

APTES

Reflexión Estratégica

APTES

2026-2029

Febrero 2026



ÍNDICE



[Punto de partida](#)

Página 3

[Misión, Visión y Valores](#)

Página 4

[Matriz DAFO](#)

Página 5

[Objetivos Estratégicos 2026-2029](#)

Página 6

PUNTO DE PARTIDA....



El Plan Estratégico es el marco que ha guiado la actividad de APTES durante 2022-2025: un **cuatrienio extraordinario**.

En primer lugar, por la **temática y alcance de los proyectos**. En APTES hemos desarrollado la especialidad formativa de Tecnóloga Social, objeto de la misión fundacional. Hemos explorado la vulnerabilidad documental, y la manera en la que las soluciones digitales pueden limitarla. Hemos contribuido, junto a profesionales y entidades compañeras de camino, a la equidad digital, de manera que todas las personas puedan disfrutar de las oportunidades de lo digital. Son proyectos en los que APTES ha tenido distintos roles. Sin embargo, la oportunidad de estar cerca de las personas en contextos sociales diversos, y con el propósito de facilitar las relaciones y la acción comunitaria, nos ha permitido conocer realidades que nos sirven para tener discurso y posición en relación al diseño y la tecnología social.

En segundo lugar, por el **nivel de facturación** alcanzada. Fruto de la confianza que instituciones públicas de Euskadi han puesto en APTES, en quienes la conformamos y en las iniciativas que desarrollamos. En definitiva, un capital confianza que se construye con proyectos que plantean los retos de manera multidisciplinar e innovadora.

El planteamiento del Plan Estratégico 2022-2025 incluía una serie de objetivos que, pese a lo extraordinario de la actividad, no se han llegado a alcanzar.

Uno de ellos ha sido en relación a la **red de profesionales y entidades socias**: tanto su ampliación, como la necesidad de intensificar la presencia y referencia en Bizkaia y Álava.

Si bien la sostenibilidad económica se ha logrado, APTES sigue siendo vulnerable en tanto que la financiación vía **subvención** no permite un margen comercial con el que realizar una inversión en proyectos propios de futuro.

Por último, no se ha logrado una **transferencia de los activos** generados por APTES y de los aprendizajes logrados en proyectos en los que participa: no logramos que se aproveche el conocimiento generado por la red asociada.

Es a partir de este punto de partida que durante 2025 hemos desarrollado un proceso de reflexión estratégica con el que revisar **Misión, Visión y Valores**, detallar un **análisis DAFO** y proponer, fruto de debates en la red asociada, tres **objetivos estratégicos**, con su correspondiente desarrollo hasta llegar a objetivos para el Plan de Gestión 2026.

A continuación, su detalle.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



Misión



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

Visión



“Ser referentes en 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 aplicando los principios de hibridación combinación de conocimientos y experimentación”

Valores



Humanismo: La persona como centro de nuestra acción.

Cooperación: Compartir los objetivos, trabajo y responsabilidad del resultado con quienes trabajamos.

Confianza: Generar vinculaciones profundas.

Equidad: Promover oportunidades para que nadie quede atrás.

MATRIZ DAFO



DEBILIDADES

- La financiación anual es siempre incierta y hay que trabajarla.
- Esquema de subvención, tanto en concurrencia competitiva como nominativa: sin margen comercial.
- No hacemos una comunicación suficiente de las iniciativas y proyectos previa y posterior a asociados/as.
- Conocimiento generado por iniciativas y proyectos no se transfieren a asociados.
- Bizkaia y Álava: poco explorados y representados.
- Modelo asociativo: ventajas e implicaciones

FORTALEZAS

- Especialidad formativa de Tecnóloga/o Social: Vía para impartir formación (y facturar por ello) y de hacer APTES conocida en los 3 TTHH.
- Capacidad de establecer conexiones y redes de trabajo entre organizaciones con finalidades similares o complementarias.
- Estar activamente en proyectos hace tener discurso.
- Independencia estratégica (no económica).
- Embrión de equipo propio.

AMENAZAS

- Cambio en referentes institucionales (jubilación, ciclos electorales, etc).
- Existen propuestas de transformación digital de empresas tecnológicas al sector de la acción social.

OPORTUNIDADES

- Transformación digital de la acción social.
- Traducir la tecnología para llevarla a la acción social.
- Talento: identificador de personas con competencias de tecnóloga social.
- Interés generalizado en la IA y desconocimiento en la intervención social.
- Traccionar entre Políticas Sociales y el sector de la acción social el diálogo sobre la IA.
- Estar en foros estratégicos para contar proyecto Tecnóloga Social, Vulnerabilidad documental....

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2026-2029



La reflexión desarrollada plantea 3 objetivos estratégicos para el período:

1 Cultivar el liderazgo de APTES como referente en Tecnología Social mediante la especialización formativa y la transferencia de conocimiento.

2 Asegurar la sostenibilidad económica de APTES y maximizar el impacto social de sus proyectos.

3 Reforzar la capacidad de influencia sectorial en la digitalización y ampliar la base asociativa para una mayor representatividad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2026-2029



OBJETIVO

1 Cultivar el liderazgo de APTES como referente en Tecnología Social mediante la especialización formativa y la transferencia de conocimiento.

El liderazgo de APTES se debe fundamentar en transformar la experiencia que adquirimos en los proyectos en una metodología sólida, estructurada y, sobre todo, transferible para profesionalizar la Tecnología Social en nuestro entorno.

Para alcanzar esta posición de referente, APTES se plantea tres ejes de actuación.

El primer eje para cultivar este liderazgo es la Caja de Herramientas de Tecnóloga/o Social. Este recurso no es solo un repositorio de soluciones digitales y casos de uso identificados, sino que quiere ser colaborativo y por tanto, se inspira en la forma de hacer de APTES. Alrededor de esta caja, la dinamización de una comunidad profesional de Tecnólogas/os Sociales, nos permitirá contribuir a la adopción de soluciones digitales en el día a día de las y los profesionales de la intervención social.

El segundo eje es la impartición de la especialización Formativa de Tecnóloga/o Social para el desarrollo de intervenciones sociales. Y hacerlo en colaboración con centros formativos y en otros formatos adhoc bajo encargo. Aquí es esencial reconocer la necesidad de cuidar y actualizar de manera permanente los contenidos de la especialidad de manera que estén muy ligados tanto a la realidad de la acción social como a la actualidad de las oportunidades digitales.

El tercer eje es la transferencia del conocimiento generado en proyectos realizados por APTES hacia las personas y entidades asociadas. Se trata de que cada aprendizaje de APTES se convierta en un activo común, permitiendo que la red social de APTES actúe como embajadora de un conocimiento sobre Tecnología Social compartido.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2026-2029



OBJETIVO

1 Cultivar el liderazgo de APTES como referente en Tecnología Social mediante la especialización formativa y la transferencia de conocimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR GENERAL	OBJETIVOS PG2026
Desarrollar y mantener la Caja de Herramientas de Tecnóloga/o Social.	Grado de desarrollo y uso de la Caja de Herramientas de Tecnóloga/o Social. Su lanzamiento y sostenimiento. Lanzamiento y sostenimiento de la Comunidad de Tecnólogas Sociales.	50 entradas en caja de herramientas 50 personas usuarias/alta. 6 encuentros Comunidad Tecnólogos/as Sociales
Impartir la especialidad formativa de Tecnóloga Social.	Contactos de organizaciones (centros formativos, Universidades) interesadas en la impartición de la especialidad formativa de Tecnóloga Social.	2 centros formativos por TTHH conocen la especialidad de Tecnóloga Social.
	Número de contratos/facturación por la impartición de la especialidad formativa de Tecnóloga Social, vía alianzas con terceros, microcredenciales universitarias.	3 formaciones impartidas
	Vínculo de APTES con la Universidad (trabajos de investigación, trabajos de fin de grado, relacionados con la Tecnología Social).	2 acuerdos firmados
Transferir el conocimiento generado en proyectos a asociados	Conocimiento generado en proyectos es transferido y conocido por los asociados (post-proyecto): diseño y desarrollo de píldoras en formatos diversos.	3 píldoras organizadas: Agiria Agerian, BIBE, Tecnóloga Social.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2026-2029



OBJETIVO

2 Asegurar la sostenibilidad económica de APTES y maximizar el impacto social de sus proyectos.

Este objetivo estratégico busca consolidar la viabilidad futura de APTES actuando sobre dos pilares interconectados: la solidez financiera y la evidencia del valor social.

En el plano económico, se prioriza la transición hacia un modelo de ingresos diversificado. A través del indicador de equilibrio de fuentes (cuotas, contratos y convocatorias), la aspiración es cubrir sus costes estructurales con recursos estables, garantizando una autonomía operativa frente a fluctuaciones de las políticas públicas.

La viabilidad de APTES también está ligada a la calidad de los proyectos. Para ello, se propone sistematizar la medición de impacto social de los mismos. A través del indicador el número de iniciativas que aplican metodologías de evaluación rigurosa, pasamos de ejecutar actividades a demostrar el impacto real con datos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2026-2029



OBJETIVO

2 Asegurar la sostenibilidad económica de APTES y maximizar el impacto social de sus proyectos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR GENERAL	OBJETIVOS PG2026
Equilibrar las fuentes de ingresos.	Porcentaje de cuotas/contratos/convocatorias s/total de ingresos.	10/30/60 % de ingresos
Aplicar la metodología de medición de impacto en los proyectos.	Número de proyectos que aplican la metodología de medición de impacto.	% proyectos con TdC diseñada e incorporada.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2026-2029



OBJETIVO

3 Reforzar la capacidad de influencia sectorial en la digitalización y ampliar la base asociativa para una mayor representatividad.

Este objetivo estratégico pone la mirada en consolidar a APTES como un referente de opinión y un actor de peso en la transformación digital de las entidades de la acción social y sociosanitaria.

Para ello, se propone reforzar la base asociativa para fortalecer la representatividad de APTES y masa crítica, asegurando que su voz sea el reflejo de una red diversa e innovadora.

En paralelo, APTES quiere contribuir al debate sobre la digitalización aplicada a la acción social, Se trata de tener presencia en foros, pero más especialmente de construir un discurso propio, ético y propositivo que posicione a APTES en la agenda pública. Al trasladar la visión del sector social a los espacios de decisión tecnológica, la asociación actúa como un puente necesario, garantizando que la innovación digital esté siempre al servicio de las personas y la equidad social.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2026-2029



OBJETIVO

3 Reforzar la capacidad de influencia sectorial en la digitalización y ampliar la base asociativa para una mayor representatividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR GENERAL	OBJETIVOS PG2026
Incrementar la red de personas y entidades socias.	Número de asociados/entidades (revertir la caída). Invitación al ingreso de entidades vinculadas con la aceleración organizativa u otras iniciativas.	Estatutos 2026 aprobados.
		5 entidades se asocian.
Posicionar a APTES en la agenda pública sobre la digitalización aplicada a la acción social.	Posicionamiento de APTES en la agenda pública sobre la digitalización aplicada a la acción social (IA incluida), a través de la participación en foros en los que trasladar la voz de la digitalización aplicada al sector de la acción social. Construyendo un discurso y opinión sobre la digitalización y sobre la IA aplicada a la acción social.	3 foros
		1 publicación (Zerbitzuan)

ESKERRIK ASKO
GRACIAS

APTES

