

# APUNTES PARA UN NUEVO MODELO DE INNOVACIÓN

**Jorge Barrero**, Director General de la Fundación COTEC para la innovación.

Me propongo compartir algunas de las líneas maestras del trabajo de Cotec en los últimos años, y también anticipar algunas de las novedades que se incorporarán en el nuevo plan estratégico de la fundación y que, inevitablemente, se enmarcan en el contexto de superación de la crisis pandémica -bien por erradicación del virus o, más probablemente, por adaptación al mismo-. Una nueva etapa marcada por el éxito de la vacuna que ha recibido diferentes apelativos en los distintos lugares y momentos.

Si, como decía Wittgenstein, “Los límites de nuestro lenguaje significan los límites de nuestro mundo”, la manera en la que diferentes países han hablado de la incipiente recuperación quizá delate algunos sesgos o inclinaciones endémicas. Mientras Francia preparaba su plan de relanzamiento (France Relance) y EEUU hablaba de reapertura (Opening up America Again), aquí se constituyó la “Comisión de Reconstrucción”. La actividad de edificación, tan esencial para nuestra economía y tan presente en nuestra cultura, vuelve a dejar su sutil huella en el relato colectivo. Aunque, como advertía al inicio de la pandemia, el premio Nobel de Economía Finn Kydland, a diferencia de lo que ocurre con otros desastres naturales, como un terremoto, esta pandemia deja intactas nuestras infraestructuras físicas.

La llamada “reconstrucción” es por tanto una reconstrucción inmaterial, cuyos fundamentos son precisamente los activos intangibles, a los que Cotec dedica buena parte de su programa de investigación.

En todo caso, la analogía sísmica para referirnos a la catástrofe que ha originado la Covid tiene un cierto recorrido. Hemos vivido una sacudida impredecible, es cierto, un terremoto sanitario que ha provocado un tsunami económico. Pero como pasa con los seísmos, aunque no puedan predecirse con exactitud, sí son esperables con mayor o menor frecuencia o virulencia, en función del riesgo de cada zona. Cuando ocurre, uno puede reparar los desperfectos sin más o replantear la manera de edificar desde los cimientos.

Nosotros apostamos por una reconstrucción para nuestro país que, además de ser robusta y flexible ante futuras sacudidas -tan impredecibles como esperables-, atienda también a los movimientos tectónicos profundos, irreversibles, implacables que vienen alterando el paisaje socio-económico desde hace décadas, y que la propia pandemia ha acelerado.

Apostamos por un país con pilares como la industria, la ciencia, la educación o la propia sanidad que han de servir para soportar bien ambas dinámicas: La agitación violenta sin rumbo fijo y el cambio profundo en una dirección que se conoce bien, aunque no siempre se tenga en cuenta. Pilares para afrontar con garantías transiciones tectónicas profundas e implacables, que no son nuevas pero que son cada vez más perceptibles. En particular en Cotec estamos muy atentos a tres de ellas:

- La que se refiere a los flujos de información (de lo analógico a lo digital).
- La que se refiere a los flujos de materia y energía (de lo lineal a lo circular).
- Y la que se refiere a los flujos de inversión (de lo material a lo intangible).

Estas tres transiciones apuntan hacia sus respectivas utopías:

- Una economía digital: sin distancias, sin papeles y sin barreras.
- Una economía circular: sin residuos, redundancias e ineficiencias.
- Una economía intangible: sin sesgos, ni prejuicios en la que vale más lo que más importa.

Aunque también pueden conducir a escenarios distópicos para quienes no los sepan aprovechar:

- Distopía digital: Brechas entre territorios, grupos de edad y nivel formativo (brechas de acceso, de uso, etc.).
- Distopía circular: Pérdida de empleo en sectores “lineales” y de mayor coste ambiental, transición no inclusiva.
- Distopía intangible: concentración de activos en pocos agentes, irrelevancia del sector público vs pseudoestados privados.

## Las transiciones en el contexto de la pandemia.

Respecto a la economía digital, es evidente que es uno de los grandes “ganadores” de la pandemia. A partir de marzo de 2020 y en pocas semanas o meses se aceleraron fenómenos cuya implementación a gran escala se estimaba en un plazo de años: el teletrabajo o el comercio electrónico, por supuesto, pero también el uso de la videollamada para las relaciones interpersonales o el boom del entretenimiento en red.

Respecto a la economía circular, cabe recordar cómo, al inicio de la crisis, las roturas permanentes de las cadenas de suministro globales en muchos productos estratégicos pusieron en evidencia de manera dramática las consecuencias de un modelo de globalización de la producción y el consumo. Hoy tenemos una gran oportunidad para repensar nuestra industria, nuestro sistema energético, nuestro modelo de desarrollo territorial y nuestra propia conducta como consumidores.

Respecto a la economía intangible. A pesar de que en su momento sufrimos las consecuencias dramáticas de no contar con activos materiales esenciales para hacer frente a la emergencia sanitaria, algunos tan básicos como protecciones o desinfectantes, nos remitimos a las palabras de Kydland: activos como el talento, los datos, la estrategia, la innovación, la reputación..., marcarán la diferencia en la salida de la crisis a nivel macro y microeconómico.

## ¿Qué entendemos por innovación y cuál es el papel que tiene esta herramienta?

Desde Schumpeter (1911) hasta la reciente actualización del Manual de Oslo por parte de la OCDE (2018), la innovación ha sido un fenómeno analizado y estudiado desde múltiples perspectivas. En realidad, el concepto de innovación ha mutado tantas veces como autores se lo han planteado. Coincidimos con J. Echevarría (El arte de innovar, 2018) en el carácter sesgado e incompleto de cualquier definición de innovación, y en el uso instrumental que se hace del término en diferentes sectores y ámbitos, también en Cotec.

Nuestra fundación se define como una organización orientada al análisis y la promoción de la innovación, y para minimizar el riesgo de desatender parte de ese compromiso, hemos querido entenderla de la manera más amplia e inclusiva posible: “todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)”. Desconocemos cómo interpreta cada ciudadano el concepto de innovación, pero es muy posible que la mayoría de las definiciones particulares puedan ser contenidas en ésta. Más allá de hacer comprensivo el término, nuestra propuesta invita a cada individuo u organización a reconocerse como un potencial sujeto innovador. Rechazamos considerar a la sociedad como usuaria pasiva de la innovación: “cambio”, “conocimiento” y “valor” son tres elementos que han de ser interpretados en un contexto social, y en las tres dimensiones la ciudadanía puede asumir un rol activo e incluso protagonista.

Y siempre hacemos énfasis en la necesidad de que los tres elementos (cambio, conocimiento y valor) concurren en el fenómeno.

Porque a veces hay cambios desde el conocimiento que no aportan valor; nos referimos comúnmente a ellos como ocurrencias. Son esfuerzos muy loables, pero no suponen mejora.

Otras veces hay cambios que aportan valor, pero que surgen espontáneamente, sin reflexión o diseño previo. Es lo que ocurre con los descubrimientos casuales, las llamadas serendipias. Esto tampoco es innovación.

Por último, hay valor y conocimiento también sin cambio, es lo que llamamos tradición.

Saber tolerar las ocurrencias -sin apostar por ellas-, saber aprovechar las serendipias -sin depender de ellas- y saber preservar las tradiciones -sin limitarse a ellas- son las recomendaciones de Cotec respecto a estas tres situaciones, importantes sin duda para el progreso de las organizaciones y las sociedades, pero fuera del marco de estudio de la fundación.

Tras descartar ocurrencias, serendipias y tradiciones, el territorio de la innovación es todavía inmenso y en gran medida inexplorado. Un lujo que no nos podemos permitir si tenemos en cuenta que hablamos de la mejor herramienta para transformar nuestro entorno económico, social y político.

Una transformación que será muy difícil sin entender precisamente el conjunto de reglas y convenciones que prefiguran dicho entorno.

Y una de esas reglas de juego no escritas, y cuyo conocimiento ha resultado especialmente fructífero para explicar el rol de Cotec y facilitar el cumplimiento de su misión, es lo que se conoce como “ventana de Overton”.

## La ventana de Overton.

Joseph Overton sostiene que, en cada momento de la historia, el rango de ideas políticamente discutibles es limitado. Lo que consideramos obvio o necesario y lo que consideramos difícil pero plausible marca los límites de nuestra capacidad de llegar a acuerdos. Cualquiera que plantee ideas fuera de esa ventana queda automáticamente desacreditado para ese debate y cualquier otro, de manera que la tendencia de los políticos es a mantenerse prudentemente en el rango de esa ventana.

Alguien que propusiera el descanso dominical o la abolición de la esclavitud hace 200 años sería tachado de loco o provocador y, sin embargo, un día esas ideas fueron objeto de debate político y finalmente, por suerte, aceptadas por las sociedades occidentales. Lo mismo pasaba hace sólo unos meses con los que hablaban del Ingreso Mínimo Vital o la regulación del teletrabajo. Los seísmos abren y cierran ventanas (también la de Overton) de forma brusca, pero en Cotec nos gusta hacerlo con calma, con consenso y con sentido de la oportunidad. Y para eso hemos desarrollado nuestra propia metodología.

## “La Llave de Cotec”.

Nuestra metodología implica reforzar el tradicional trabajo con expertos -los que saben qué hacer- y desarrollar fórmulas nuevas de relación con los influenciadores -los que dicen qué hacer- y los facilitadores -los que saben cómo hacerlo- que en cada problema elegido son distintos.

La llave de Cotec sirve para abrir ventanas, pero también para reparar mecanismos -como lo haría una llave inglesa-, para regular flujos -como si fuera una llave de paso- o incluso para inmovilizar adversarios -como si se tratara de una llave de Judo-.

En Cotec, cada iniciativa se diseña integrando las comunidades de expertos, facilitadores e influenciadores que se requieran en cada caso, y cada proyecto se evalúa triplemente:

- En relación con la calidad y relevancia del conocimiento generado por parte de expertos.
- En relación con su difusión y escalado a través de influenciadores.
- La tercera y última dimensión de la evaluación es la que analiza los cambios estructurales que hayamos podido provocar, generalmente con ayuda de los agentes facilitadores identificados por la fundación.

## Reinventar la cooperación público – privada.

La innovación es una herramienta necesaria para el progreso, pero no es la única. Tan importante como la innovación -para saber hacia dónde ir- es la participación y el liderazgo para avanzar en la dirección correcta.

Y esta necesidad de liderazgo compartido tiene un impacto especialmente relevante en la relación entre lo público y lo privado en un contexto como el que vivimos. Una relación tradicionalmente marcada por estigmas y prejuicios como los que el genial Forges ha ilustrado tantas veces en sus viñetas.

Es urgente repensar la relación entre administraciones y empresas, fomentar el aprendizaje mutuo, la fertilización cruzada entre ellas... y Cotec, por su naturaleza público - privada y por su misión, está comprometida con la tarea. De hecho, reivindicamos el papel de las administraciones no sólo como promotoras de innovación, sino como sujetos innovadores en sí mismos y susceptibles de serlo todavía en mayor medida -lo mismo que ocurre, viene bien recordarlo, con la inmensa mayoría de las empresas-. Y también apostamos por un modelo de empresa que trabaje activamente por el bien común, que sea por tanto un agente político activo, entendiendo que no puede darse la sostenibilidad económica a largo plazo sin elementos como la sostenibilidad social y medioambiental.

No es una cuestión menor. Ante el cambio tecnológico global y acelerado podemos imaginar un futuro utópico, el de la reinención de empresas y gobiernos para reforzar las democracias, pero también podemos concebir escenarios distópicos que condenan a lo público a la irrelevancia y dejan derechos y libertades irrenunciables en manos de unos pocos agentes fuera del control de las instituciones.

De ahí la importancia de conocer y promover las diferentes herramientas que legisladores y gestores podrían implementar en las administraciones para dar una respuesta regulatoria más ágil, segura y eficaz a los retos presentes y futuros. Pero antes de exponer algunos ejemplos, necesitamos hacer un “zoom out” y analizar con perspectiva el momento en el que vivimos y también las reglas de juego que gobiernan el cambio social y político.

## La ventana, la llave y el marco.

Tenemos una ventana por abrir y una llave para abrirla, pero antes de asomarnos a ella me gustaría repasar con vosotros cuatro elementos básicos que, desde nuestro punto de vista, componen el marco general de la reflexión sobre las alianzas público – privadas para la innovación que quiero compartir con vosotros.

Como “dintel” y referencia global, la Agenda 2030, el gran acuerdo multilateral que define las prioridades del planeta. 17 objetivos que pivotan sobre tres ideas (IGUALDAD, SOSTENIBILIDAD, PROSPERIDAD).

En el “alféizar” situamos esos tres movimientos tectónicos, corrientes profundas que lo transforman todo: “las tres transiciones”.

Y como “jambas” o pilares laterales dos apuestas o iniciativas que nos llegan del lado público y en particular de las instituciones europeas.

- El llamado “principio de innovación”.
- Y el “enfoque misional”.

Son dos propuestas nacidas en la Comisión Europea en torno a 2016 que, en cierto modo, se complementan. La primera puede considerarse una “mano tendida” desde el conjunto de políticas a la política de innovación. Mientras que, en el enfoque misional, es la política de innovación la que se ofrece como instrumento al resto.

El principio de innovación ([https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/law-and-regulations/innovation-friendly-legislation\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/law-and-regulations/innovation-friendly-legislation_en)) es un compromiso que emana de la cultura de la regulación inteligente y que, de manera resumida, supone una reflexión previa a cada nueva norma entendiendo que ninguna es neutral en términos de innovación. Hay leyes -en todos los sectores- que promueven y otras que inhiben a la innovación igual que las hay que perjudican al medioambiente, a la integración de las personas con discapacidad o a la igualdad de género, y esos impactos deben ser medidos y contemplados por el regulador.

En cuanto al enfoque misional, es una estrategia nueva para resolver dos grandes problemas que afectan a la política de I+D: las carencias en la gobernanza y la ausencia de un relato compartido con la ciudadanía.

La idea es sencilla. De hecho, la sencillez es precisamente su principal virtud: Si en el pasado los sucesivos programas marco se referían a temáticas: “medioambiente”, “salud”, y el horizonte 2020 se refería a retos: “cambio climático”, “envejecimiento”, ahora se recomienda focalizar parte de los recursos económicos -y también de ese bien escaso que es la energía política- en misiones concretas, medibles y evaluables relativas a estos grandes retos (emulando el espíritu del “Programa Apolo”).

Sabremos que una misión lo es, si es susceptible de fracasar; sabemos que es ambiciosa, si escapa fuera del control estricto del departamento responsable de I+D e involucra políticas dependientes de otros departamentos; sabemos que son inclusivas, si el ciudadano las conoce, e incluso participa en su selección y evaluación, pero, sobre todo, si son misiones que sintamos como “propias”.

## Herramientas para el escalado de políticas públicas.

Ahora que tenemos el marco completo, voy a presentaros algunas iniciativas concretas en pro de una nueva alianza público – privada y ordenadas a modo de peldaños en una escalera que representa y emula el espíritu y la cultura del escalado industrial, que tan buenos resultados ha dado en procesos de fabricación de bienes y diseño de servicios, desde la IDEA al MERCADO, y que puede aplicarse, por analogía, desde que surge una INICIATIVA POLÍTICA hasta las que se generan por interacción con los beneficiarios de la política, esto es, los ciudadanos.

Estamos convencidos de que una política pública, por su trascendencia e impacto, debería desarrollarse en etapas a diferente escala, con riesgo controlado y evaluación continua. Aquí os presento algunas herramientas que está impulsando Cotec para hacerlo posible: Asesoría científica a parlamentos y gobiernos, experimentación de políticas en laboratorios de economía del comportamiento, cultura de datos y evaluación de políticas públicas, pilotos y demostradores controlados, compra pública de innovación, sandbox, living labs..., entre otras.