

APTES

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA



2022-2025

Aprobada en Asamblea General Ordinaria del 4 de Abril de 2022



Contexto	2
El punto de partida	3
Una mirada compartida	5
La propuesta	7
Mejorar la vida de las personas	7
Ser sostenibles	8
Cuadro de Mando estratégico	9

Contexto

El año 2020 estaba previsto que fuera el de la reflexión para el Plan Estratégico de APTES para el periodo 2021-2024. Pero lo cierto es que, como en tantas otras cosas, la Covid19 puso esta intención patas arriba y no ha sido hasta el 2021 cuando, por fin, hemos podido dedicar tiempo a pensar APTES para el período 2022-2025.

Toda reflexión estratégica requiere de una revisión al cumplimiento de la anterior y es por ahí por donde es preciso iniciar este documento.

El Plan de Gestión 2017-2020 se planteaba en 4 ejes estratégicos de trabajo: Cooperación, Diseño, Formación, Difusión, además de la Sostenibilidad económica.

Esos ejes se han ido alimentando a partir del desarrollo de iniciativas y proyectos. Estos se han desarrollado preferentemente en cooperación, añadiéndoles elementos de diseño social, generando a partir de ellos formación y procurando difundir sus resultados. Los proyectos son las "unidades de acción" en la que toma forma la acción de APTES.

Destacamos iniciativas y proyectos como Euskatrust, Gizakude, Erlauntza, la Escuela de Diseño Social, Ekin.social, Zaharberri, Modelo de Activos Etorkizuna Eraikiz, la participación en Donostia Lagunkoia, Begiztek...entre otros varios que, gracias a la cooperación con otras personas y organizaciones, hemos podido liderar o acompañar. Gracias a los que hemos dado sentido y contenido a conceptos como tecnologías duras, tecnologías blandas o diseño social. En los que se han generado activos, tanto tangibles como intangibles y que debemos cuidar para que sean aprovechados en iniciativas futuras. Con los que se ha logrado la sostenibilidad económica de APTES, en un esquema en el que las cuotas de las organizaciones y personas socias suponen un 20% de la financiación y el desarrollo de proyectos el 80%, pero en el que se constata una excesiva dependencia de financiación vía convocatorias a proyectos en concurrencia competitiva que suponen falta de margen y tensión de tesorería.

La actividad de APTES para el período 2017-2020 ha contado con la dedicación de las personas y entidades socias; con aquellas que no siéndolo, son cercanas; con las que dedican su tiempo a formar parte de la Junta Directiva. Especial mención merece Juanjo Goñi, que ha regalado mucho de su energía y tiempo a pensar, escribir y proponer las maneras de hacer de APTES, que hemos venido recogiendo en la Escuela de Diseño Social y aplicando en proyectos.

Y es a partir de 2021, que nos ponemos a pensar en el APTES de los próximos años. Aún teniendo dudas de si un "plan" estratégico, con sus objetivos, indicadores, tiene sentido en estos tiempos tremendamente cambiantes, sí que necesitamos un rumbo al que dirigir nuestra proa. Aunque como saben quienes navegan en barcos pequeños, el viento, la ola, la corriente, hará que nos tengamos que adaptar a las condiciones de cada momento.

El punto de partida

Conocer el punto de partida se hace más sencillo con un DAFO como el que se desarrolla a continuación. Aun no siendo exhaustivo, permite tener una visibilidad sobre la posición de APTES y el entorno.

APTES tiene DEBILIDADES en su práctica interna:

- Cada iniciativa y proyecto genera "Activos", conexiones, conceptos, métodos, con más o menos maduración, pero que creemos que tienen un valor y no hemos conseguido ni que se conozcan ni que se desplieguen en suficiente medida: ni dentro de APTES, ni en las entidades socias ni con terceras. Y por supuesto, no hemos sido capaces de que contribuyan en suficiente medida a la sostenibilidad, siempre delicada, de la entidad.
- No hacemos ni una identificación ni una medición del impacto que generamos. ¿Y si no impactamos nada o es mínimo?
- La sostenibilidad de APTES es tremendamente dependiente de convocatorias públicas en concurrencia competitiva y, por tanto, sin margen. ¿Cómo salir de esa lógica cuando nuestra unidad de acción es "el proyecto innovador"?
- No tenemos el conocimiento real de si APTES aporta el valor esperado por las expectativas de cada persona/entidad socias.
- Tenemos una insuficiente presencia en Bizkaia y nula en Álava.

APTES tiene FORTALEZAS, fruto de su práctica diaria:

- La marca APTES es buena: la Tecnología Social está en boca de muchas instituciones y organizaciones una vez vivida la experiencia provocada por la Covid19. Aunque APTES haya cumplido su mayoría de edad, es ahora cuando no hace falta explicar qué es.
- Somos formalmente una asociación, pero quizá es más adecuado llamarnos "agrupación", ya que somos personas y entidades distintas en objetivos y capacidades. Y tenemos capacidad para ser independientes en cuanto a estrategia. Prueba de ello ha sido lo ocurrido con la invitación a evolucionar en Asociación Adinberri que declinamos, si bien agradecemos.
- Con cierta frecuencia, entidades públicas nos contactan cuando tienen delante de sí temas novedosos y complejos, en donde aparecen "lo tecnológico" y "lo social", y nos preguntan a ver si podemos contribuir a orientar en iniciativas de tipo diverso.
- Hemos ido construyendo una red de contactos interesantes a lo largo del tiempo. Nos tienen un cierto aprecio.

APTES opera en un momento y entorno en el que hay AMENAZAS:

- Otras entidades están recorriendo caminos muy interesantes y en los que APTES ha estado tímidamente en el pasado: Máster en Emprendimiento Tecnológico para la Silver Economy (M.Unibertsitatea), Adinberri, Fundación EDE, por poner algunos ejemplos.

APTES opera en un momento y entorno en el que hay OPORTUNIDADES:

- La pandemia ha hecho que la tecnología en el ámbito social no requiera de tanta explicación como antes sucedía. Y por otro lado, las y los profesionales del sector, que tradicionalmente habían planteado sus dudas sobre su valor en la intervención social, han experimentado sus posibilidades.
- Las organizaciones del ámbito social tienen una dimensión que no permite contar ni con una estrategia ni con una estructura de I+D+i. Postular APTES como tal es una opción.
- Son de total actualidad retos sociales de la envergadura de la Transformación Digital en la acción social; la capacitación digital de las personas que, por edad, origen, nivel económico, tienen menos oportunidades; o una digitalización de servicios públicos y privados que deja indefensas a las personas usuarias, tal como la vivida en el sector bancario por las personas más mayores.

Una mirada compartida

En septiembre de 2021 nos reunimos personas socias y amigas, con el propósito de pensar APTES para los próximos años. Una jornada en la que hacer una reflexión que nos permitiera marcar el rumbo deseado, actualizando la Misión, Visión y los Valores, como base de entendimiento y mirada compartida a partir de la que construir nuestra acción para los próximos años con coherencia a lo que aspiramos ser.

La sesión servía para encontrar el consenso en la motivación por aportar desde la tecnología social esa mirada con la que impactar positivamente en la vida de las personas. Pero añadiendo a la tecnología social los elementos de diseño social que es indispensable incorporar en programas, iniciativas o proyectos y que hemos sido capaces de generar en el pasado. Así se propone una **MISIÓN** actualizada en su redacción, tal como sigue:

***Contribuir a mejorar la vida de las personas,
apoyando y junto a las organizaciones con intereses humanistas,
mediante el desarrollo de conexiones, conceptos y métodos transformadores,
en clave tecnológica y de diseño social.***

Y que esta Misión nos permita la **VISIÓN** de, en 2025:

***Ser referente el desarrollo y expansión de conexiones, conceptos y métodos transformadores, entre las organizaciones con intereses humanistas y activas en lo social y lo tecnológico,
siendo fieles a los valores, y
en concreto aplicando los principios de hibridación de conocimiento y experimentación.***

Para finalmente entender que los **VALORES** a los que ser fieles son:

Humanidad La persona como centro de nuestra acción.
Cooperación Compartir los objetivos, trabajo y responsabilidad del resultado con otros.
Confianza Generar vinculaciones que permitan asumir riesgos que dependen de la acción futura de otras personas.

La Misión de APTES habla de *apoyar y junto a entidades humanistas*. Merece especificar, en primer lugar, a quiénes nos referimos y el por qué hablamos en términos de apoyo y junto a ellas.

Las entidades humanistas son aquellas en las que la persona está en el centro de su propósito, motivación y acción. Son organizaciones de todo tipo que buscan el



impacto positivo en la vida de las personas y pueden estar operando en una diversidad de sectores, tanto públicos como privados. Así, identificamos a la diversidad de agentes con los que trabajar:

- Asociaciones del ámbito social y colegios profesionales.
- Empresas.
- Administraciones Públicas, personas con cargos políticos y otras con perfil técnico.
- Universidad, Formación Profesional, entidades de formación online.
- Organizaciones del ámbito científico-tecnológico (RVCT).
- Incubadoras de empresas.

Hablamos de *apoyar* a estas entidades que, a su vez, acompañan, apoyan, atienden, a las personas destinatarias finales con su acción. Porque APTES interactúa en segundo grado, es decir, no llega a la acción directa con las personas, salvo en las dinámicas que así lo requieren.

Y hablamos también de hacer *junto* a las organizaciones. APTES propone una manera de trabajar en la que no creemos que tiene sentido una consultoría al uso, en la que se hace un encargo por parte de la entidad y se entrega un resultado. APTES trabaja codo a codo con la entidad, creando juntas el resultado de este trabajo.

La propuesta

Se propone un plan que persigue dos objetivos estratégicos: contribuir a **mejorar la vida de las personas**, es decir, ser coherentes con nuestra Misión, **y ser sostenibles**.

Mejorar la vida de las personas

La Misión que se ha identificado es:

“Contribuir a mejorar la vida de las personas, apoyando y junto a las organizaciones con intereses humanistas, mediante el desarrollo de conexiones, conceptos y métodos transformadores, en clave tecnológica y de diseño social.”

De ella, se extraen los “cómo hacemos” esa contribución, que son las conexiones, los conceptos y métodos transformadores, en clave tecnológica y de diseño social.

De ahí que se proponga como líneas de acción estratégicas:

- **la conexión:** de entidades diversas entre las que consigamos aumentar la red de asociadas y nuestra agenda de entidades amigas que, no estando asociadas, nos conocen, conocemos sus retos y capacidades.

Para esta línea de acción es preciso un trabajo sostenido de identificación y conocimiento de entidades y personas que, desde la acción pública, privada o del tercer sector social, son susceptibles de formar parte de la red de asociadas o de próximas. Buscamos posicionar a APTES entre estas entidades como referente, tal como identificamos en la Visión.

- **los conceptos¹ y métodos² transformadores:** generados a partir del trabajo concreto realizado en iniciativas y proyectos, en los que cultivar los valores identificados y que sirven para experimentar y generar activos, elementos que nos deben servir para garantizar la sostenibilidad de la asociación. Las iniciativas son ideas embrionarias, en búsqueda de financiación y que una vez cuentan con ella, se convierten en proyectos. Estas iniciativas o proyectos incorporan siempre en su diseño y desarrollo la mirada a la tecnología y al diseño social.

“Contribuir a mejorar la vida de las personas...en clave tecnológica y de diseño social”, como concreta la Misión, coloca a APTES en una posición con responsabilidad ante retos de primer orden como son la Transformación Digital en el ámbito social o la digitalización de las personas. Por tanto, si bien no es el ámbito exclusivo de acción, sí nos vemos interpelados por la necesidad de contribuir desde esa capacidad que aporta la red que conformamos de personas y entidades socias.

¹RAE: Idea que concibe o forma el entendimiento.

²RAE: Modo de decir o hacer con orden.

Ser sostenibles

El objetivo estratégico de ser sostenibles se concreta en que la línea final de la cuenta de explotación anual aparezca en negro.

Para ello, se proponen dos líneas de acción:

- **sostenibilidad económica:** que implica equilibrar los ingresos, trabajando para aumentar el peso de aquellos bajo pedido sobre aquellos que provienen de convocatorias en concurrencia competitiva. Hablamos de vender la ejecución de proyectos o acciones de consultoría, esta última siempre con la característica de ir junto a la entidad contratante; y en formaciones ofrecidas de manera presencial u online. Implica modificar el peso deseado de contratos/convocatorias/cuotas, que hoy suponen 23/55/21 en % respectivamente.

Para lograr esta sostenibilidad económica, es preciso pensar y probar modelos de negocio hoy por hoy inexistentes en APTES.

- recorrer en su totalidad el **ciclo de los proyectos:** que requiere expresar la potencialidad de los activos generados en ellos. De manera que los activos son trabajados más allá de los proyectos, madurándolos y adaptándose a distintas necesidades de aplicación. Y poniendo especial énfasis en que la red de personas y entidades socias de APTES se benefician de esos activos por suponer una diferenciación o una contribución que mejora sus proyectos o servicios.

Para ello se debe hacer de manera sostenida una acción comercial acorde con el modelo de negocio decidido, que permita la explotación de los activos más allá de su gestación.

Cuadro de Mando estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACCIONES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	OBJETIVOS PG-2022	OBJETIVOS PG-2023	OBJETIVOS PG-2024	OBJETIVOS PG-2025	
Mejorar la vida de las personas	Conexión	Identificación y conocimiento de entidades y personas que desde la acción pública, privada o del tercer sector social son susceptibles de formar parte de la red de asociados o de próximos. Buscar el posicionamiento de APTES entre estas entidades como referente, tal como identificamos en la Visión.	Incrementar la red de personas y entidades socias.	Número de personas y de entidades socias	18/17	18/20	20/22	22/24	
			Incrementar la red de personas y entidades próximas, las que cuentan con APTES o para quienes somos referentes.	Visitas/contactos realizados (nuevos o recurrentes)	30	30	30	30	
			Facilitar espacios de encuentro	Begiztek-kafe	4	4	6	6	
			Experimentar y generar activos a partir de iniciativas y proyectos	Proyectos desarrollados	8	10	12	12	
	Conceptos y métodos transformadores		Iniciativas y proyectos, en los que hacer honor a los valores identificados y que sirven para experimentar y generar activos.	Tener voz cualificada en la Transformación Digital de la acción social.	Proyectos desarrollados alrededor de la Transformación Digital en la acción social s/ Total de proyectos.	50%	55%	65%	70%
				Generar, probar y madurar activos, para que sean transferibles.	Activos disponibles	Contar con una guía de activos maduros para transferencia.	+1 activo s/aa	+2 activo s/aa	+2 activo s/aa
				Asegurar la coherencia de la acción en relación a los valores.	Identificar y medir los valores de humanismo, cooperación y confianza en los proyectos desarrollados.	Diseñar sistema de medición y prueba.	Por determinar a partir del sistema diseñado		
				Presupuestar, diseñar y desplegar difusión de las iniciativas, proyectos y activos.	Difusión realizada (web, RRSS, infografías)	80% s/total se han difundido.			
				Disponer un Modelo de Negocio coherente con la propuesta de valor.	Modelo de negocio diseñado y probado.	Diseñar el Modelo de Negocio coherente con la propuesta de valor.	Aplicar Modelo de Negocio y valorar.		
				Equilibrar las fuentes de ingresos	% cuotas/convocatorias/contratos s/total	25/50/25	25/45/30	25/40/35	25/35/40
Ser sostenibles	Agotar el ciclo de los proyectos	Aumentar ingresos Acción comercial que permita la explotación de los activos más allá de su gestación.	Transferencia de activos a red de socios	€ Facturación	20% s/total	25% s/total	30% s/total	40% s/total	
			Transferencia de activos a terceros	Número de activos transferidos	20% s/total	25% s/total	30% s/total	40% s/total	