



Agencia Navarra de Innovación y Tecnología, S.A. (ANAIN): Fomento de proyectos cooperativos empresariales de I+D+i



1. Datos e identificación del proyecto

Dentro del apartado de Administración social, se ha escogido como muestra el caso de la Agencia Navarra de Innovación y Tecnología S. A., ANAIN en adelante, por entender que constituye una muestra de cómo se puede lograr una estructura de actuación efectiva que ayude a definir el marco para el desarrollo de las empresas a través de la cooperación en I+D+i, y de cómo, posteriormente, se puede completar esta labor con actuaciones concretas de apoyo público. ANAIN es una sociedad pública instrumental bajo forma jurídica de sociedad anónima, creada en 1999 para promover el incremento cuantitativo y cualitativo de la innovación en Navarra. Como empresa instrumental, desde su nacimiento ha dependido de la Consejería de Industria del Gobierno de Navarra, aunque, debido al carácter horizontal de la innovación, resulta posible su ubicación o adscripción a otros Departamentos en función de la estructura orgánica de dicho Gobierno. Así, en el momento de escoger el caso (marzo de 2011) ANAIN dependía de la Consejería de Economía y Hacienda.

El objetivo fundacional de ANAIN es el de contribuir al desarrollo económico y social de la Comunidad Foral:

- Fomentando la colaboración entre los agentes del sistema Ciencia-Tecnología-Empresa en Navarra y su participación en el espacio internacional de I+D+i.
- Consolidando/promoviendo a Navarra como referente a nivel nacional e internacional en I+D+i.
- Promoviendo la transferencia de tecnología y la vigilancia estratégica.
- Gestionando la creación de mesas sectoriales y temáticas, y clusters.
- Impulsando la formación en materia de innovación y tecnología.



- Estableciendo los cauces oportunos de sensibilización y difusión de la cultura de la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías entre los agentes Ciencia-Tecnología-Empresa.
- Comunicando y difundiendo los beneficios de la innovación a la sociedad navarra y a la sociedad española en general.
- Coordinando la definición de MODERNA, un Nuevo Modelo de Desarrollo Económico para Navarra a largo plazo (2030), y su puesta en marcha, seguimiento y actualización constantes. Se trata en este caso de una encomienda de gestión realizada por el mencionado Departamento de Economía y Hacienda a la propia sociedad instrumental ANAIN.

Dentro de este conjunto de líneas de trabajo se ha escogido en concreto el proyecto de “Fomento de proyectos cooperativos empresariales de I+D+i” (de ahora en adelante, Programa APC) por estimar que es el que mejor ilustra la apuesta de ANAIN para reforzar desde el sector público el dinamismo y la inversión empresarial en I+D+i.

El proyecto se centra en la labor que realiza ANAIN para conseguir que los agentes económicos presenten a las distintas líneas de subvención proyectos cooperativos de I+D+i que resulten viables y atractivos. Por esta vía se trata de conseguir, entre otros objetivos, que ninguna de las líneas de subvención pública quede infrutilizada o sin cubrir, o que las iniciativas de apoyo público cuenten con unas garantías previas de cumplimiento y eficiencia.

En líneas generales, el contexto de fondo del Programa APC, así como su dinámica de trabajo, consisten en lo siguiente:

- El Tercer Plan Tecnológico de Navarra (en adelante PTN) cuenta con unas líneas de subvención de proyectos cooperativos de I+D+i, coherente con los marcos estatales y comunitarios de apoyo a la I+D+i, especialmente con el CDTI y con el VII Programa Marco Europeo de I+D, y, asimismo, coherente con la estrategia general definida en el plan MODERNA.
- El entorno tecnológico, financiero y organizativo de la innovación es cada vez más complejo e interdisciplinar, de tal manera que, salvo en las grandes corporaciones empresariales, los proyectos de I+D+i no puede realizarse sólo dentro de las propias empresas. Por eso, las empresas (principalmente Pymes) necesitan cada vez más cooperar con entes intermedios (básicamente universidades, centros tecnológicos y otras empresas de servicios).
- La Administración, a través del PTN y de otras líneas de apoyo nacionales y comunitarias, quiere apoyar la I+D+i con mecanismos de subvención directa y desgravación fiscal. Por eso, establece unos requisitos formales y materiales para concretar ese apoyo, con la voluntad de poder cubrir todas las líneas de subvención con proyectos suficientes, atractivos y viables.



- Tradicionalmente la administración de Navarra recibía pocas iniciativas y proyectos de carácter cooperativo, por lo que, de acuerdo con ella, ANAIN asumió la función de promover la cooperación necesaria para dinamizar las actividades de I+D+i. El objetivo pasó, pues, por identificar y definir, con la ayuda de entidades consultoras privadas, proyectos cooperativos de I+D+i en consorcios de empresas sin la experiencia previa necesaria.
- ANAIN realiza un convenio con empresas consultoras privadas de Navarra para que éstas a su vez, mediante la ayuda que ANAIN les transferirá por cada proyecto cooperativo finalmente articulado, se encarguen de identificar y trabajar con los consorcios empresariales que cubran los requisitos del Programa (el convenio engloba en la actualidad a 24 empresas consultoras).
- Los proyectos cooperativos deben cumplir las condiciones iniciales siguientes:
 1. Deben ser proyectos de I+D+i en cooperación genuina a riesgo.
 2. Su núcleo mínimo debe estar formado bien por 3 o más empresas navarras (de las cuales al menos una debe ser una Pyme), bien por 2 empresas navarras (de las cuales al menos una debe ser una Pyme) junto con una universidad o un centro tecnológico de Navarra, y siempre que éstos se involucren con una participación de, al menos, el 10% del presupuesto total del proyecto cooperativo.
 3. Las empresas deben ser independientes entre sí.
 4. En ningún caso se considera la subcontratación como cooperación.
 5. La participación de ninguno de los socios puede superar el 70% del presupuesto total.
- Dada la complejidad formal de los proyectos, las empresas consultoras pueden obtener financiación de ANAIN cuando cumplan los siguientes objetivos:
 1. Identificación de un posible proyecto de I+D+i en cooperación. Se materializa en un “entregable” que bajo forma de “ficha de información preliminar” describe los objetivos, los socios, los antecedentes, el marco tecnológico, el presupuesto, el calendario, etc. del proyecto cooperativo y que se entrega al Departamento de Industria del Gobierno de Navarra para su valoración.
 2. Redacción del proyecto, que se materializa en un “entregable” que bajo forma de “memoria” recoge el proyecto cooperativo de I+D+i en su totalidad y que se presenta formalmente para solicitar subvención al mencionado Departamento de Industria y, en su caso, al CDTI. Esta fase sólo se acomete si tras la primera se valora por dicho Departamento que el proyecto es adecuado.
- La aportación que realiza ANAIN a las empresas consultoras colaboradoras, que únicamente se desembolsa si los mencionados “entregables” han sido valorados positivamente.



te, está calculada de manera que se cubran unos costes operativos mínimos que incentiven la búsqueda de proyectos de I+D+i cooperativa en consorcios empresariales noveles.

- En cualquier caso hay que considerar que la presentación del proyecto no sólo tiene por objetivo el lograr el apoyo público vía subvencional: así, la calificación del proyecto por el Departamento como de I+D+i cooperativa permite igualmente que las empresas se beneficien de las desgravaciones fiscales previstas en la normativa vigente.
- Por este procedimiento, y bajo la supervisión de ANAIN, se consiguen aflorar proyectos cooperativos de I+D+i que de otra forma no hubieran tenido lugar y, al mismo tiempo, facilitar al mencionado Departamento la entrada de propuestas bien construidas (las empresas consultoras con las que se ha firmado el convenio de colaboración cuentan con un “know how” o saber hacer importante).

Así, por ejemplo, a través de este Programa APC se ha conseguido triplicar el número de memorias de proyectos cooperativos empresariales de I+D+i presentados al Departamento (con respecto a las medias anuales de años anteriores) y cuadruplicar el número anual de agentes que cooperan en ese tipo de proyectos.

Asimismo, en el año 2010 aproximadamente el 50% de todos los proyectos cooperativos de I+D+i presentados en dicho Departamento procedían del Programa APC, es decir, eran planteados por consorcios empresariales noveles, sin experiencia previa de cooperación en I+D+i.

Aunque a la fecha de finalización del presente caso se está produciendo un proceso de reestructuración del sector público empresarial de la Comunidad Foral de Navarra en el marco de la CPEN (Confederación Pública Empresarial de Navarra), todo apunta a que el Proyecto en sí, junto con el enfoque considerado, pueda seguir siendo objeto o elemento de referencia del caso.

2. El modelo organizativo

Tanto el proyecto analizado “Fomento de proyectos cooperativos”, como la organización pública que lo desarrolla, ANAIN, se entiende que encajan en la clasificación propuesta para el Sector Administración y Competitividad denominada “Administración social”, en la que se agrupan aquellas organizaciones públicas de toda índole que realizan funciones o actividades dirigidas a colectivos sociales concretos. Se sitúan aquí, por tanto, las políticas públicas de corte social y, en general, las desarrolladas en materia de Trabajo, Seguridad Social, Sanidad, Consumo, Educación, Industria, Economía, Deportes... En este caso la actividad de ANAIN está dirigida directamente a la actividad empresarial de I+D+i.

Desde el punto de vista directivo, ANAIN está Gobernada por un Consejo de administración que aúna los principales órganos directivos públicos del Gobierno de la Comunidad Foral implicados en la actividad de dinamización empresarial, de manera que se permita la participación en la toma de decisiones de todos los responsables públicos implicados.



Por debajo de este Consejo, y bajo la Dirección General de ANAIN, el modelo organizativo de la empresa es sencillo: la sociedad puede actuar con la máxima flexibilidad, subcontratando los servicios necesarios o contando directamente con la participación de los expertos en las distintas ramas de conocimiento, de manera que, de acuerdo con las experiencias de éxito en las organizaciones orientadas a la I+D+i, no existe una estructura jerárquica rígida, sino orientada a que todos sus miembros tengan una visión lo más global posible de los trabajos de la organización y del entorno. ANAIN es también, desde este punto de vista, una organización abierta, como la mayor parte de las instituciones de prestación de servicios públicos a la sociedad.

Sí existe, no obstante, una organización sistemática de las principales áreas de trabajo, basada fundamentalmente tanto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos como de los objetivos operativos que se derivan anualmente. Entre esos objetivos estratégicos vamos a destacar tres, por ser los que nos permiten encuadrar el proyecto:

- Objetivo 1: Impulso de la competitividad sectorial. Se persigue apoyar a distintos sectores empresariales de Navarra para que mejoren su competitividad a través de la cooperación y la innovación. Es dentro de este objetivo donde se ubica el proyecto, objeto del caso de estudio, de “Fomento de proyectos cooperativos empresariales de I+D+i”.

Las principales actividades para la consecución de éste objetivo estratégico son:

- Definición del modelo de clusters para Navarra.
 - Puesta en marcha inicial de clusters relevantes.
 - Dotación de servicios comunes a los clusters.
 - Reunión de mesas de innovación y apoyo a la redacción de los proyectos de innovación que en ellas se generen.
 - Apoyo a las empresas para la presentación de proyectos cooperativos de I+D+i.
- Objetivo 2: Modelo Económico para Navarra. El Plan para un Nuevo Modelo de Desarrollo Económico para Navarra (MODERNA) ha definido las líneas estratégicas a seguir durante las próximas décadas, estableciendo un escenario objetivo con el horizonte de 2030. Le ha correspondido a ANAIN asumir, por encomienda de gestión del mencionado Departamento de Economía y Hacienda, la dirección técnica del Plan.

Esta labor ha permitido que más de 3.000 personas ya hayan participado en MODERNA, con encuestas a 600 empresarios, profesores, gobernantes, administración regional y local, con entrevistas de diagnóstico y trabajo directo de más de 40 expertos sectoriales y temáticos y de personas relevantes a nivel regional y nacional, y con la participación abierta a otros técnicos y ciudadanos.

El conocimiento que tiene ANAIN, por esta vía, de las oportunidades estratégicas de I+D+i en Navarra es fundamental para la selección y el apoyo a los proyectos cooperativos empresariales.



- Objetivo 3: Fomento y promoción de la innovación. Consiste en difundir y promover la investigación, el desarrollo y la innovación en Navarra.

Entre las principales actividades de este objetivo se encuentran las siguientes:

- Diseño y organización de jornadas, seminarios y talleres de divulgación y sensibilización con agentes tecnológicos, científicos y empresariales.
- Coordinación de la “Semana de la Ciencia” y divulgación a la sociedad.
- Elaboración de guías, manuales y publicaciones de utilidad en torno a la innovación.
- Gestión del portal “Navarra Innova”.
- Organización de acciones de formación en innovación.
- Edición de la revista “Innovamos!”

Las actividades encuadradas en este objetivo permiten a ANAIN, entre otras, conocer cuál es el entramado empresarial de expertos y de empresas consultoras y de servicios con que se puede contar para dinamizar la articulación de proyectos cooperativos.

En cuanto al convenio de colaboración que se suscribe con las empresas consultoras privadas para el Programa APC, se trata de un convenio abierto a cualquier entidad consultora que cumpla unos criterios mínimos de profesionalidad y solvencia, siendo en muchos casos Pymes muy especializadas en asesorar a empresas en materias de I+D+i.

3. El papel de la innovación

Por lo expuesto, y por la propia razón de existencia de ANAIN, la innovación forma parte no sólo de la dinámica y de la cultura de la organización, sino de su propia finalidad. En este sentido, la contribución de ANAIN y la propia cultura empresarial de la Comunidad Foral, hacen de ésta una región puntera en el ámbito de la innovación, lo que también se ve reflejado en las estadísticas macro en materia de I+D+i.

Así, Navarra lidera la I+D+i a nivel nacional. Analizando las regiones más competitivas y las tendencias de futuro, el enfoque de la dirección de ANAIN se basa en contar con una I+D “puntera”, focalizada en los clusters empresariales y capaz de venderse internacionalmente. Desde este planteamiento resulta necesario que todas las empresas innoven en todos los ámbitos (organización y gestión, logística, marketing, etc.) y que estén organizadas para generar y aprovechar todas las ideas que poseen sus trabajadores. A esto debe sumarse una capacidad de toda la sociedad proactiva con la innovación, tanto en la generación de ideas como en la apertura a consumir y probar nuevos productos y servicios. También hacen falta emprendedores dispuestos a aprovechar la I+D para conformar nuevos productos y servicios, distribuirlos y venderlos. Todo ello resulta más fácil si, además, la Administración es innovadora y flexible, y si existe una cultura de cooperación generalizada. El objetivo último perseguido sería dar cumplimiento, desde la innovación cooperativa, a la predicción que Shakespeare pone en boca del Rey de Navarra en su obra “Trabajo de amores perdidos”: “Navarra será el asombro del mundo”.



- De acuerdo con los últimos datos estadísticos disponibles en materia de I+D+i que permiten hacer comparaciones interregionales, la mayor parte correspondientes a 2009, Navarra fue la comunidad autónoma española que, en términos relativos, más inversiones realizó en investigación y desarrollo, según los datos publicados el pasado 16 de noviembre de 2010 por el Instituto Nacional de Estadística: Navarra dedicó un gasto del 2,13% del equivalente de su PIB para I+D, colocándose por delante de comunidades como Madrid o País Vasco, que gastaron el 2,06%.
- Cabe destacar el incremento producido en todos los ámbitos (gasto empresarial, gasto del sector público, gasto de enseñanza superior), así como en el número de personas que trabajan en I+D+i.
- Otro dato en el que se incide es que, en Navarra, las empresas manufactureras realizan un gasto en I+D+i mayor que las empresas de servicios de alta tecnología, mientras que a nivel nacional este gasto está más o menos nivelado.

Desde este punto de vista, ANAIN ha innovado también en procedimientos y organización al definir una forma específica dentro de la actividad de fomento de proyectos cooperativos empresariales de I+D+i. Así, el concepto de apoyo a la innovación en esta economía abierta se ha basado igualmente en una visión abierta y flexible de la propia organización. Se ha entendido que no necesariamente todos los trabajos se deben realizar con la estructura y medios de la propia organización: se pretende contar con todo el tejido de agentes, tanto públicos como privados, que puedan resultar de utilidad para el cumplimiento de los objetivos públicos.

4. La cultura corporativa

Cultura de servicio:

ANAIN nace para cubrir los “déficits” de servicio que no aparecían cubiertos por otras instituciones y organismos públicos o privados. Desde ese punto de vista, una de las claves de la cultura corporativa de ANAIN es la cultura de servicio público, que se manifiesta, entre otras variables, en los destinatarios de su actividad:

- Empresas y asociaciones empresariales.
- Universidades presenciales: UPNA y Universidad de Navarra.
- Centros e Institutos de Investigación: AIN, CEMITEC, CENER, CIMA, CITEAN, CNTA, EVE-NA, IdAB, IDIMA, ILL, ITGA, ITGG, L´Urederra, FIDeNA, Centro Jerónimo de Ayanz, Centro Miguel de Eguía.
- Departamentos del Gobierno de Navarra.



Apertura de la organización:

ANAIN asume cierto papel de “escaparate” de la economía Navarra. Desde ese punto de vista un aspecto cultural muy potente es el de su presencia continua y constante en foros nacionales e internacionales y su colaboración con todas las organizaciones del entramado institucional y empresarial de la Comunidad Autónoma.

Como se ha indicado más arriba, los recursos que ANAIN moviliza para la innovación no son sólo los propios recursos de los profesionales que trabajan dentro de la Administración: así, ANAIN también colabora con otros recursos intelectuales de la Comunidad, que, en muchos casos, son sus propios clientes.

Entre otras, una de las fortalezas de ANAIN consiste precisamente en su capacidad para colaborar con las principales empresas consultoras privadas de carácter regional, eligiendo las más adecuadas para cada uno de los trabajos, y su capacidad para movilizar expertos en empresas, las propias universidades, los centros tecnológicos y la Administración.

Como en todos los casos, las fortalezas culturales obedecen a circunstancias y procesos concretos. Además del propio entorno material de actividad y del perfil de las personas, esta forma de trabajo se ha ido cristalizando después de algunas experiencias previas, entre las que cabe destacar la participación de ANAIN en Euroinnova, un programa piloto de I+D de ámbito europeo que obligó a ANAIN a gestionar de manera rápida y eficaz (pero con una vocación propia de un proyecto piloto) proyectos cooperativos de investigación.

Por otra parte, y dada la necesidad de una visión interdisciplinar y de un conocimiento del estado del arte en materia de investigación e innovación, ANAIN participa en las siguientes redes formales e informales:

- Red ERRIN (European Regions Research and Innovation Network), una red dinámica de más de 90 regiones de la Unión Europea con oficinas con sede en Bruselas, ciudad en la que ANAIN cuenta con una representación. La red facilita el intercambio de conocimientos, acciones conjuntas y asociaciones en proyectos, con el objetivo de fortalecer la investigación y la capacidad de innovación en la región de cada uno de sus miembros y de mejorar su éxito en los programas de apoyo de la Unión Europea.
- Red CORE de coordinación de las oficinas regionales españolas en Bruselas, una red informal en las que también se coordinan algunos temas de I+D+i.
- Red ARFE (Asociación de Regiones Fronterizas Europeas).
- CRPM (Conferencia de las Regiones Marítimas y Periféricas de Europa).
- El LISBON COUNCIL, un “think tank” con más de 5.000 personas en red global (innovadores y empresarios de vanguardia, pensadores e investigadores, personalidades públicas y funcionarios públicos, etc.).



Profesionalización:

La atención y el servicio a los “clientes” de ANAIN no pueden prestarse desde un mero ejercicio de potestades administrativas de carácter regulador o supervisor; ni tan siquiera desde la gran fuerza que da la capacidad económica ejercida a través de la actividad subvencional. Es por ello que la organización ha tenido que construirse sobre la base de la profesionalización del equipo de trabajo y directivo y de la colaboración con los agentes externos. La cultura de la organización se basa pues en la consecución de resultados y objetivos, sin perder de vista que el fin o misión perseguidos tienen carácter público y consisten, en última instancia, en fomentar la I+D+i en el territorio de la Comunidad Foral de Navarra.

5. Configuración Organizativa

A fecha de marzo de 2011, la organización de ANAIN estaba constituida por los siguientes recursos:

Como recursos directos propios:

- 10 personas, incluyendo la Dirección General, el personal técnico (directores de proyectos) y el personal administrativo. Está remunerado con retribuciones fijas y retribuciones variables vinculadas al cumplimiento de objetivos generales, de línea y personales. El régimen laboral es de contrato de Alta Dirección para la Dirección General y el régimen general del convenio colectivo de oficinas y despachos para el resto del personal.
- Un local de oficinas en el centro de Pamplona.
- Las dotaciones de ofimática y sistemas propias de cualquier unidad administrativa de estas dimensiones.
- Los servicios prestados por ANAIN desde la Oficina de la Comunidad Autónoma en Bruselas.

Para el proyecto analizado, sin embargo, la clave de los recursos utilizados son precisamente los recursos y agentes externos en que se apoya (y, en concreto, y entre otros, las consultoras que forman parte del proyecto).

En cuanto al presupuesto de ANAIN, éste asciende a un entorno de 2.000.000 euros. En esa cuantía no se tiene en cuenta el presupuesto destinado por el Gobierno de Navarra y CDTI a las subvenciones finales a los proyectos de I+D+i que han sido objeto del Programa APC.

6. Estrategia

La Misión de ANAIN es servir a la Comunidad Foral de Navarra promoviendo el incremento cualitativo y cuantitativo de la innovación, para mejorar la competitividad empresarial,



la creación de empleo y el nivel de servicio de la Administración, consiguiendo así aumentar el bienestar y calidad de vida presente y futura de la sociedad.

Obviamente, las estrategias y tácticas de ANAIN deben ser coherentes con las estrategias y tácticas de I+D+i contenidas en los marcos de prospección y planificación elaborados a nivel europeo, nacional y regional. Por ello, y como se ha señalado anteriormente, ANAIN, entre otras actividades, realiza y promueve acciones para la elaboración y seguimiento de los diferentes Planes Tecnológicos de Navarra (actualmente en vigor el III Plan Tecnológico de Navarra), coordina la Red Tecnológica en Navarra (RETECNA), es la entidad gestora del Parque de la Innovación de Navarra y gestiona el Portal Navarra Innova.

Con el Programa Euroinnova Navarra, antes citado, se inició la experiencia de fomento de proyectos cooperativos (entre 2006 y 2008). Euroinnova se centraba en proyectos tecnológicos de bio-tecnología, nano-tecnología y energías renovables, con un alto componente adicional, en algunos casos, de usos de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). En este sentido, el nuevo enfoque de la línea de trabajo para el fomento de los proyectos cooperativos de I+D+i no se centra en ningún sector en particular, como se ha señalado anteriormente, sino en el hecho de la cooperación empresarial en I+D+i con enfoque final de negocio.

El desarrollo de la estrategia concreta del proyecto consiste, en palabras de los directivos de ANAIN, en una labor de “hibridación y polinización cruzada”, es decir, en poner a trabajar a empresas de orígenes y naturalezas diferentes, que nunca han innovado ni han cooperado entre sí, como vía para el surgimiento de proyectos innovadores. Como ya se ha indicado, esta estrategia se consigue, entre otros medios, incentivando a las consultoras por la vía descrita, para que sean agentes que, asimismo, cooperen en la dinamización de la innovación.

Además, por la vía del fomento de los proyectos cooperativos empresariales de I+D+i no sólo se cumple el objetivo principal de identificar y promover proyectos concretos de innovación, sino que se genera una cultura de innovación en las empresas, especialmente en las Pymes. La experiencia y las estadísticas demuestran que la empresa que ha innovado con éxito está más abierta para incorporar nuevas innovaciones, y que la empresa que ha cooperado con éxito está también más dispuesta a seguir cooperando.

7. Conclusiones

Entre las conclusiones que pueden extraerse del caso analizado se encuentran las siguientes:

1. ANAIN, al ser una organización abierta, tiene una gran potencialidad para analizar y comprender un mundo tan complejo y sistémico como el de la I+D+i. Es la participación en redes, el contacto directo con los responsables políticos y administrativos a nivel europeo, nacional y regional, y el contacto con las empresas, las universidades y los centros tecnológicos, lo que le permite abordar tareas tan complejas como, por ejemplo, la elaboración del mencionado Plan MODERNA.



2. A pesar de su forma jurídica, ANAIN no sólo no pierde su condición de sociedad instrumental y su misión de servicio público, sino que, dado que se beneficia de una mayor agilidad y alcance en algunos procesos gracias a una genuina colaboración público-privada con multitud de agentes, puede cumplir mejor dicha misión. Por otra parte, la participación de varios Departamentos del Gobierno de Navarra en su Consejo de Administración permite conciliar orientaciones de distinto signo.
3. Asimismo, al igual que en el procedimiento sancionador es necesario separar orgánicamente las competencias de instrucción y sanción, también en este caso es necesario separar los ámbitos de fomento y elaboración de proyectos cooperativos de I+D+i (correspondiente a ANAIN) del órgano decisorio para conceder la subvención final correspondiente (Gobierno de Navarra).
4. La escasez de recursos propios no es una limitación para el cumplimiento de objetivos cuantitativamente complejos (como, por ejemplo, la visita y consultoría particularizada) si se cuenta con otras vías o fuentes de trabajo. En este caso, las empresas consultoras colaboradoras vienen a ser una prolongación de la actividad de la propia de ANAIN.

8. Clave de éxito del proyecto

Las claves del éxito de ANAIN y del proyecto pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. En primer lugar, la inmersión de la organización dentro de las redes de conocimiento, el funcionar abiertos hacia la sociedad en su conjunto y el constante ánimo de participar y comprender qué es lo que está sucediendo en el mundo.
2. En segundo lugar, el trabajar en un ámbito como el de la I+D+i, donde las reflexiones prospectivas, los planes, los análisis, el contacto con materias complejas pero muy atractivas intelectualmente, y la conciencia del carácter decisivo para el desarrollo futuro de la sociedad de esta actividad, hacen más fácil propiciar dentro de la organización una fuerte cultura que cohesiona el trabajo y a las personas.
3. En tercer lugar, la apertura al partenariado público-privado. Es más fácil hacer comprender a las empresas que hace falta cooperar en I+D+i si la propia organización que lidera este proceso está ella misma abierta a la cooperación con otros agentes.
4. En cuarto lugar, la capacidad de adaptación de la organización a los cambios en la estructura organizativa, lo que sin duda será determinante en el proceso de reorganización del sector público empresarial de la Comunidad Foral que está teniendo lugar en el momento de escribir este documento.