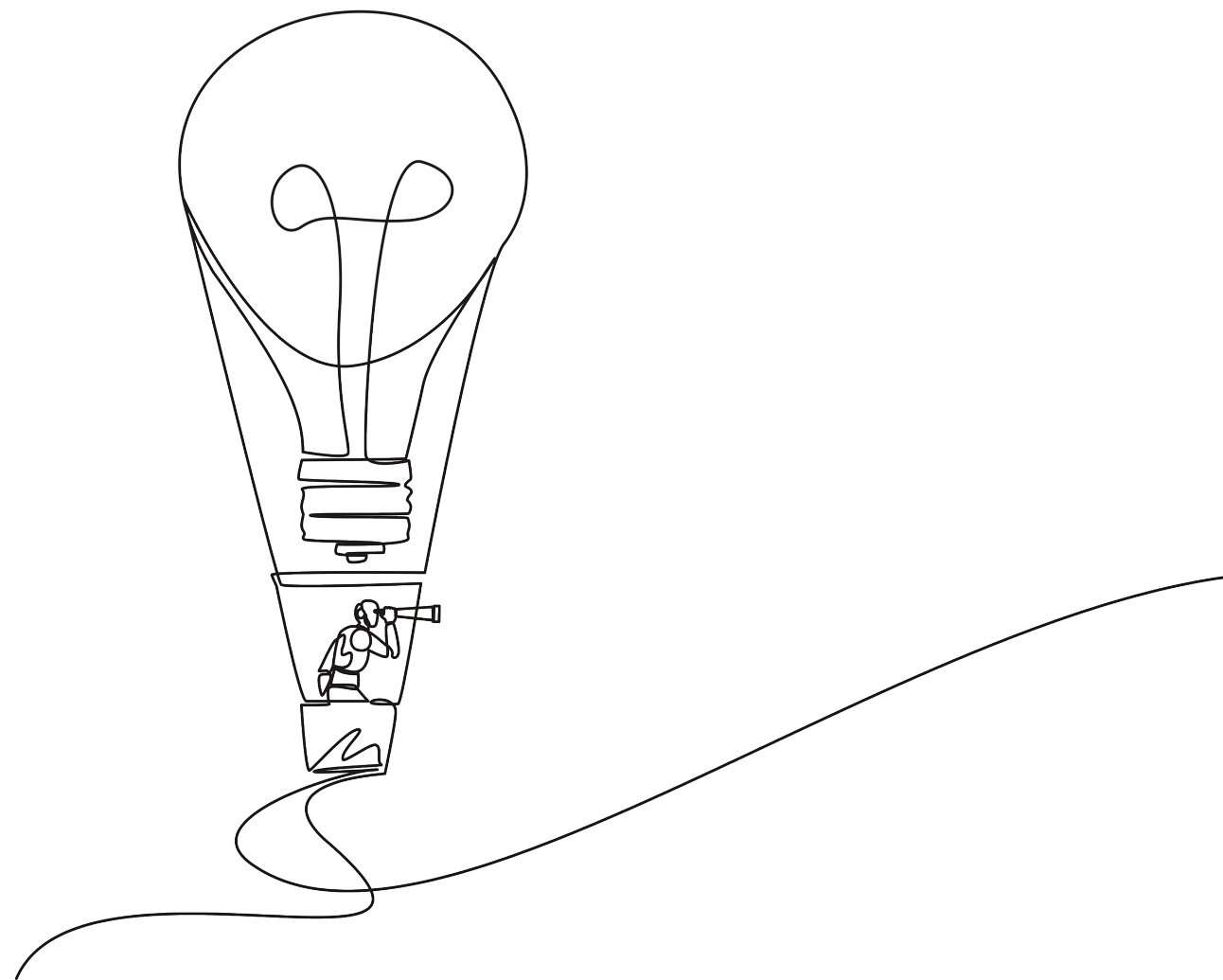


CÓTEC 2030



UNA INSTITUCIÓN “REVISADA Y AUMENTADA”

ÍNDICE

ANTECEDENTES

HIPÓTESIS Y ESCENARIOS

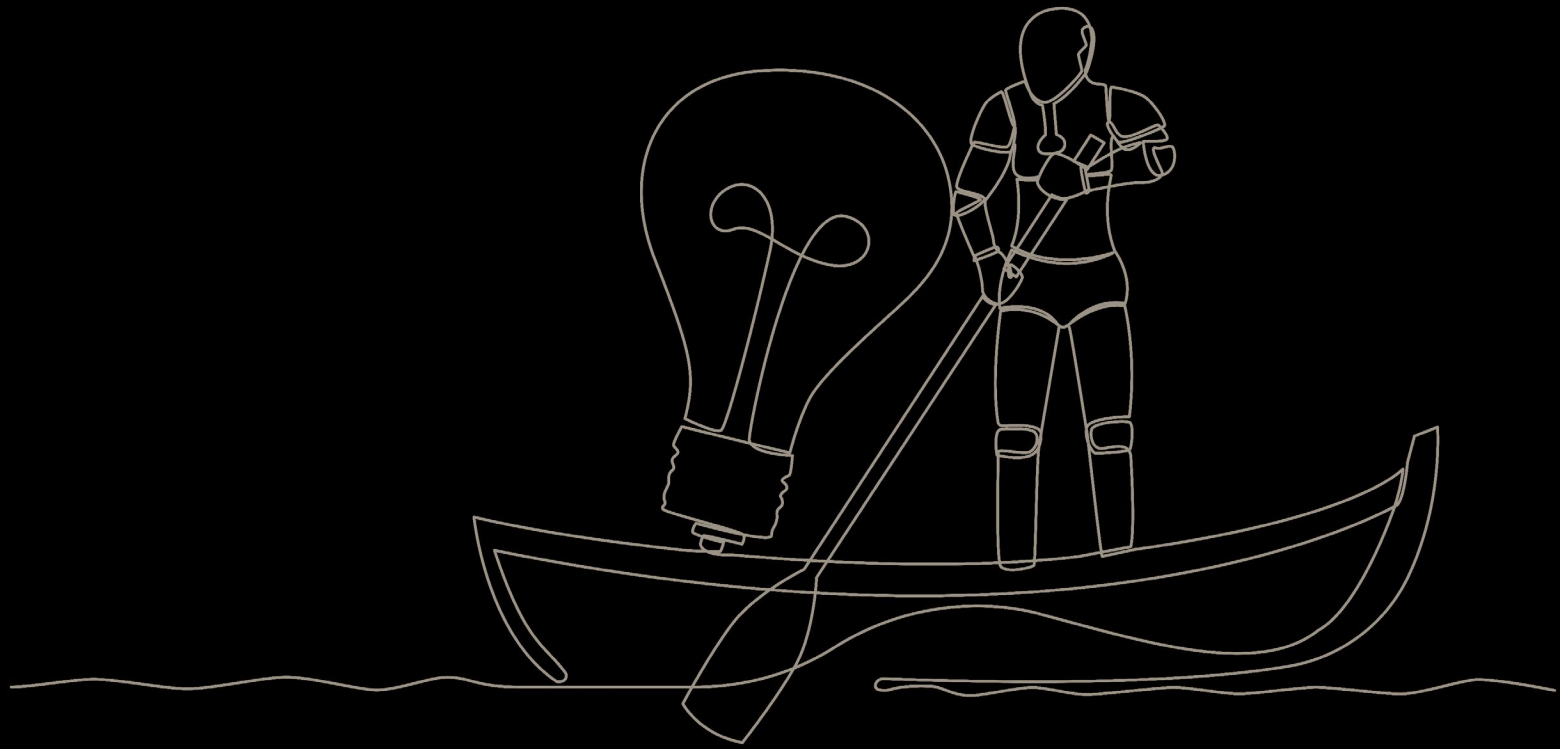
OBJETIVOS, EJES, TAREAS

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

LO QUE PERMANECE

ANEXO: CUMPLIMIENTO PLAN 24/26

ANTECEDENTES



CINCO PLANES, DOS ETAPAS

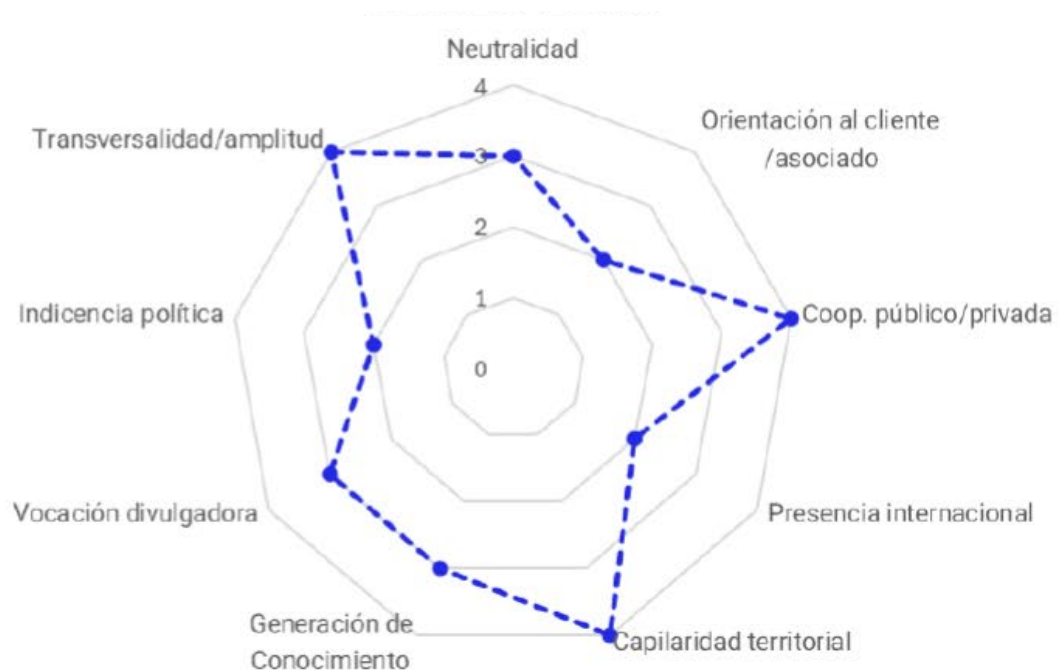
El plan 2024-2026 supuso la primera revisión de una organización que se había renovado, desde 2015, en sucesivas etapas. En cierta manera alumbró una tercera etapa de Cotec, puesto que todas las decisiones se realizan sobre el modelo construido por el equipo actual.

2014-2016	2017-2019	2020-2022	2022-2024	2024-2026
• 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	• Ampliación de audiencias, canales y formatos • Crecimiento y diversificación de los Miembros • Refuerzo del equipo • Fortalecimiento de relaciones institucionales • Relanzamiento de Cotec Europa	• Nuevo modelo de gobierno • Transparencia y cumplimiento • Respuesta a la pandemia • Acercamiento al tercer sector • Binomio innovación/ desigualdad • Incorporación de agencias regionales y locales	• Despliegue territorial • Nueva sede a pie de calle • Diversificación ingresos • Apuesta análisis y visualización de datos • Innovación y experimentación pública • Foco en el impacto de la innovación	• Reenfoque de áreas economía/educación • Refuerzo incidencia • Refuerzo atención al miembro, bilateralidad • Modelo de explotación personalizada de datos • Refuerzo actividad internacional • La IA como herramienta en procesos de gestión y bajo nivel cognitivo
REFUNDACIÓN				REVISIÓN

2023 → **2026**

El plan vigente intensificó la incidencia política, la actividad internacional y la propuesta de valor al miembro

COTEC 2023



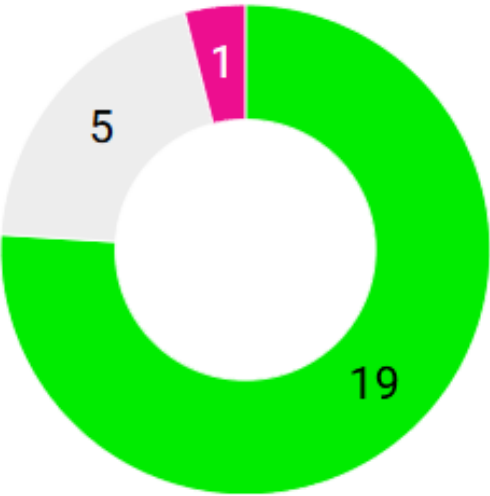
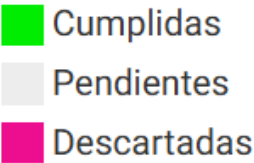
COTEC 2026



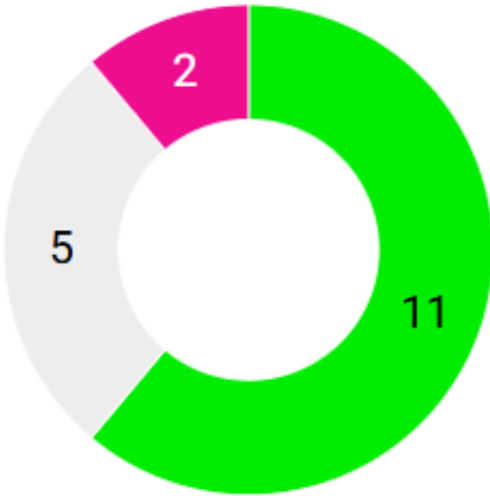
PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026

INFORME DE PROGRESO

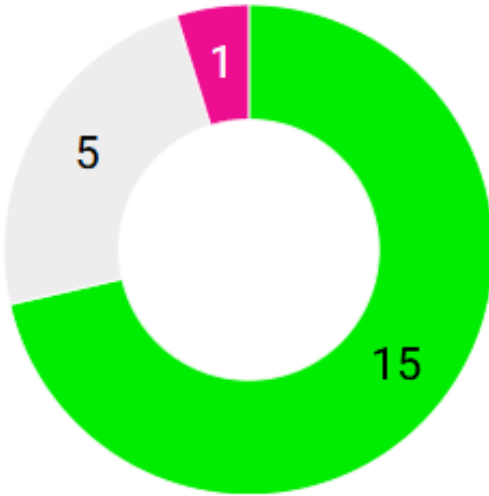
El estado de cumplimiento en abril de 2026 (*)



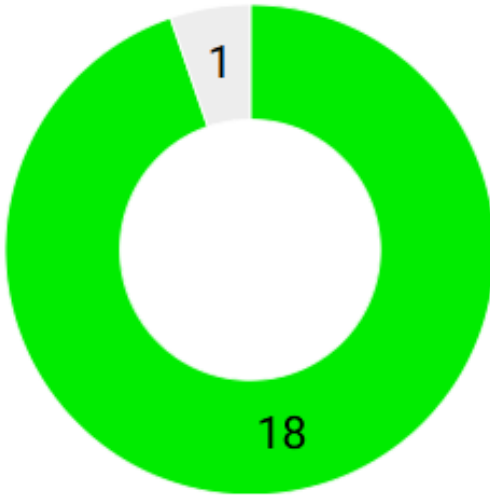
IMPACTO



EQUIPO



RETORNO



SOSTENIBILIDAD

(*) Ver anexos para mayor detalle

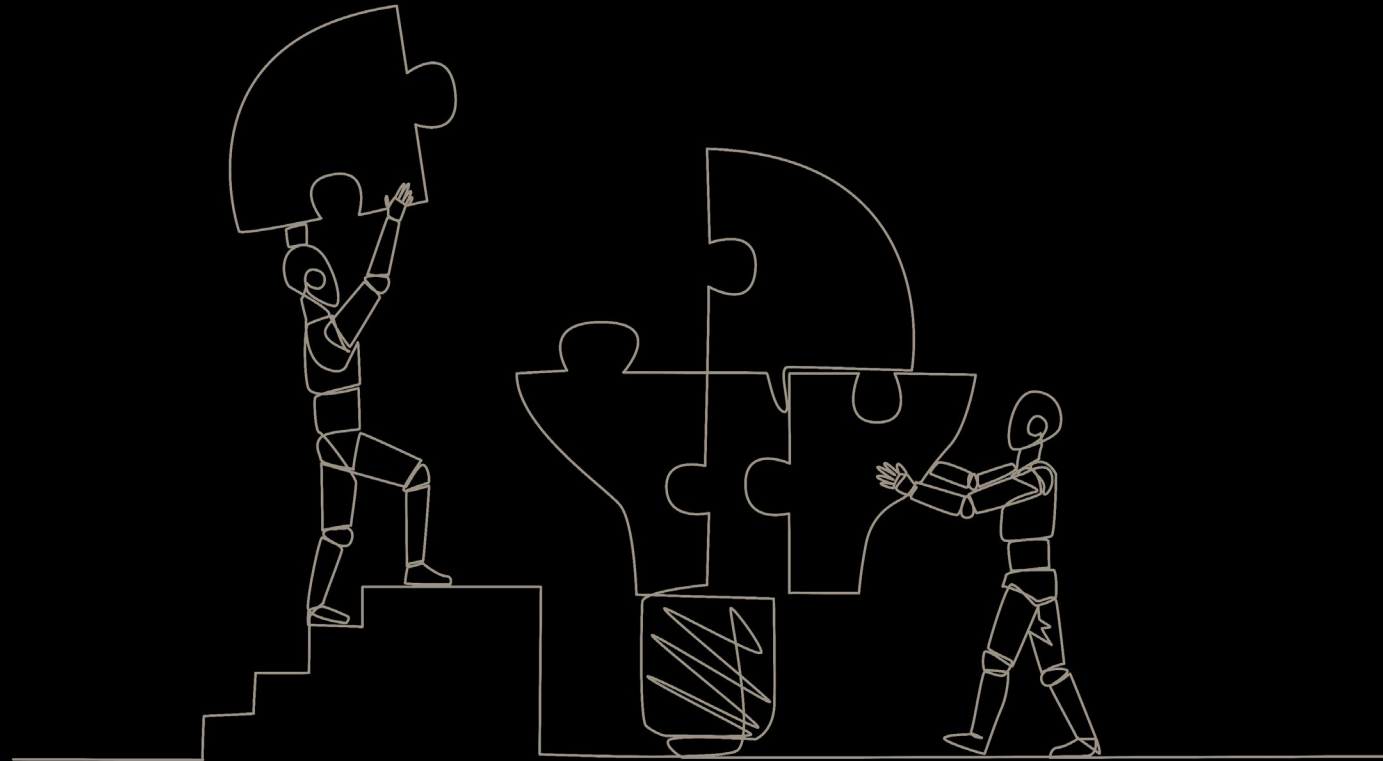
MÉTRICAS

Se ha avanzado notablemente en todas las líneas previstas salvo en una: la **reducción de proyectos**

EJE	OBJETIVO	LÍNEAS	KPI	2024	2026	ESTADO
Misión de la institución	Incrementar impacto	Focalizar mensajes	Número de proyectos	40	44	✗
		Difundir e incidir	Acciones de incidencia	25%	68%	✓
		Trazar y medir cambios	Número de llaves	29	71	✓
Expectativas de los miembros	Enriquecer retorno	Conocer y escuchar	Pregunta impacto interno encuesta	7.3	8.2	✓
		Dinamizar participación	Interacciones	834	2328	✓
		Explotar sinergias	Número proyectos colaborativos	6	16	✓
Satisfacción de los trabajadores	Alinear equipo	Gestionar talento	Planes de carrera	Pendiente	En revisión	🔍
		Rediseñar funciones	Estructura nueva y completada	Pendiente	Cumplido	✓
		Aprovechar redes	Mayor uso de Los 100 de Cotec	45	135	✓
Estructura de la organización	Garantizar sostenibilidad	Diversificar ingresos	Volumen de ingresos alternativos	3%	7%	✓
		Optimizar alianzas	100% de alianzas evaluadas	Pendiente	Cumplido	✓
		Reforzar sistemas	CRM implementado	Pendiente	Cumplido	✓

Pero en todas hay aún **margen de mejora**

HIPÓTESIS Y ESCENARIOS



MISMO RUMBO, NUEVO CONTEXTO

Desde 2015 Cotec ha abordado en sucesivos periodos de planificación estratégica cambios profundos en sus modelos de sostenibilidad, gobernanza y actividad. También ha afrontado un crecimiento importante en ingresos, relevancia, producción y equipo. La fundación aborda ahora una etapa de **consolidación y continuidad** en la que siguen siendo válidas todas las líneas de trabajo marcadas para el periodo 2024/2026.

El gran reto para los próximos años no es cambiar la actividad sino optimizarla. La pregunta no es qué haremos, sino cómo lo haremos, en un contexto donde la **IA tendrá un impacto crítico** en:

- 1) Organizaciones que, como Cotec, **recopilan y procesan información** para generar y compartir conocimiento
- 2) Los principales ámbitos en los que ejercemos nuestra labor de **análisis y promoción** (empresas innovadoras, sistema de I+D, sistema educativo, administraciones públicas...) también estarán sujetos a profundas transformaciones si la IA cumple sus promesas.

Nuestro propósito es **mantener el rumbo emprendido en 2024** y profundizar en los cuatro objetivos del vigente plan: Incrementar impacto y sostenibilidad (de la organización), enriquecer retorno (a los miembros) y alinear intereses/capacidades del equipo con la misión y el retorno.

Lo que marcará la diferencia , en este periodo frente al trienio previo, es **navegar la incertidumbre**, aprovechando al máximo la energía de las corrientes profundas (las macro tendencias) y el tsunami de la IA. Ese será el foco de las **tres nuevas líneas de acción** que propone este documento.

HIPÓTESIS GENERALES 2030

ANÁLISIS INTERNO

- Periodo de **consolidación** en términos de ingresos y equipo
- **Continuidad** en líneas programáticas y resto de cambios iniciados en el periodo 2024/26 (incrementar impacto, enriquecer retorno, alinear equipo, fortalecer sostenibilidad)
- Crecimiento neto de **miembros** limitado y selectivo (con rotación y cambios en los pesos sectoriales y geográficos)
- **Contención** de los gastos estructurales (menos amortización)
- Modelo de **ingresos complementarios** bien definido (servicios mercantiles puntuales y limitados a miembros, exploración de subvenciones alineadas con la misión y con externalizades positivas adicionales al ingreso (alianzas, conocimiento...)).
- Oportunidad de mejorar productividad y eficiencia del gasto: IA, economías de escala y alcance por la mayor experiencia del equipo.
- **Cuello de botella en la difusión e incidencia:** Con independencia de cómo evolucionen otras barreras (como las dificultades de acceso a datos o a su procesado interpretación) hay un factor, cada vez más limitante: la ventana de atención. El riesgo de saturación de los canales de incidencia e influencia debido al peso de las publicaciones recurrentes obliga a descartar, espaciar y escoger.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Barreras de entrada elevadas para organizaciones similares a Fundación Cotec pero aumento de la "**competencia**" por los fondos que se destinan a Cotec para usos alternativos (estrategia de asuntos públicos, *think tanks* corporativos, etc).
- Auge del conocimiento compartido, contrastado, validado vs IA.
- Expectativa de mayor **actividad internacional** (Cotec Europa y UE).
- Expectativa de mayor **actividad de incidencia** (local, autonómica, estatal, comunitaria).
- **Prioridad** en defensa, soberanía, ciencia profunda y tecnologías críticas.

ESCENARIOS 2030

Por primera vez, las proyecciones del plan no son de naturaleza financiera, ni se añaden o eliminan prioridades temáticas o funciones a la organización, puesto que consideramos plenamente vigentes todos los objetivos del plan 24/26. El ejercicio que proponemos, para este trienio, se basa en plantear tres alternativas en función del avance de los modelos de IA y la calidad de los datos disponibles para que puedan operar.

ESCENARIO PROGRESIVO (PROBABILIDAD 20%)

Avance gradual -o incluso estancamiento- de la calidad de los modelos y los datos disponibles. Implica una prolongación del actual plan, que todavía tiene recorrido en los objetivos cumplidos y foco en un reto pendiente, sobre el que debemos trabajar con independencia del escenario: La saturación de los canales de influencia e incidencia, por la proliferación de contenidos propios y la competencia con los que otros generan. La ventana de atención que hemos abierto estos años es limitada y puede estrecharse.

ESCENARIO ACELERADO (PROBABILIDAD 70%)

Mejora radical en los modelos, pero no en las fuentes de datos sobre los que trabajamos, lo que las convierte, junto con la ventana de atención, en los verdaderos cuellos de botella.

ESCENARIO DISRUPTIVO (PROBABILIDAD 10%)

Mejora radical en los modelos y en el acceso/calidad de los datos. Significaría un cambio radical en los productos en los que Cotec actúa como intermediario de gestión de la información, salvo aquellos que exigen conocimiento validado/colectivo o contienen una experiencia.

OBJETIVOS, EJES, TAREAS



OBJETIVOS 2030

GESTIONAR LA VENTANA DE ATENCIÓN

(Requerido en cualquier escenario)

COTEC COMO ESPACIO DE DATOS

(Asumiendo escenario acelerado)

PREPARAR AL EQUIPO PARA UN COTEC “AUMENTADO”

(Anticipando escenario disruptivo)

COMPLETAR LAS TAREAS DEL PLAN VIGENTE

(En el segundo semestre de 2026)

GESTIONAR LA VENTANA DE ATENCIÓN

(Requerido en cualquier escenario)

COORDINAR

Diseñar y gestionar el impacto del conocimiento a lo largo de todo su ciclo de vida: planificar desde el inicio audiencias, narrativa, canales e impactos.

PRIORIZAR

Concentrar los esfuerzos de producción en aquellos contenidos y proyectos con mayor potencial, reduciendo la dispersión y evitando la competencia interna por la atención.

INVOLUCRAR

Convertir a los miembros en actores activos en la generación, apropiación y amplificación del conocimiento de Cotec –y también en su rol de entidades sobre las que incidir-

POSICIONAR

Situar estratégicamente el contenido de Cotec para maximizar su legitimidad y su relevancia, adaptándolo a los nuevos entornos de acceso a la información y conocimiento.

1. GESTIONAR LA VENTANA DE ATENCIÓN

(Requerido en cualquier escenario)

COORDINAR

PRIORIZAR

INVOLUCRAR

POSICIONAR

1. Definir desde el inicio de cada proyecto su estrategia de difusión, incidencia e impacto en reunión interdepartamental
2. Incorporar módulo de gestión de proyectos al CRM
3. Avanzar hacia un calendario estable de publicaciones y eventos, incluyendo Gala y Patronato
4. Desvincular acciones de difusión (en audiencias amplias) e incidencia (en decisores públicos y privados), por ser canales paralelos, pero siempre con una visión coordinada, que facilite ayudas mutuas
5. Reducir cuellos de botella (revisiones estilo, maquetación, visualización) mediante un mayor uso de IA (o de proveedores externos, si la tarea no es automatizable)
6. Cambiar el modelo actual, centrado en la publicación, hacia uno que considere el “ciclo de vida” diferente de cada contenido (vigor, caducidad, recorrido...)

1. GESTIONAR LA VENTANA DE ATENCIÓN

(Requerido en cualquier escenario)

COORDINAR

PRIORIZAR

INVOLUCRAR

POSICIONAR

1. Establecer jerarquía/prioridad de proyectos y procesos en función la estrategia y la oportunidad
2. Revisar procesos actuales espaciando publicación (o discontinuando si fuera preciso)
3. Reducir número de proyectos vinculados al PIA o por iniciativa de cada departamento
4. Gestionar (a la baja) las expectativas de los miembros en cuanto los tiempos/formatos de publicación de resultados en GT y bilaterales
5. Aprovechar anuario, Gala y cumbres para proyectar los mensajes más relevantes en cada momento, sin buscar la ecuanimidad
6. Limitar bilaterales/liderazgo de GT a uno por miembro y año
7. Agrupar iniciativas similares, incentivando coliderazgo público/privado y transectorial
8. Optimizar los bilaterales redistribuyendo costes cuando éstos superen los 1500 euros

1. GESTIONAR LA VENTANA DE ATENCIÓN

(Requerido en cualquier escenario)

COORDINAR

PRIORIZAR

INVOLUCRAR

POSICIONAR

1. Incorporar a los miembros desde el origen de los proyectos, incluyendo la selección de iniciativas propuestas desde los departamentos o procedentes de PIA/100 de Cotec
2. Apostar por la generación de conocimiento colectivo / validado, con especial énfasis en los grupos de trabajo (GT)
3. Incorporar observadores externos (particularmente, decisiones) en los procesos de deliberación de los GT
4. Explorar espacios de diálogo/ prospectiva desde los tres comités
5. Mejorar la circulación del conocimiento a miembros (contenidos personalizados automatizables) y perfilar mejor sus intereses
6. Aumentar la presencia de contenido de miembros (casos que acompañen a datos y reflexiones, píldoras audiovisuales...) en todos los productos y formatos
7. Desarrollar itinerarios formativos/informativos para los participantes en actividades, gamificando su experiencia

1. GESTIONAR LA VENTANA DE ATENCIÓN

(Requerido en cualquier escenario)

COORDINAR

PRIORIZAR

INVOLUCRAR

POSICIONAR

1. Analizar de forma sistemática cómo la IA está transformando el acceso, consumo y descubrimiento de contenidos
2. Uso intensivo de IA para identificar cuándo y dónde lanzar contenidos y para adaptar formatos (texto, vídeo, hilo, *briefing*) que puedan ser reutilizados por terceros bajo licencia *creative common*
3. Definir una estrategia de posicionamiento del contenido en consultas a la IA
4. Asegurar estándares de calidad, rigor y de valor diferencial en un contexto de sobreabundancia (tanto en la forma como en el contenido)
5. Explorar viabilidad/conveniencia de reservar actividades concretas 100% *human made*
6. Reforzar apuesta por lo presencial y experiencial
7. Aumentar actividad en ferias y publicaciones sectoriales desde el área de incidencia e impacto
8. Desarrollar indicadores de atención que permitan dar feedback y ajustar la estrategia

2. COTEC COMO ESPACIO DE DATOS

(Asumiendo escenario acelerado)

ACCEDER

Asegurar un acceso preferente y estratégico a fuentes de datos clave mediante acuerdos de colaboración que permitan a Cotec trabajar con información relevante y diferencial

INTEGRAR

Combinar datos de distintas fuentes para generar nuevas capas de valor analítico que ofrezcan una visión más completa del sistema de innovación (y menos replicable)

TRANSFORMAR

Convertir los datos en conocimiento útil, aplicable y orientado a la influencia y la incidencia, mediante productos, casos de uso y narrativas basadas en evidencia

GOBERNAR

Establecer un modelo eficiente de gestión del dato y consolidar a Cotec como referente en su uso estratégico para la influencia y el debate público

2. COTEC COMO ESPACIO DE DATOS

(Asumiendo escenario acelerado)

ACCEDER

INTEGRAR

TRANSFORMAR

GOBERNAR

1. Mapear fuentes de datos clave del ecosistema de innovación (públicas y privadas)
2. Establecer acuerdos de colaboración con aliados con valor para ambas partes
3. Proponer acuerdos de exclusividad o prioridad temporal a proveedores
4. Fomentar estándares de datos en administraciones y sectores
5. Fomentar pilotos como fuente de datos
6. Uso de la IA para la extracción robotizada de datos
7. Definir y configurar las necesidades técnicas de conexión con fuentes de datos (API, etc)

2. COTEC COMO ESPACIO DE DATOS

(Asumiendo escenario acelerado)

ACCEDER

INTEGRAR

TRANSFORMAR

GOBERNAR

1. Desarrollar capacidades y herramientas para combinar y enriquecer datos de múltiples fuentes, incluyendo los propios de Cotec
2. Desarrollar taxonomías y ontologías propias para los ámbitos de trabajo de Cotec que permitan estructurar la información y facilitar su interoperabilidad, y aspiren a convertirse en estándares
3. Priorizar datos geolocalizados y comparables UE.
4. Desarrollar sistemas de *Retrieval-Augmented Generation* (RAG): IA que responda usando datos Cotec
5. Impulsar la construcción de indicadores propios, que permitan generar análisis comparables y diferenciales (índices sintéticos, *rankings*, scores...)

2. COTEC COMO ESPACIO DE DATOS

(Asumiendo escenario acelerado)

ACCEDER

INTEGRAR

TRANSFORMAR

GOBERNAR

1. Incorporar sistemáticamente datos en espacios de reflexión, como los grupos de trabajo
2. Experimentar con nuevos formatos de explotación del dato, orientados a la toma de decisiones
3. Elaborar productos que combinan datos y narrativas para que puedan ser ofrecidos en exclusiva a medios
4. Intensificar fomento de las políticas informadas por la evidencia
5. Desarrollar casos de uso basados en datos (informes, herramientas, visualizaciones...) que pongan en valor a los miembros de Cotec
6. Interacción entre datos, percepciones y comportamiento, aprovechando la red de expertos conductuales (LEC)
7. Servicio de “verificación”: Cotec como fuente fiable

2. COTEC COMO ESPACIO DE DATOS

(Asumiendo escenario acelerado)

ACCEDER

INTEGRAR

TRANSFORMAR

GOBERNAR

1. Diseñar e implementar un modelo de gobernanza del dato, que garantice la calidad y seguridad
2. Desarrollar un sistema de catalogación de datos, que facilite su uso por el equipo y por sistemas de IA
3. Preparar los datos para su uso en entornos de inteligencia artificial, asegurando accesibilidad e interoperabilidad
4. Posicionar a Cotec como referente en el uso responsable de datos, anticipándonos al horizonte normativo
5. Asegurar la trazabilidad y “*feedback* de uso”
6. Definir políticas de acceso a los datos de Cotec diferenciadas por tipo de usuario
7. Evaluar la conveniencia de una Infraestructura propia

3. PREPARAR AL EQUIPO PARA UN COTEC “AUMENTADO”

(Anticipando escenario disruptivo)

ASIMILAR

Frenar actividad y provocar un espacio estructurado de reflexión estratégica que permita al equipo anticipar el impacto de la IA y definir la evolución del modelo de trabajo

REORGANIZAR

Revisar la estructura, funciones y distribución del trabajo para concentrar al equipo en actividades de mayor valor estratégico

EVOLUCIONAR

Reforzar las capacidades individuales y colectivas del equipo, orientándolas hacia funciones estratégicas y diferenciales

SUPERVISAR

Incorporar la inteligencia artificial como palanca de transformación del trabajo, reduciendo la carga operativa y mejorando la eficiencia organizativa

3. PREPARAR AL EQUIPO PARA UN COTEC “AUMENTADO”

(Anticipando escenario disruptivo)

ASIMILAR

REORGANIZAR

EVOLUCIONAR

SUPERVISAR

Durante **JULIO DE 2026** nos dedicaremos de forma intensiva a:

1. Análisis de funciones y expectativas (entrevistas individuales)
2. Identificación de fortalezas de los miembros del equipo
3. Fortalecimiento del equipo: comunicación & coordinación & cohesión
4. Formación inmersiva:
 - Seminarios de expertos
 - Seminarios de experiencias de miembros & patronos
 - Talleres de herramientas IA.

3. PREPARAR AL EQUIPO PARA UN COTEC “AUMENTADO”

(Anticipando escenario disruptivo)

ASIMILAR

REORGANIZAR

EVOLUCIONAR

SUPERVISAR

1. Revisar la estructura y composición del equipo, identificando desajustes y oportunidades de mejora
2. Analizar y clasificar las tareas en externalizables, delegables, esenciales y emergentes
3. Redefinir roles, responsabilidades y líneas de reporte (por ejemplo, datos y sistemas)
4. Impulsar la externalización de procesos maduros o de bajo valor añadido
5. Reevaluar costes externos en función de la probabilidad de que sea tareas automatizadas en el proveedor
6. Invertir en herramientas avanzadas de IA y sistemas de datos, adaptadas a las necesidades de Cotec
7. Identificar y desarrollar casos de uso internos de IA

3. PREPARAR AL EQUIPO PARA UN COTEC “AUMENTADO”

(Anticipando escenario disruptivo)

ASIMILAR

REORGANIZAR

EVOLUCIONAR

SUPERVISAR

1. Identificar y potenciar los talentos individuales del equipo, alineando su contribución con el proyecto colectivo
2. Definir las capacidades clave de la organización a desarrollar en el nuevo contexto
3. Diseñar planes de desarrollo profesional alineados con estas capacidades y con las necesidades del nuevo Cotec
4. Testeo recurrente de las capacidades de la IA, para estar atento a sus mejoras
5. Reducción del tiempo asociado a tareas no estratégicas (por ejemplo, optimización de duración, asistentes y formato de las reuniones)
6. Formaciones personalizadas y permanentes
7. Aumento de actividades de *team building* y de cultura organizativa

3. PREPARAR AL EQUIPO PARA UN COTEC “AUMENTADO”

(Anticipando escenario disruptivo)

ASIMILAR

REORGANIZAR

EVOLUCIONAR

SUPERVISAR

1. Cotec como un nodo en el que convergen proveedores, aliados, expertos exige unas habilidades de supervisión elevadas, que hay que entrenar y formar
2. Integrar progresivamente la IA en las tareas del equipo, orientando el trabajo hacia: supervisión, validación, interpretación y orientación estratégica
3. La ampliación de ambas dimensiones supervisión (de proveedores humanos y de agentes) exige una revisión de los flujos de trabajo
4. En el escenario más disruptivo, cada miembro del equipo orquestará una infraestructura de agentes de IA que habrá que diseñar, pilotar y desplegar

4. COMPLETAR LAS TAREAS DEL PLAN VIGENTE

(En el segundo semestre de 2026)

IMPACTO

- Explorar los mecanismos de incidencia, especialmente en el ámbito comunitario
- Incentivar la reutilización de los repositorios de datos y cita de nuestros trabajos
- Mayor transparencia en la web y *newsletter* del monitor de la Llave
- Añadir métricas de impacto al Patronato de junio y en el Anuario
- Estudiar en mayor profundidad el impacto de nuestro trabajo en los Miembros
- Facilitar la colaboración de los Miembros con #Los100

RETORNO

- 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
- Facilitar la colaboración de los Miembros con #Los100

EQUIPO

- Desarrollar competencias del equipo en los nuevos retos de la Fundación
- Diseño 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
- Facilitar la adquisición de competencias a través de la interacción con los Miembros

SOSTENIBILIDAD

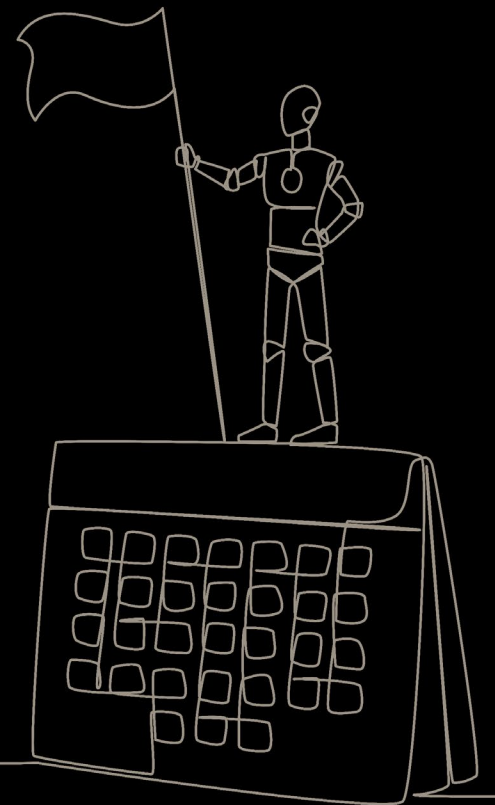
- Campaña para captar Miembros en las empresas *midcap* intensivas en innovación

COTEC 2030

Una institución refundada, revisada y aumentada

2014-2016				2024-2026	2030
• 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	• Ampliación de audiencias, canales y formatos • Crecimiento y diversificación de los Miembros • Refuerzo del equipo • Fortalecimiento de relaciones institucionales • Relanzamiento de Cotec Europa	• Nuevo modelo de gobierno • Transparencia y cumplimiento • Respuesta a la pandemia • Acercamiento al tercer sector • Binomio innovación/ desigualdad • Incorporación de agencias regionales y locales	• Despliegue territorial • Nueva sede a pie de calle • Diversificación ingresos • Apuesta análisis/ visualización de datos • Innovación y experimentación pública • Foco en el impacto de la innovación	• Reenfoco de áreas economía/educación • Refuerzo incidencia • Refuerzo atención al miembro, bilateralidad • Modelo de explotación personalizada de datos • Refuerzo actividad internacional • La IA como herramienta en procesos de gestión/bajo nivel cognitivo	• Completar giro del plan 24/26 • Gestionar la ventana de atención • Cotec como espacio de datos • Equipo “aumentado” por IA
REFUNDADA				REVISADA	AUMENTADA

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO



(Requerido en cualquier escenario)		2º Sem 2026	1º Sem 2027	2º Sem 2027	1º Sem 2028	2º Sem 2028	1º Sem 2029	2º Sem 2029
COORDINAR	• Definir desde el inicio de cada proyecto su estrategia de difusión, incidencia e impacto.							
	• Incorporar módulo de gestión de proyectos al CRM.							
	• Avanzar hacia un calendario estable de publicaciones y eventos, incluyendo Gala y Patronato.							
	• Desvincular acciones de difusión e incidencia, con visión coordinada para ayudas mutuas.							
	• Reducir cuellos de botella (estilo, maquetación, visualización) mediante mayor uso de IA.							
	• Cambiar el modelo centrado en la publicación hacia uno basado en el “ciclo de vida” del contenido.							
PRIORIZAR	• Establecer jerarquía/prioridad de proyectos y procesos según estrategia y oportunidad.							
	• Revisar procesos actuales espaciando publicación o discontinuando si fuera preciso.							
	• Reducir número de proyectos vinculados al PIA o por iniciativa de cada departamento.							
	• Gestionar a la baja las expectativas de los miembros en tiempos/formatos de publicación.							
	• Aprovechar anuario, Gala y cumbres para proyectar los mensajes más relevantes.							
	• Limitar bilaterales/liderazgo de GT a uno por miembro y año.							
	• Agrupar iniciativas similares, incentivando coliderazgo público/privado y transectorial.							
	• Optimizar los bilaterales redistribuyendo costes cuando superen los 1.500 euros.							
INVOLUCRAR	• Incorporar a los miembros desde el origen de los proyectos, incluida la selección de iniciativas.							
	• Apostar por la generación de conocimiento colectivo/validado, con énfasis en los GT.							
	• Incorporar observadores externos en los procesos de deliberación de los GT.							
	• Explorar espacios de diálogo/prospectiva desde los tres comités.							
	• Mejorar la circulación del conocimiento a miembros y perfilar mejor sus intereses.							
	• Aumentar la presencia de contenido de miembros en todos los productos y formatos.							
	• Desarrollar itinerarios formativos/informativos para los participantes, gamificando la experiencia.							
POSICIONAR	• Analizar cómo la IA está transformando el acceso, consumo y descubrimiento de contenidos.							
	• Uso intensivo de IA para identificar cuándo y dónde lanzar contenidos y adaptar formatos.							
	• Definir una estrategia de posicionamiento del contenido en consultas a la IA.							
	• Asegurar estándares de calidad, rigor y valor diferencial en un contexto de sobreabundancia.							
	• Explorar viabilidad/conveniencia de reservar actividades concretas 100% “human made”.							
	• Reforzar apuesta por lo presencial y experiencial.							
	• Aumentar actividad en ferias y publicaciones sectoriales desde incidencia e impacto.							
	• Desarrollar indicadores de atención que permitan dar feedback y ajustar la estrategia.							

2. COTEC COMO ESPACIO DE DATOS

(Asumiendo escenario acelerado)

		2º Sem 2026	1º Sem 2027	2º Sem 2027	1º Sem 2028	2º Sem 2028	1º Sem 2029	2º Sem 2029
ACCEDER	• Mapear fuentes de datos clave del ecosistema de innovación (públicas y privadas).							
	• Establecer acuerdos de colaboración con aliados (AEI, INE, CDTI, Banco de España...).							
	• Proponer acuerdos de exclusividad o prioridad temporal a proveedores.							
	• Fomentar estándares de datos en administraciones y sectores.							
	• Fomentar pilotos como fuente de datos.							
	• Uso de la IA para la extracción robotizada de datos.							
INTEGRAR	• Definir y configurar las necesidades técnicas de conexión con fuentes de datos (APIs...).							
	• Desarrollar capacidades y herramientas para combinar y enriquecer datos de múltiples fuentes.							
	• Desarrollar taxonomías y ontologías propias que aspiren a convertirse en estándares.							
	• Priorizar datos geolocalizados y comparables UE.							
	• Desarrollar sistemas de Retrieval-Augmented Generation (RAG) con datos Cotec.							
	• Impulsar la construcción de indicadores propios (índices sintéticos, rankings, scores...).							
TRANSFORMAR	• Incorporar sistemáticamente datos en espacios de reflexión, como los grupos de trabajo.							
	• Experimentar con nuevos formatos de explotación del dato orientados a la toma de decisiones.							
	• Elaborar productos que combinen datos y narrativas ofrecidos en exclusiva a medios.							
	• Intensificar el fomento de las políticas informadas por la evidencia.							
	• Desarrollar casos de uso basados en datos que pongan en valor a los miembros de Cotec.							
	• Interacción datos/percepciones/comportamiento aprovechando la red LEC.							
GOBERNAR	• Servicio de “verificación”. Cotec como fuente fiable.							
	• Diseñar e implementar un modelo de gobernanza del dato que garantice calidad y seguridad.							
	• Desarrollar un sistema de catalogación de datos para su uso por el equipo y sistemas de IA.							
	• Preparar los datos para su uso en entornos de IA, asegurando accesibilidad e interoperabilidad.							
	• Posicionar a Cotec como referente en el uso responsable de datos.							
	• Asegurar la trazabilidad y “feedback de uso”.							
	• Definir políticas de acceso a los datos de Cotec diferenciadas por tipo de usuario.							
	• Evaluar la conveniencia de una infraestructura propia (¿espacio de datos?).							

3. PREPARAR AL EQUIPO PARA UN COTEC “AUMENTADO”

(Anticipando escenario disruptivo)

		2º Sem 2026	1º Sem 2027	2º Sem 2027	1º Sem 2028	2º Sem 2028	1º Sem 2029	2º Sem 2029
ASIMILAR	• Análisis de funciones y expectativas (entrevistas individuales).							
	• Identificación de fortalezas de los miembros del equipo.							
	• Fortalecimiento del equipo: comunicación, coordinación y cohesión.							
	• Formación inmersiva: seminarios de expertos.							
	• Formación inmersiva: seminarios de experiencias de miembros y patronos.							
	• Formación inmersiva: talleres de herramientas IA.							
REORGANIZAR	• Revisar la estructura y composición del equipo, identificando desajustes y mejoras.							
	• Analizar y clasificar tareas: externalizables, delegables, esenciales, emergentes.							
	• Redefinir roles, responsabilidades y líneas de reporte (ej. datos y sistemas).							
	• Impulsar la externalización de procesos maduros o de bajo valor añadido.							
	• Reevaluar costes externos según probabilidad de automatización en el proveedor.							
	• Invertir en herramientas avanzadas de IA y sistemas de datos adaptadas a Cotec.							
	• Identificar y desarrollar casos de uso internos de IA.							
EVOLUCIONAR	• Identificar y potenciar los talentos individuales del equipo.							
	• Definir las capacidades clave de la organización en el nuevo contexto.							
	• Diseñar planes de desarrollo profesional alineados con esas capacidades.							
	• Testeo recurrente de las capacidades de la IA para estar atento a sus mejoras.							
	• Reducción del tiempo asociado a tareas no estratégicas (reuniones, asistentes...).							
	• Formaciones personalizadas y permanentes.							
	• Aumento de actividades de team building y cultura organizativa.							
SUPERVISAR	• Entrenar habilidades elevadas de supervisión de proveedores, aliados y expertos.							
	• Integrar la IA en el equipo orientando el trabajo a supervisión, validación e interpretación.							
	• Revisar los flujos de trabajo por la doble supervisión (humanos y agentes).							
	• Orquestar por cada miembro una infraestructura de agentes de IA (diseñar, pilotar, desplegar).							

4. COMPLETAR LAS TAREAS DEL PLAN VIGENTE

(En el segundo semestre de 2026)

		2º Sem 2026	1º Sem 2027	2º Sem 2027	1º Sem 2028	2º Sem 2028	1º Sem 2029	2º Sem 2029
IMPACTO	• Explorar los mecanismos de incidencia, especialmente en el ámbito comunitario.							
	• Incentivar la reutilización de los repositorios de datos y cita de nuestros trabajos.							
	• Mayor transparencia en la web y newsletter del monitor de la Llave.							
	• Añadir métricas de impacto al Patronato de junio y en el Anuario.							
	• Estudiar en mayor profundidad el impacto de nuestro trabajo en los Miembros.							
	• Facilitar la colaboración de los Miembros con #Los100.							
RETORNO	• 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 envíos más personalizados.							
	• Facilitar la colaboración de los Miembros con #Los100.							
SOSTENIBILIDAD	• Campaña para captar Miembros en las empresas midcap intensivas en innovación.							
EQUIPO	• Desarrollar competencias del equipo en los nuevos retos de la Fundación.							
	• Diseño 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.							
	• Facilitar la adquisición de competencias a través de la interacción con los Miembros.							

	2026 (A)	OBJETIVO 2030 (B)	DIFERENCIA (B)-(A)
Ingresos Miembros	3.600.000	3.600.000	0
Miembros de número	1.620.000	1.620.000	0
Patronos consejeros	1.560.000	1.560.000	0
Patronos protectores	420.000	420.000	0
Ingresos Valorización de Intangibles	155.500	490.000	334.500
Ingresos Mercantiles	93.500	125.000	31.500
Ingresos Patrocinios	0	140.000	140.000
Proyectos en consorcio	62.000	225.000	163.000
Otros Ingresos	131.000	145.000	14.000
Ingresos servicio personal	54.000	60.000	6.000
Ingresos financieros	77.000	85.000	8.000
Ingresos extraordinarios	0	0	0
TOTAL INGRESOS	3.886.500	4.235.000	348.500
	2026 (A)	OBJETIVO 2030 (B)	DIFERENCIA (B)-(A)
Costes externos actividades	1.511.000	1.700.000	189.000
Gastos de personal	1.599.143	1.871.000	271.857
Costes generales	745.000	660.000	-85.000
Total Amortizaciones:	245.000	100.000	-145.000
Reforma de la sede	130.122	0	-130.122
Escaparate de la innovación	60.484	35.000	-25.484
Otras amortizaciones	54.394	65.000	10.606
Resto costes generales	500.000	560.000	60.000
TOTAL GASTOS	3.855.143	4.231.000	375.857
RESULTADO	31.357	4.000	

PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS

- El escenario presupuestario plurianual de Cotec con horizonte 2030 plantea cerrar los sucesivos ejercicios en equilibrio, sin generar déficit. No plantea superávits del tamaño de los últimos años, de modo que la mayor parte de un posible aumento del patrimonio neto de la fundación vendrá fundamentalmente determinada por eventuales **revalorizaciones de la cartera de inversiones financieras temporales**.
- En relación con **los ingresos**, no se contempla un crecimiento (sino un **mantenimiento**) del **número de miembros benefactores**. Esto hace necesario incrementar el peso de otro tipo de ingresos. Principalmente, los ingresos por la vía de valorización de los intangibles de la fundación (ya sean ingresos mercantiles, por patrocinios o derivados de proyectos en consorcio). De esta manera, se prevé que las aportaciones de miembros pasen de suponer el 92% del total actual al 85%.
- Se contempla un escenario de **gastos** con una previsión media de inflación anual del 3% (promedio observado en los años 2022-2025). La partida de **personal crece** por encima de esa cantidad para, entre otras cosas, poder adaptar la plantilla a obtener ese nuevo tipo de ingresos.
- El **escenario de gastos se ve favorecido** a partir del ejercicio 2028 (de manera parcial) y del ejercicio 2029 (de manera ya total) por el fin de las amortizaciones vinculadas a la reforma de la sede de la fundación.

SELECCIÓN DE PARTIDAS DE GASTO AFECTADAS POR LOS ESCENARIOS DE IA

	1. PROGRESIVO	2. ACELERADO	3. DISRUPTIVO	HIPÓTESIS
LICENCIAS IA	+	++	++	Se prevé un aumento del precio de las licencias en cualquier escenario, pero aún mayor en el caso de que los modelos mejoren exponencialmente (2 y 3)
BASES DE DATOS	+	++	-	El coste del acceso a datos primarios de fuentes públicas decae en el improbable caso de que mejore mucho la política de datos abiertos de las instituciones (desaparecen intermediarios, como SABI)
CRM Y OTROS SAAS	=	-	-	Prevemos una caída de los costes asociados a servicios de <i>“Software as a Service”</i> en el caso de modelos mejorados exponencialmente
FORMACIÓN	+	-	-	Será necesaria en cualquier escenario, pero se prevé un menor coste si los modelos avanzan mucho, una parte importante se resolvería con la propia IA y su coste va incluido en la licencia
CONOCIMIENTO EXPERTO	=	-	--	Contemplamos una caída de los costes de extracción y procesamiento de conocimiento de terceros en el caso de modelos disruptivos
DISEÑO	=	=	=	Mantenemos la previsión de inversión, por la necesidad de seguir destacando en la forma
MAQUETACIÓN	-	--	--	Los costes decaen radicalmente, actividad automatizada
VISUALIZACIÓN	-	--	--	Los costes decaen radicalmente, actividad automatizada
PROGRAMACIÓN	-	--	--	Los costes decaen radicalmente, actividad automatizada
EVENTOS	=	+	++	Lo experiencial y presencial adquieren aún mayor relevancia en nuestra agenda
PUBLICIDAD/MARKETING	+	+	++	Se prevé mayor inversión para mantener la relevancia y la atención

LO QUE PERMANECE



LO QUE PERMANECE: 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, 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 consideremos 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.
- 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 una "Llave de Cotec".

Estas cuatro reglas **amplían** enormemente nuestro campo de juego respecto a la mirada más tradicional, centrada en el sistema ciencia / tecnología / empresa, con la que nació la fundación hace tres décadas

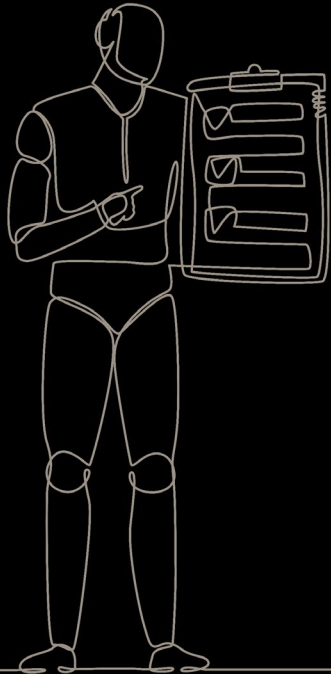
Esta dos últimas reglas **restringen** el amplio terreno de juego previamente marcado, porque sólo emitimos una opinión o recomendación de aquello que hemos estudiado y sólo estudiamos aquello que creemos que podemos cambiar

LO QUE PERMANECE: MARCO DE ACTUACIÓN

Cotec se distingue en su manera de trabajar por los siguientes **principios**

- Compromiso con la **transición justa** hacia una economía circular, digital e intangible
- **Honestidad** en el análisis, sin esconder resultados negativos o efectos perversos e indeseados
- 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 restos transversales e interdisciplinarios
- Desarrollo paralelo de **incidencia política** e **impacto social** mediante una metodología propia (Llave de Cotec)
- Apertura a las **alianzas** externas y exploración sistemática de sinergias con sus miembros para maximizar dicha incidencia e impacto
- Innovación permanente en **herramientas** de generación, extracción, recuperación o combinación de conocimiento, y de formatos de difusión
- Reconocimiento y puesta en valor de las **singularidades** mediterránea e iberoamericana
- Foco especial en el **cambio** tecnológico, el **conocimiento** científico y el **valor** económico

ANEXO CUMPLIMIENTO



**PLAN
2024-2026**

- Cumplidas
- Pendientes
- Descartadas

EJE 1: 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 y 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.

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

DIFUNDIR E
INCIDIR

- Mayor relación con la prensa y 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.

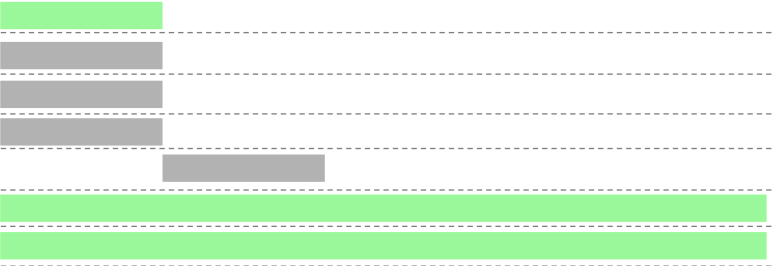
- Cumplidas
- Pendientes
- Descartadas

EJE 2: ENRIQUECER RETORNO

CONOCER
ESCUCHAR

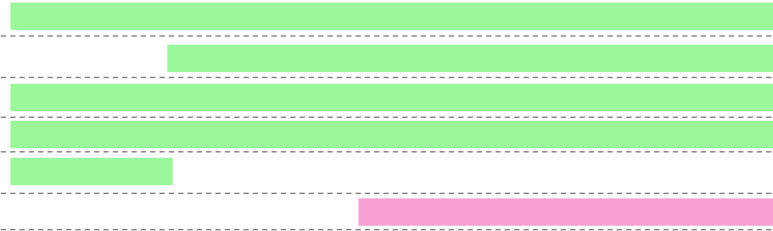
- Clarificar y reforzar la función de atención al Miembro en el equipo de Cotec.
- Sistematizar el proceso de entrada de nuevos Miembros.
- Clasificación y categorización de los Miembros. Análisis de *clústeres*.
- Elaborar un documento de la oferta de valor al Miembro.
- Segmentación de audiencias en 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.

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



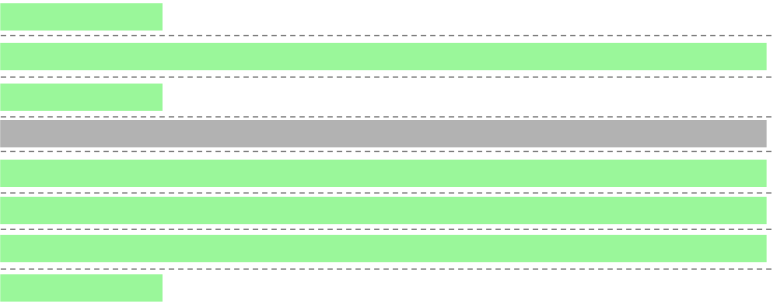
DINAMIZAR

- 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.

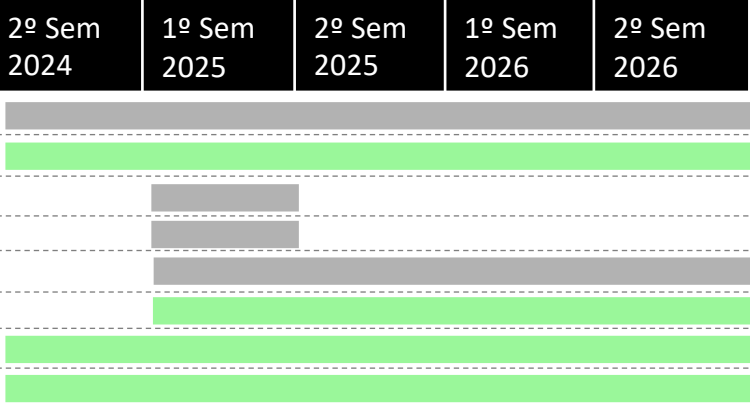


- Cumplidas
- Pendientes
- Descartadas

EJE 3: ALINEAR EQUIPO

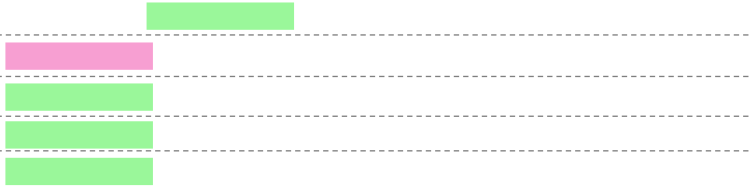
GESTIONAR TALENTO

- 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.



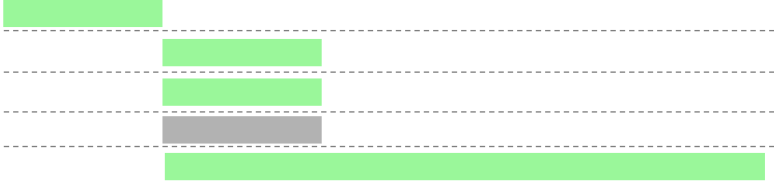
Cumplidas
Pendientes
Descartadas

EJE 4: FORTALECER SOSTENIBILIDAD

DIVERSIFICAR
INGRESOS

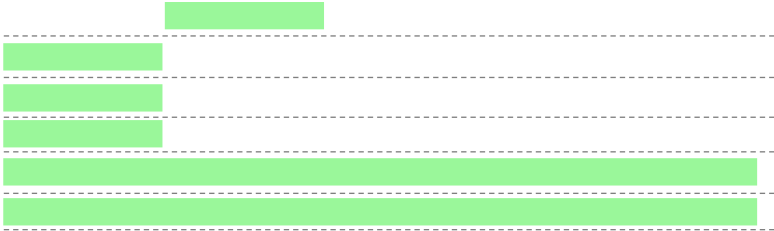
- Definir estrategia captación Miembros que asegure un crecimiento equilibrado
- Actualización de las cuotas de los Miembros de número (sin revisar desde 1991).
- Análisis de viabilidad de una cuarta vicepresidencia ligada al ámbito ESG.
- Campaña para captar Miembros en las empresas *midcap* intensivas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

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



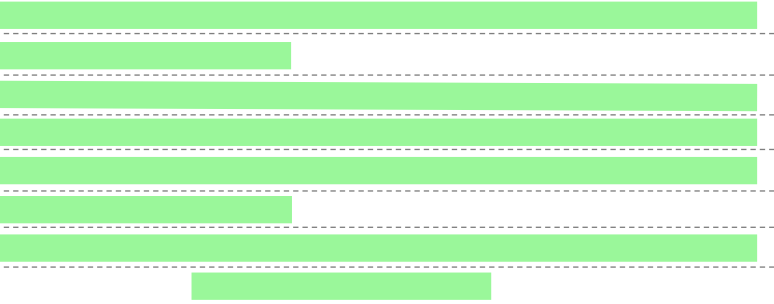
OPTIMIZAR
ALIANZAS

- 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.



COTEC.ES