS

4. FORTALECER SOSTENIBILIDAD

▶ **DIVERSIFICAR
INGRESOS**

▶ **OPTIMIZAR
ALIANZAS**

**REFORZAR
SISTEMAS**

- Posicionar a Cotec como un demostrador de datos abiertos.
- Mejorar y complementar la herramienta de CRM.
- Mejorar las herramientas de análisis y visualización de datos.
- Uso de herramientas específicas para identificación de Miembros potenciales y seguimiento de la actividad de innovación de los actuales (*Business intelligence*).
- Mejorar las herramientas de soporte a Grupos de Trabajo y otros formatos de gestión y generación de conocimiento.
- Adaptar/entrenar las herramientas de IAGen disponibles a los usos de Cotec.
- Mejorar la web de Cotec, en particular, en lo que se refiere a búsqueda y recomendación.

ÍNDICE

ANTECEDENTES

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN OPERATIVO

CRONOGRAMA

ESCENARIOS FINANCIEROS

CUADRO DE MANDO

ANEXOS

INCREMENTAR IMPACTO

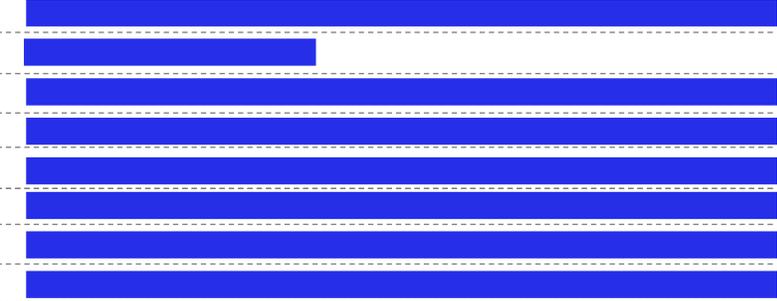
FOCALIZAR

- Reducción de la cartera de proyectos y procesos.
- Priorizar el área de educación en universidad, FP y formación a lo largo de la vida.
- Priorizar el área de economía en análisis del tejido empresarial y política económica.
- Consolidar el programa de economía circular y su conexión con las políticas de ESG.
- Estrategia reactiva en ámbitos –geográficos, sectoriales- no prioritarios.
- Priorizar iniciativas que requieran de la colaboración público-privada.
- Priorizar enfoques transversales y multilaterales.
- Seleccionar una misión para el trienio 24/26 a partir de un proceso participativo.



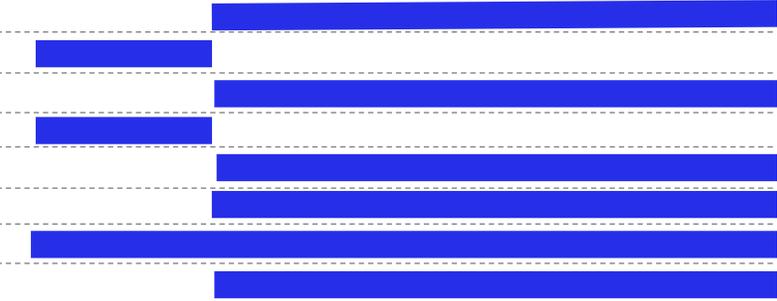
DIFUNDIR E INCIDIR

- Mayor la relación con la prensa y desarrollar más campañas de marketing digital.
- Destinar más personal y materiales a la fase de facilitación de los proyectos.
- Mayor proactividad en las relaciones con Gobierno y Parlamento estatal.
- Publicación de vídeo resúmenes/infografías de todos los trabajos.
- Incorporar en cada proyecto recomendaciones y siguientes pasos.
- Mayor relación con los Miembros para desarrollar casos de uso/pilotos.
- Cooperación público-privada con un rol más activo de mediadores/agregadores.
- Explorar mecanismos de incidencia en asuntos comunitarios.



TRAZAR Y MEDIR

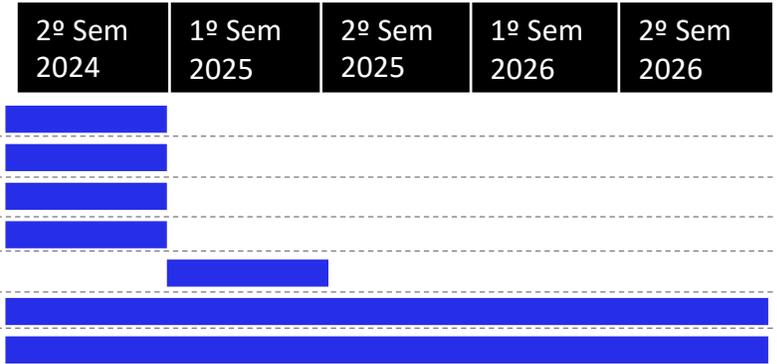
- Incentivar la reutilización de los repositorios de datos y cita de nuestros trabajos.
- Implementar sistemas que mejoren la trazabilidad de los visionados y descargas.
- Mayor transparencia –en web, en newsletter- del monitor de La Llave.
- Elegir y difundir ejemplos de las Llaves más exitosas o ejemplares.
- Añadir métricas de impacto al Patronato de junio y en el Anuario.
- Desarrollar indicadores de eficiencia en la inversión en cada proyecto.
- Recurrir a analítica avanzada para conocer mejor a los usuarios de Cotec.
- Estudiar en mayor profundidad el impacto de nuestros trabajos en los Miembros.



ENRIQUECER RETORNO

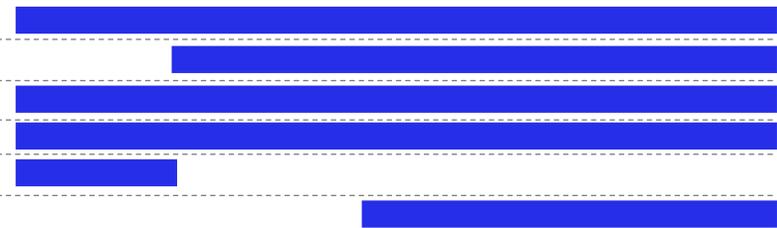
CONOCER/ ESCUCHAR

- Clarificar y reforzar la función de atención al Miembro en el equipo de Cotec.
- Sistematizar el proceso de entrada de nuevos Miembros.
- Clasificación y categorización de los Miembros. Análisis de *clústeres*.
- Elaborar un documento de la oferta de valor al Miembro.
- Segmentación de audiencias en cada Miembro, para hacer envíos más personalizados.
- Maximizar la presencia de representantes ejecutivos en los eventos de mayor nivel.
- Ampliar la red de contactos en cada Miembro.



DINAMIZAR

- Seguimiento de los tres indicadores clave (designación, asistencia, interacción).
- Entrevistas de relanzamiento de la colaboración con el 10% menos activo.
- Refuerzo del rol de las vicepresidencias y revisión del funcionamiento de los comités.
- Incrementar la actividad de Grupos de Trabajo y proyectos bilaterales.
- Explorar la viabilidad de comunidades de aprendizaje en temas estructurales.
- Diseñar certificación de Experiencias Cotec, utilizando el modelo de microcredenciales.



EXPLOTAR SINERGIAS

- Desarrollar nuevos formatos –no vinculados a proyectos/procesos-.
- Incorporación de casos de estudio/uso, cuando sea posible, en los entregables.
- Diseñar espacios de encuentro y mediación entre los Miembros público-privados.
- Facilitar la colaboración de los Miembros con #Los100.
- Mayor implicación de Miembros en la definición de prioridades PIA y su selección.
- Mayor utilización de las redes sociales para amplificar contenidos de Miembros.
- Fomento del uso de la sede por parte de Miembros para sus propios eventos.
- Sistematizar explotaciones a medida de los estudios para los Miembros.

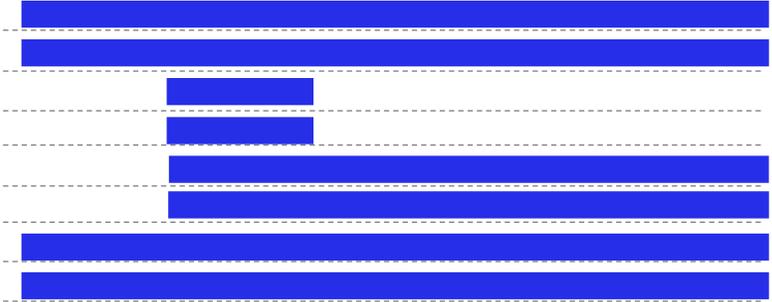


ALINEAR EQUIPO

2º Sem 2024	1º Sem 2025	2º Sem 2025	1º Sem 2026	2º Sem 2026
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

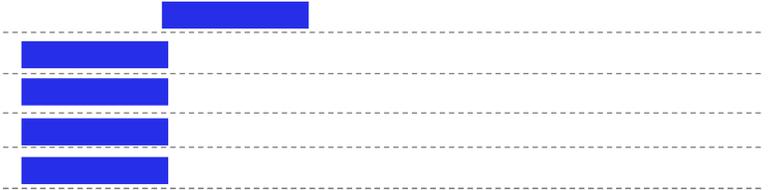
GESTIONAR TALENTO

- Desarrollar competencias del equipo en los nuevos retos de la Fundación.
- Incentivar proactivamente el *reskilling/upskilling* digital de todo el equipo.
- Diseño de itinerario individualizado de carrera y acompañamiento profesional.
- Desarrollo de un protocolo de *outplacement* como parte del modelo de carrera.
- Incentivar la formación interna con una bolsa de formación anual obligatoria.
- Talento Junior: Involucrar a los perfiles más junior en cuestiones estratégicas.
- Facilitar la conciliación del trabajo con actividades externas afines a la Fundación.
- Consolidar la opción de teletrabajo, siempre que el puesto de trabajo lo permita.



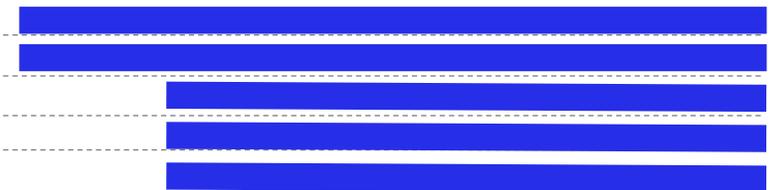
REDEFINIR FUNCIONES

- Creación de un puesto de incidencia y atención al miembro que reporte a la DG.
- Asignar al área de Gestión del Conocimiento todos los proyectos bilaterales.
- Incorporar un técnico de proyectos de financiación externa y servicios.
- Reorganización de cargas de trabajo asociadas a procesos recurrentes.
- Reorganización de tareas administrativas diversas.



APROVECHAR REDES

- Mayor apoyo en la red de *Los 100*.
- Mayor participación en congresos y redes académicas
- Extender a los ámbitos de influencia/facilitación el modelo de alianzas.
- Facilitar la adquisición de competencias a través interacción con los miembros
- Explorar sinergias con programas de voluntariado y becas de los miembros.

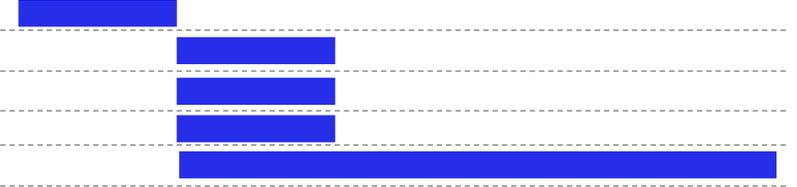


FORTALECER SOSTENIBILIDAD

2º Sem 2024	1º Sem 2025	2º Sem 2025	1º Sem 2026	2º Sem 2026
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

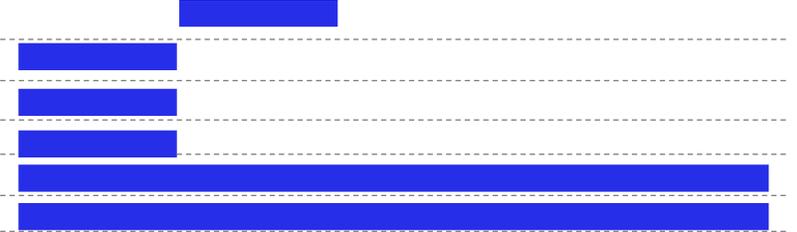
DIVER-SIFICAR INGRESOS

- Definir estrategia captación Miembros que asegure un crecimiento equilibrado
- Actualización de las cuotas de los Miembros de número (sin revisar desde 1991).
- Análisis de viabilidad de una cuarta vicepresidencia ligada al ámbito ESG.
- Campaña para captar Miembros en las empresas *midcap* intensivas en innovación.
- Explorar fuentes secundarias de financiación.



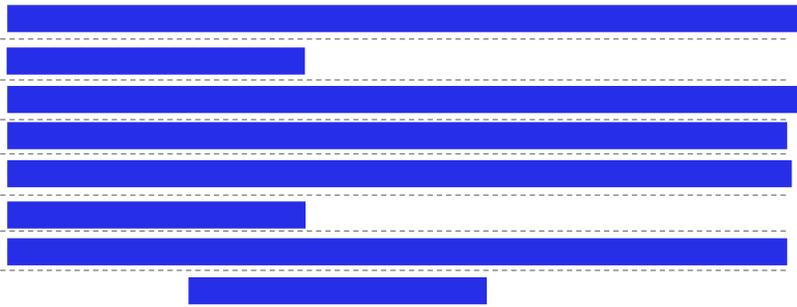
OPTIMIZAR ALIANZAS

- Definir un protocolo para el establecimiento de alianzas con entidades singulares.
- Revisar y optimizar calendario de publicaciones periódicas.
- Revisar el programa PIA para aumentar su eficiencia y su *radar* de tendencias.
- Diseñar fórmulas puntuales de apoyo a entidades no estratégicas.
- Reforzar la actividad de mediación entre agentes del ecosistema.
- Explorar alianzas con entidades internacionales, europeas e iberoamericanas.



REFORZAR SISTEMAS

- Posicionar a Cotec como un demostrador de datos abiertos.
- Mejorar y complementar la herramienta de CRM.
- Mejorar las herramientas de análisis y visualización de datos.
- Uso de herramientas para identificar miembros potenciales.
- Uso de herramientas para seguir la actividad de innovación de los Miembros.
- Mejorar las herramientas de soporte a GTs, gestión y generación de conocimiento.
- Adaptar/entrenar las herramientas de IAG disponibles a los usos de Cotec.
- Mejorar la web, en particular, en lo que se refiere a búsqueda y recomendación.



ÍNDICE

ANTECEDENTES

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN OPERATIVO

CRONOGRAMA

ESCENARIOS FINANCIEROS

CUADRO DE MANDO

ANEXOS

ESCENARIO ECONÓMICO 2024-2026

Partiendo de las cifras de cierre de 2023 – excluyendo los ingresos asociados al proyecto DEMOS – se plantean dos escenarios alternativos de evolución de los ingresos de Cotec con horizonte 2026: uno realista, y otro optimista. Se adaptarán las decisiones de gasto al escenario en el que la Fundación se encuentre.

- **Escenario realista, con un crecimiento acumulado de los ingresos del 11%. Prevé:**

- Un incremento de las aportaciones de los Miembros de número (de 18 mil a 20 mil).
- Un aumento de 6 Miembros de número (de 77 a 83).
- Un Patrono consejero más, hasta los 22 (máximo del reglamento).
- Generación de 50 mil euros por la vía de la valorización de intangibles de la Fundación (patrocinios, ingresos mercantiles, participación en consorcios, etc).

	PLAN ESTRATÉGICO				
	Cierre 2023 (a)	Objetivo 2026 Escenario realista (b)	Variación (c) = (b) - (a)	Objetivo 2026 Escenario optimista (d)	Variación (e) = (d) - (a)
Ingresos Miembros	3.066.000	3.400.000	334.000	3.540.000	474.000
Miembros de número	1.386.000	1.660.000	274.000	1.660.000	274.000
Patronos consejeros	1.260.000	1.320.000	60.000	1.320.000	60.000
Patronos protectores	420.000	420.000	0	560.000	140.000
Ingresos Valorización de Intangibles	20.606	50.000	29.394	200.000	179.394
Otros Ingresos	79.131	72.000	-7.131	72.000	-7.131
Ingresos servicio personal	45.039	52.000	6.961	52.000	6.961
Ingresos financieros	34.092	20.000	-14.092	20.000	-14.092
TOTAL INGRESOS	3.165.737	3.522.000	356.263	3.812.000	646.263

- **Escenario optimista, con un crecimiento acumulado de los ingresos del 20%. Prevé:**

- Contar con un Patrono protector adicional (vicepresidencia cuarta).
- Un incremento de las aportaciones de los Miembros de número (de 18 mil a 20 mil).
- Un aumento de 6 Miembros de número (de 77 a 83).
- Un Patrono consejero más, hasta los 22 (máximo del reglamento).
- Generación de 200 mil euros por la vía de la valorización de los intangibles de la Fundación (patrocinios, ingresos mercantiles, participación en consorcios, etc).

ÍNDICE

ANTECEDENTES

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN OPERATIVO

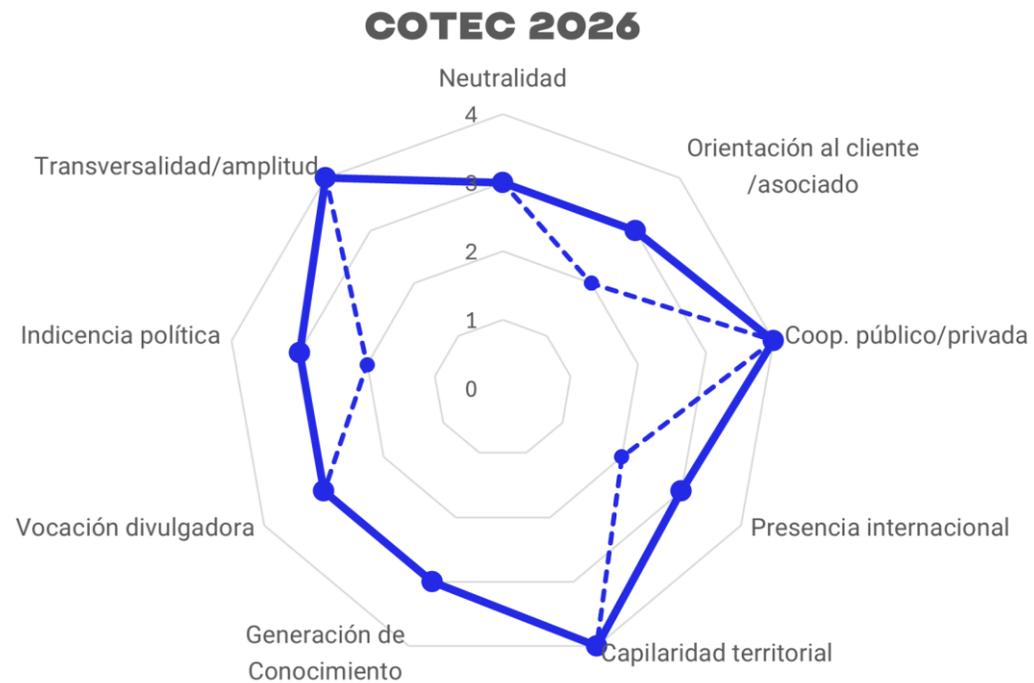
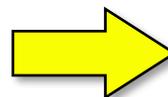
CRONOGRAMA

ESCENARIOS FINANCIEROS

CUADRO DE MANDO

ANEXOS

POSICIONAMIENTO ACTUAL VS ESPERADO



INDICADORES RELEVANTES

EJE	OBJETIVO	LÍNEAS	KPI
Misión de la institución	Incrementar impacto	Focalizar mensajes	% reducción proyectos bajo impacto
		Difundir e incidir	% proyectos con <i>"call to action"</i>
		Trazar y medir cambios	Número de llaves
Expectativas de los Miembros	Enriquecer retorno	Conocer y escuchar	Nota satisfacción encuesta
		Dinamizar participación	Interacciones
		Explotar sinergias	Número proyectos colaborativos
Satisfacción de los trabajadores	Alinear equipo	Gestionar talento	Planes de carrera
		Redefinir funciones	Descripción puestos de trabajo
		Aprovechar redes	% mayor uso de #100 de Cotec
Estructura de la organización	fortalecer sostenibilidad	Diversificar ingresos	volumen ingresos alternativos
		Optimizar alianzas	100% alianzas evaluadas
		Reforzar sistemas	CRM implementado

ANEXOS

ÍNDICE

LOS PILARES DEL MODELO ACTUAL

PRESENTE Y FUTURO DE COTEC SEGÚN CHATGPT

COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

UNA DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN AMPLIA Y COMPARTIDA

Todo cambio

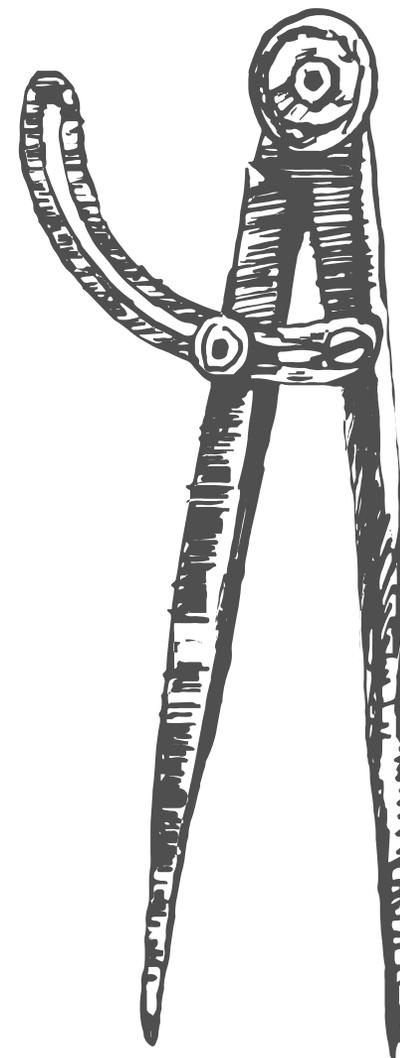
no solo tecnológico

basado en el conocimiento

no solo científico

que genera valor

no solo económico



COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

UN FOCO PARTICULAR EN TRES PROCESOS QUE NOS AFECTAN A GRAN ESCALA Y A LARGO PLAZO



COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

UNA METODOLOGÍA PROPIA: 'LA LLAVE DE COTEC' QUE NOS ORIENTA AL CAMBIO SISTÉMICO

**INFLUENCIADORES
DICEN QUÉ HACER**



**FACILITADORES
SABEN CÓMO HACER**

**EXPERTOS
SABEN QUÉ HACER**

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%

COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

UN MODELO DE RELACIONES MULTILATERALES QUE FACILITA LA PARTICIPACIÓN A VARIOS NIVELES, EL NETWORKING Y EL CONSENSO



COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

POSIBILIDADES DE COLABORACIÓN BILATERAL A MEDIDA Y EXCLUSIVAS PARA NUESTROS MIEMBROS



COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

UN MODELO ÚNICO DE ESCUCHA Y DETECCIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO RELEVANTE: CONVOCATORIA PIA

- ▶ **4 EDICIONES**
- ▶ **60 PROYECTOS**
- ▶ **+5000 PROPUESTAS**
- ▶ **+ 900K EUROS FINANCIADOS**

QUÉ

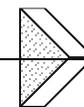
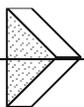
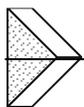
- Convocatoria bianual para seleccionar aliados en el desarrollo de proyectos
- Abierta a cualquier disciplina y área de conocimiento
- Abierta a cualquier persona o entidad (incluye menores de edad)

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 y juventud*



COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

UNA RED DE EXPERTOS QUE NOS APORTAN MIRADAS DISTINTAS HACIA LA INNOVACIÓN 'LOS 100 DE COTEC'

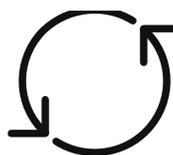
Red de expertos que se expresan en español, procedentes de múltiples áreas del conocimiento, preparados para analizar los grandes retos sociales, económicos y tecnológicos que afronta la innovación.

**ABIERTA Y
TRANSPARENTE**



La Fundación y sus Miembros proponen, pero también permiten 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

COTEC, 10 AÑOS DESPUÉS (2014-2024)

UNA ALIANZA DE ALTO NIVEL CON LOS PAÍSES DE NUESTRO ENTORNO GEOGRÁFICO Y CULTURAL: COTEC EUROPA



ÍNDICE

LOS PILARES DEL MODELO ACTUAL

PRESENTE Y FUTURO DE COTEC SEGÚN CHATGPT

LA DEBILIDADES DE COTEC, SEGÚN CHAT GPT

Identificar debilidades es crucial para el crecimiento y la mejora continua.

A pesar de su relevancia en la promoción de la innovación, Cotec también puede enfrentar desafíos:

Limitaciones de Recursos

Como organización sin ánimo de lucro, podría tener limitaciones financieras que restrinjan la ejecución de ciertos proyectos o la expansión de sus iniciativas.

Dificultad en la Medición de Impacto

Puede resultar complicado medir con precisión el impacto de sus actividades en la innovación y la tecnología, lo que dificulta demostrar de manera concreta los resultados obtenidos.

Necesidad de Mayor Difusión

Aunque Cotec es reconocida en ciertos círculos, podría tener una menor visibilidad en comparación con otras entidades, lo que podría afectar su capacidad para atraer donantes o colaboradores.

Adaptación a Cambios Rápidos

En un entorno tecnológico en constante evolución, mantenerse actualizado y adaptarse rápidamente a los cambios puede ser un desafío, especialmente en la implementación de estrategias flexibles y ágiles.

Escalabilidad de Impacto

Puede ser difícil escalar sus programas e iniciativas para llegar a un público más amplio o tener un impacto más profundo en la sociedad debido a limitaciones de recursos o infraestructura.

Competencia en el Espacio de Innovación

A medida que crece el interés y la inversión en innovación, otras organizaciones pueden estar compitiendo directamente con Cotec, lo que podría impactar su capacidad para destacarse y ser relevante en un mercado competitivo.

Estas debilidades no son insuperables y, de hecho, identificarlas permite a Cotec trabajar en estrategias que aborden estas áreas de mejora. Enfrentar estas debilidades puede fortalecer su posición y su impacto en la promoción de la innovación y la tecnología en España.

LA SINGULARIDADES DE COTEC, SEGÚN CHAT GPT

Cotec se distingue de su competencia por varios aspectos que hacen única su labor en el impulso de la innovación y la tecnología en España:

Enfoque Multidisciplinario e Intersectorial

Cotec trabaja desde una perspectiva amplia que integra diferentes sectores, como el empresarial, académico y gubernamental. Su enfoque intersectorial permite conectar distintos ámbitos para impulsar la innovación de manera integral.

Labor de Advocacy y Vinculación con Políticas Públicas

Una de las singularidades de Cotec es su rol como voz activa en la definición de políticas de innovación. Actúa como un puente entre el sector público y privado, abogando por cambios e inversiones que fomenten la innovación.

Generación de Conocimiento e Investigación

Cotec se destaca por su capacidad para generar informes, estudios e investigaciones relevantes sobre temas de innovación y tecnología. Esta producción intelectual contribuye al entendimiento de los retos y oportunidades del ámbito tecnológico en España.

Redes de Colaboración y Alianzas Estratégicas

La Fundación ha establecido colaboraciones con una amplia red de organizaciones nacionales e internacionales. Estas alianzas le permiten acceder a recursos, conocimientos y experiencias variadas para enriquecer sus iniciativas.

Enfoque en la Sociedad Civil y la Divulgación

Cotec tiene una visión que no solo se centra en el ámbito empresarial o gubernamental, sino que también busca involucrar a la sociedad civil en su labor. A través de programas de divulgación, educativos y de sensibilización, involucra a diversos sectores de la sociedad en temas de innovación.

Promoción de la Innovación Responsable y Sostenible

La Fundación ha mostrado un compromiso con la innovación responsable, promoviendo iniciativas sostenibles y éticas que consideran el impacto social, ambiental y económico de la tecnología.

Estos elementos hacen que Cotec se destaque en su campo, ofreciendo un enfoque integral y colaborativo para impulsar la innovación y la tecnología en España, además de su capacidad para influir en políticas públicas y su compromiso con la sociedad en general.

ĀOTEĀ