innovación

apnabi

20>30

Autismo Bizkaia

II Plan de innovación APNABI 2026-2028

Autismo Bizkaia

Asociación de padres, de afectados de Autismo y otros trastornos del espectro autista de Bizkaia | Bizkaiko autismoa eta beste autismo espektroaren nahasteak dituztenen gurasoen elkartea

Apoyos a lo largo de la vida

Somos **Familia** Gara

1. INTRODUCCIÓN.....3
1.1. Origen y sentido del documento.....3
1.2. Propósito y Enfoque.....5
1.3. Visión 2028.....6
2. ¿POR QUÉ INNOVAR DE FORMA SISTEMÁTICA?.....9
2.1 ¿POR QUÉ INNOVAR DE FORMA SISTEMÁTICA?.....10
2.2. ¿CÓMO LOGRAMOS UNA SISTEMÁTICA DE ORGANIZACIÓN INNOVADORA ?.....11
2.3 UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA.....11
2.4 CAPACIDAD INNOVADORA.....12
2.5 DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN.....13
2.6 EL CICLO DE LA INNOVACIÓN: 3 ETAPAS CLAVE.....13
4. NUESTRO ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN 2026 2028.....16
3.1. VIGILANCIA ESTRATÉGICA.....16
3.2. ESTRATEGIA: NUESTRO MARCO DE DECISIÓN.....19
3.3. NUESTRA CARTERA DE PROYECTOS: GESTIÓN DEL PORTAFOLIO.....21
4. EL PROCESO DE INNOVACIÓN: UN CICLO DE VALOR.....25
4.1. FASE 1: VIGILANCIA E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES (Captar).....25
4.2. FASE 2: IDEACIÓN Y CREATIVIDAD (Canalizar).....25
4.3. FASE 3: SELECCIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA (El Filtro).....26
4.4. FASE 4: DESARROLLO Y PILOTAJE (“La Fábrica”).....26
4.5. FASE 5: EVALUACIÓN Y TRANSFERENCIA (El Impacto).....27
5. CONTEXTO INTERNO.....28
PARA LA INNOVACIÓN.....28
5.1 CONTEXTO INTERNO (CULTURA Y PERSONAS).....29
5.2. Capacitación y Nuevas Competencias.....29
5.3. Espacios para la Innovación (Físicos y Digitales).....30
5.4. Reconocimiento y Motivación.....30
6. INNOVACIÓN ABIERTA: ALIANZAS Y REDES.....32
6.1. El Ecosistema de Innovación APNABI.....32
6.2. La Red APNABI de Innovación Abierta.....32
6.3. El Papel de las personas en la Red.....32
7. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN.....34
7.1. Comunicación Interna: Cultura y Reconocimiento.....34
7.2. Comunicación Externa: Narrativa en Primera Persona.....34

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Origen y sentido del documento

El presente Plan de Innovación es el documento marco que recoge el enfoque, los objetivos y la sistemática que APNABI Autismo Bizkaia desplegará durante el periodo **2026-2028**. Este plan recoge el testigo del trabajo realizado en el periodo anterior, capitalizando el aprendizaje acumulado para dar respuesta a los nuevos desafíos y sistematizar nuestra cultura transformadora.

Este documento no es un trámite administrativo, sino un instrumento **vivo y de trabajo**, diseñado para actualizarse y alimentarse de manera continua. Su contenido es el resultado de un profundo **proceso de reflexión híbrido** llevado a cabo en 2025, que ha combinado la escucha activa con el rigor analítico:

1. **Legitimidad participativa:** La cocreación El corazón de este plan reside en la sesión de cocreación celebrada el **26 de noviembre**, donde 42 personas representativas de todo el ecosistema APNABI (personas autistas, familias, profesionales, socios/as y agentes comunitarios) trabajaron conjuntamente. De aquella escucha activa surgieron las **'Olas de cambio'**, identificando qué debíamos mantener, qué mejorar y cómo imaginar el futuro de la organización.

2. **Diagnóstico interno:** El perfil de innovación de forma paralela, el equipo directivo sometió a contraste el estado de la innovación en la entidad. Este análisis interno reveló la necesidad de transitar desde una gestión de proyectos basada en la experiencia individual hacia una **sistematización metodológica.** Se identificaron áreas críticas de mejora en la gestión del conocimiento y la incorporación de tecnologías disruptivas (IA), estableciendo como prioridad que la innovación deje de ser un conjunto de acciones aisladas para convertirse en un proceso estructural.

3. **Alineación estratégica:** Fruto de esta doble vertiente (social y técnica), este plan materializa la voluntad colectiva de avanzar hacia una organización más abierta y conectada. La innovación queda así integrada en el Plan Estratégico, vertebrando específicamente dos de sus pilares fundamentales:

a. **Eje 2 (Modelo APNABI):** La innovación como herramienta para la excelencia ética y profesional.

b. **Eje 5 (Organización):** La innovación como palanca para ser una entidad saludable, sostenible y transformadora.

En definitiva, este documento recoge el conjunto de proyectos y actuaciones necesarias para dar respuesta a los retos definidos, asegurando que cada avance tecnológico o metodológico repercuta directamente en la calidad de vida de las personas con autismo y sus familias.

¿Cuál es el motivo de este documento? Buscamos poner en valor el trabajo ya realizado en el ámbito de la innovación, así como trasladar a todas las personas el mensaje de la importancia de esta y de la necesidad de continuar realizando actuaciones en esta dirección. Además, es importante transmitir que la innovación no es exclusiva de un equipo, sino que todas las personas participan en ella en el día a día.

INNOVACIÓN COMO UNA PRIORIDAD ESTRATÉGICA

La innovación es una condición imprescindible para garantizar la calidad de vida de las personas autistas y sus familias, para el mantenimiento de la organización como un referente en la sociedad y para garantizar la sostenibilidad de la organización ante los retos futuros. Los factores de éxito del pasado hoy no son suficientes; en el ciclo **2026-2028**, es necesario diferenciarse no solo para adaptarse, sino para anticiparse a las necesidades de las personas y del resto de grupos de interés.

Por esta razón, la innovación es una prioridad transversal y explícita en la hoja de ruta de APNABI Autismo Bizkaia. Es la herramienta operativa diseñada para materializar la transformación definida en nuestro **Plan Estratégico 2026-2028**, alineándose específicamente con:

- **Eje 2 (Modelo APNABI):** Fortalecer nuestro modelo propio impulsando la innovación, el estilo profesional y el compromiso ético.
- **Eje 5 (Organización transformadora):** Desarrollar desde la corresponsabilidad un modelo de gestión saludable, sostenible y tecnológicamente avanzado.

A través del presente Plan de Innovación, la organización propone mejorar su posición competitiva y social, recogiendo en este documento todo el enfoque, la sistemática y los planes de futuro que nos permitirán pasar de las ideas a los resultados tangibles.

1.2. Propósito y Enfoque

El objetivo de este plan es transitar de una gestión de proyectos aislados a un Sistema de Gestión de la Innovación robusto. Para ello, hemos alineado nuestra metodología con los principios de la norma internacional ISO 56001.

Esta alineación asegura que nuestra innovación sea:

1. **Sistemática:** Procesos gestionados y reproducibles, no fruto del azar.
2. **Orientada al valor:** Cada iniciativa debe generar un impacto tangible, financiero o social.
3. **Abierta:** Integramos el conocimiento interno con la vigilancia externa y la colaboración con el ecosistema (Innovación Abierta).

El plan se articula para dar respuesta a tres ejes fundamentales:

- **Capitalizar la experiencia:** Recopilar y sistematizar los esfuerzos realizados en los últimos años para responder a nuestros desafíos estratégicos prioritarios.
- **Democratizar la innovación:** Promover una cultura participativa donde todas las personas se sientan habilitadas para contribuir al desarrollo innovador (continuar innovando).
- **Focalizar el futuro:** Alinear los esfuerzos y recursos futuros para impulsar la innovación como palanca directa para la consecución de los objetivos estratégicos.

1.3. Visión 2028

Aspiramos a consolidar APNABI como una organización referente en Europa, donde la innovación es una cultura compartida. Un futuro donde las personas autistas tienen un **protagonismo real en el diseño de las soluciones** y donde la tecnología y las alianzas nos permiten ofrecer apoyos personalizados en la comunidad.

El Hito Tractor: Como culminación de este periodo estratégico, APNABI fija el **Congreso Internacional sobre Autismo 2028 como el gran hito movilizador de nuestra innovación.** Este evento no será solo un acto de divulgación, sino una palanca estratégica transversal que utilizaremos durante los tres años para:

- **Vigilancia:** Captar las mejores prácticas mundiales para presentarlas en casa.
- **Alianzas:** Consolidar la Red de Innovación Abierta de cara al evento.
- **Protagonismo:** Que sea el primer gran congreso codiseñado y coliderado por familias, profesionales y personas autistas. El Congreso 2028 actuará como el 'faro' que orientará y acelerará nuestros proyectos de innovación durante este plan.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACIÓN?

Para APNABI, la innovación va más allá de la invención; es una herramienta de transformación basada en tres pilares:

1. Orientación a resultados Una novedad sólo se considera innovación cuando es **«reconocida» y validada por el mercado** y nuestros grupos de interés. El proceso parte de una necesidad real y la organización actúa como protagonista para satisfacerla generando

valor.

2. Un Concepto Amplio (Visión 360º) Superamos el enfoque tradicional restringido a la tecnología de producto o proceso. Asumimos una visión integral (alineada con el Manual de Oslo) que contempla también la **innovación organizativa y de marketing**. No basta con crear nuevos productos; debemos innovar en cómo nos organizamos y en cómo llegamos a nuestros grupos de interés.

3. Equilibrio entre lo radical y lo incremental Entendemos la innovación en dos velocidades necesarias:

- **Innovación radical:** Generadora de nuevas fuentes de valor y clave para la **diferenciación** en el mercado.
- **Innovación incremental:** El motor de la mejora continua, indispensable para alcanzar la **excelencia operativa** en el día a día.

La Organización APNABI AUTISMO BIZKAIA INNOVADORA

La innovación es una palanca imprescindible para la sostenibilidad de la Organización en el contexto actual, donde la sociedad y los avances constantes nos invitan a adaptarnos continuamente.

APNABI AUTISMO BIZKAIA se consolida como una Organización Innovadora al cumplir con las siguientes premisas:

1. Estrategia: Incorpora la intención, el replanteamiento y la sistemática necesaria para innovar de forma permanente.
2. Cultura: Dispone de una organización y cultura interna que le dotan de la capacidad real para innovar.

Como consecuencia, obtiene **resultados** tangibles en sus servicios, procesos organizativos, comunicación y relaciones externas. Esto permite asegurar la visión a largo plazo y la satisfacción de todos los grupos de interés.

DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN PARA APNABI AUTISMO BIZKAIA

En APNABI Autismo Bizkaia entendemos la innovación en un sentido amplio: abarca desde la **mejora continua (incremental)** hasta la **innovación más significativa (radical)**, capaz de provocar cambios sustanciales en los resultados de los servicios, programas, procesos o en la gestión de la organización.

AMBITOS DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

AMBITO	DEFINICIÓN	ACTUACIONES
INNOVACIÓN EN LA ESTRATÉGIA DE LA ORGANIZACIÓN	La Organización incorpora la innovación como valor esencial, presente en su Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral.	**INTENCIÓN:** Compromiso firme de situar la innovación como elemento central de la estrategia.
		REPLANTEAMIENTO: Reformulación constante de la estrategia, del modelo de gestión y de los procesos críticos. Anualmente, el Equipo Directivo revisa la Estrategia de Innovación durante la autoevaluación y contraste según el Modelo de Gestión Avanzada.
		SISTEMÁTICAS: La innovación está integrada en los procesos de la Organización. Se ha establecido una sistemática de gestión transversal de la innovación que cuenta con objetivos, indicadores, acciones, segmentos y responsables definidos.
CAPACIDAD INNOVADORA PERSONAS INNOVADORAS EN LA ORGANIZACIÓN	La Organización dispone del potencial para generar e introducir innovaciones de forma sistemática.	**APRENDIZAJE:** Se obtienen *inputs* valiosos del desarrollo e implementación de innovaciones, aprovechando los cambios organizativos y culturales.
		GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: La Organización gestiona el conocimiento externo a través de alianzas y redes, fomenta la generación de ideas y despliega planes de formación específicos.
		CULTURA DE LA INNOVACIÓN: Se promueve la actitud y aptitud adecuadas de las personas mediante un liderazgo implicado y una gestión cuidadosa de los equipos.
RESULTADOS DE INNOVACIÓN	La organización evalúa el impacto y desempeño de las innovaciones en cualquiera de los ámbitos.	El sistema de indicadores incorpora métricas específicas para medir tanto el esfuerzo innovador como los resultados obtenidos de cada innovación implementada.

TIPOS DE INNOVACIÓN

La organización apuesta por avanzar en la senda de la innovación a través del fomento cultural, la reflexión estratégica y el desarrollo de proyectos. Para potenciarla, clasificamos la innovación en dos tipos:

INNOVACIÓN RADICAL o RUPTURISTA

Es una innovación transformadora en el sector. Actúa como generadora de nuevas fuentes de valor y es clave para la diferenciación y el éxito de los programas y servicios.

- Requisitos: Transformaciones sustanciales y un enfoque de proyectos con un plan de recursos y resultados significativos.

INNOVACIÓN INCREMENTAL o MEJORA CONTINUA

Es la base que alimenta a la innovación radical y asegura la excelencia operativa mediante la mejora de procesos.

- Objetivo: Que **TODAS** las personas incorporen nuevas rutinas de trabajo, consolidando una **CULTURA** que permita a la Organización avanzar hacia la **INNOVACIÓN SISTEMÁTICA.**

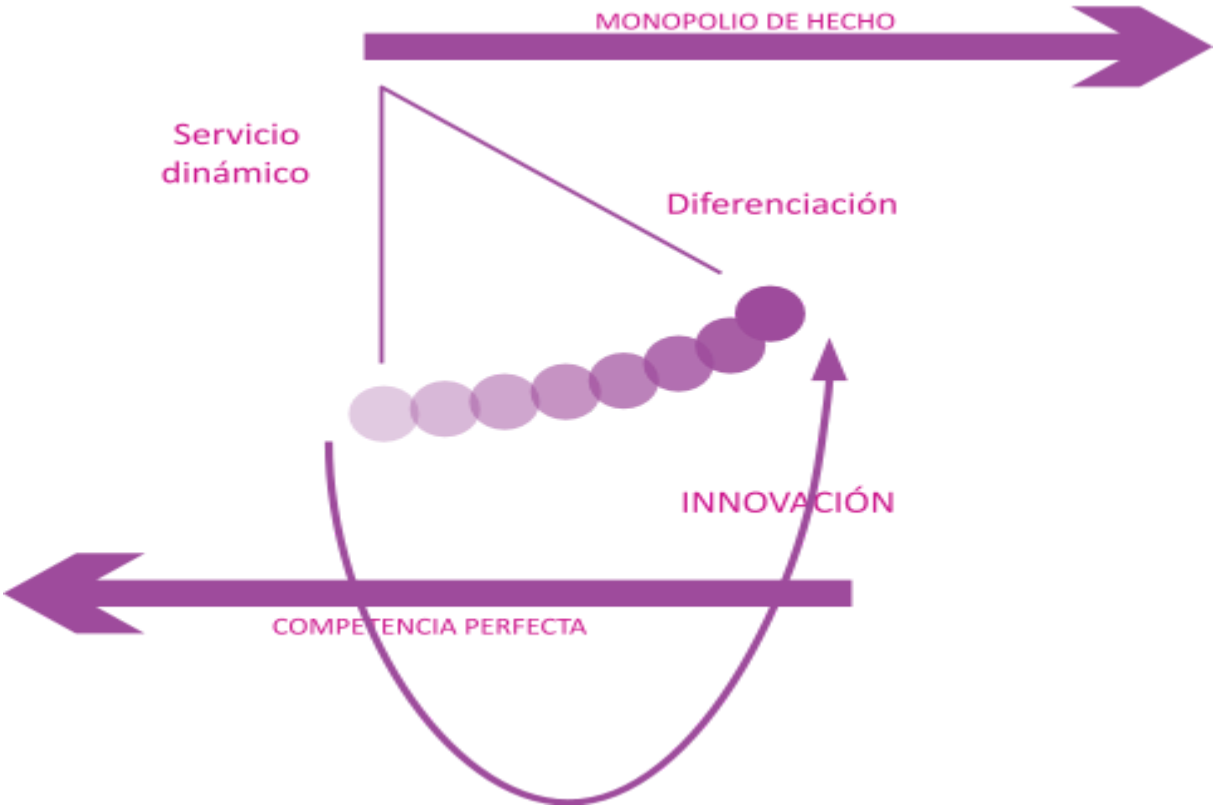
2. ¿POR QUÉ INNOVAR DE FORMA SISTEMÁTICA?

2.1 ¿POR QUÉ INNOVAR DE FORMA SISTEMÁTICA?

En un contexto estático o de competencia perfecta, donde los servicios son similares y los costes parecidos, la única vía para competir es la **eficiencia operativa**. Sin embargo, nuestra realidad es dinámica.

- **La innovación es la fuerza motriz** que impulsa a la organización hacia un estado de **diferenciación**, alejándola de la "comoditización" de los servicios.
- Sin embargo, la inercia de la sociedad y los movimientos del entorno tienden a empujar a la organización de vuelta hacia la simple eficiencia operativa.
- Para contrarrestar esta fuerza, los "movimientos pendulares de vuelta" (el regreso a la diferenciación) deben ser lo más rápidos y cortos posibles.

Conclusión: Esto solo se consigue mediante una **innovación sistemática y sostenida**, no con esfuerzos puntual



2.2. ¿CÓMO LOGRAMOS UNA SISTEMÁTICA DE ORGANIZACIÓN INNOVADORA ?

El Plan de Innovación identifica tres elementos clave que deben funcionar de manera integrada para el despliegue efectivo de la innovación:

1. **INNOVACIÓN EN LA ESTRATEGIA:** Nuestra estrategia explicita y prioriza la importancia de innovar.
2. **CAPACIDAD INNOVADORA:** Contamos con personas creativas y el entorno adecuado para potenciar su talento.
3. **RESULTADOS DE INNOVACIÓN:** Medimos el impacto real mediante indicadores concretos.

Solo cuando estos tres elementos interactúan entre sí, logramos transformarnos verdaderamente en una **Organización Innovadora.**

2.3 UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA

Se trata de incorporar la innovación como un valor esencial, incrustado en el planteamiento estratégico global:

- **INTENCIÓN:** Existe un compromiso firme de la dirección por situar la innovación como eje central de la estrategia.

- **REPLANTEAMIENTO:** Implica la reformulación constante de la estrategia, del modelo de gestión y, en consecuencia, de los procesos críticos de la organización.

- **SISTEMÁTICA:** Supone integrar la innovación en todos los procesos clave, estableciendo los procedimientos necesarios y definiendo claramente las responsabilidades.

¿CÓMO LOGRAMOS UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA?

Según nuestro modelo, la innovación no es fruto del azar, sino del cumplimiento estricto de una cadena de valor. Una organización es innovadora cuando:

CUMPLE DOS PREMISAS...

Para que la innovación florezca, la organización debe trabajar en dos dimensiones internas:

- **ESTRATEGIA CLARA:** Incorpora en su ADN estratégico los conceptos de **intención, replanteamiento y sistemática.** No se innova por inercia, sino porque la estrategia "empuja" explícitamente a la organización a hacerlo.
- **CAPACIDAD INTERNA:** Dispone de un modelo de **gestión y una cultura** organizacional que habilitan y dotan a las personas de la capacidad real para innovar de forma sistemática, no solo puntual.

Y OBTIENE COMO RESULTADOS...

Como consecuencia natural de lo anterior, la organización materializa **innovaciones tangibles** en sus programas/servicios, procesos internos, relación con el entorno y estructura organizativa.

Estas innovaciones son las que permiten a APNABI mantener **la sostenibilidad del proyecto, la relevancia social y la excelencia en la atención a las personas.**

2.4 CAPACIDAD INNOVADORA

Es el potencial real del que dispone la organización para introducir innovaciones de forma recurrente. Aunque aprendemos de cada implementación obteniendo inputs valiosos, el salto cualitativo en nuestra capacidad innovadora proviene de dos vertientes:

- **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (El proceso):** Implica orquestar correctamente el ciclo de actividades necesarias para innovar: vigilancia del entorno, generación de ideas, focalización, capacitación, desarrollo e implantación efectiva.

- **CULTURA DE LA INNOVACIÓN (El clima):** Implica desarrollar la aptitud (capacidades) y la actitud (compromiso) de las personas y equipos, enmarcadas dentro de una política de gestión de personas que fomente la creatividad y el riesgo controlado.

2.5 DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

En lugar de hablar de "éxito en el mercado", en APNABI entendemos la innovación como la capacidad de generar nuevas soluciones que aporten valor real a la calidad de vida de las personas autistas y sus familias, siendo estas soluciones más eficaces, eficientes o sostenibles que las anteriores.

INNOVACIÓN EN PROCESO Y PRODUCTO		INNOVACIÓN EN SENSIBILIZACIÓN E INCIDENCIA SOCIAL	INNOVACIÓN EN ORGANIZACIÓN
PROCESOS DE ATENCIÓN Y GESTIÓN	MODELOS DE APOYO Y SERVICIOS		
Mejoras en cómo hacemos las cosas internamente. Buscamos la eficiencia para liberar recursos que puedan destinarse a la atención directa, y agilidad para reducir la burocracia.	Creación o mejora significativa de los servicios que prestamos a las personas. No buscamos "vender", buscamos responder a necesidades no cubiertas o mejorar la calidad de vida.	Nuevas formas de comunicarnos con la sociedad para transformar la mirada sobre el autismo, captar apoyos y fortalecer nuestra reputación. No es "publicidad", es "transformación social".	Cambios en nuestra estructura, en cómo tomamos decisiones o en cómo nos relacionamos con el entorno (Administración, otras ONG, empresas). Fomento de la participación.

2.6 EL CICLO DE LA INNOVACIÓN: 3 ETAPAS CLAVE

Nuestro modelo de innovación no es una isla, sino que se integra directamente en la estrategia general de APNABI. El despliegue de la innovación se articula a través de un ciclo continuo de **tres etapas** que aseguran que pasamos "de las ideas a los resultados":

Apoyos a lo largo de la vida

Conexión con los objetivos y líneas estratégicas. El punto de partida siempre son los desafíos identificados en nuestro **Plan Estratégico vigente.** No innovamos por innovar, sino para responder a los retos de la organización.

- **La tarea:** Anualmente, reflexionamos sobre los objetivos estratégicos para detectar dónde es necesario aportar soluciones nuevas.
- **El objetivo:** Alinear la creatividad con el rumbo que ha marcado la organización.

Concreción en acciones y proyectos. Una vez tenemos el "qué" (el desafío), definimos el "cómo". Las ideas se aterrizan incluyéndolas formalmente en el **Plan de Gestión Anual.**

- **La tarea:** Diseñar proyectos de innovación específicos, asignando recursos, responsables y plazos claros.
- **El objetivo:** Transformar la estrategia abstracta en trabajo tangible.

Seguimiento y medición. Cerramos el círculo analizando el impacto. Es vital saber si la innovación ha funcionado para decidir si se implanta, se escala o se descarta.

- **La tarea:** Realizar el seguimiento de los proyectos en marcha y evaluar sus resultados finales mediante indicadores.
- **El objetivo:** Generar aprendizaje y asegurar que el esfuerzo ha aportado valor real a las personas o a la organización.

3. PLAN DE INNOVACIÓN

4. NUESTRO ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN 2026 2028

"Este II Plan de Innovación Abierta supera el enfoque tradicional de gestión de proyectos para convertirse en un sistema integral. No se trata de compartimentos estancos, sino de **retos estratégicos** que se abordan mediante un modelo de gestión circular (Vigilancia-Proceso-Evaluación) y que avanzan por **olas de cambio** progresivas."

3.1. VIGILANCIA ESTRATÉGICA

Anticipar para transformar: nuestro sistema de Inteligencia Competitiva y Social.

En APNABI, la vigilancia estratégica no es solo una herramienta de observación, es nuestro sistema de alerta temprana. Nos permite captar información del exterior, analizarla y convertirla en conocimiento útil para tomar decisiones con menor riesgo y anticiparnos a los cambios sociales y tecnológicos.

Hemos evolucionado el modelo tradicional de vigilancia ("Belatza") hacia un **Sistema de Inteligencia Híbrida** que combina la prospectiva tecnológica con la escucha humana.

La innovación en APNABI no es un proceso aislado ni nace de la improvisación. Nuestro modelo de reflexión ha evolucionado desde la planificación interna hacia un sistema de **escucha estratégica**.

Ya no decidimos "qué innovar" solo desde los despachos; lo hacemos conectando tres fuentes de inteligencia.

¿QUÉ VIGILAMOS? NUESTROS 4 RADARES

Para cubrir los 360º de nuestra realidad, activamos cuatro focos de atención permanente:

- **VIGILANCIA TECNOLÓGICA (El radar digital):** Monitorizamos las tecnologías emergentes que pueden mejorar la calidad de vida y la gestión.
    - *Foco actual:* Desde junio de 2024, tenemos un plan específico para la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) como herramienta de apoyo y transformación organizacional.
    - *Acciones:* Formación de agentes de vigilancia en IA y participación en entidades de referencia.
- **VIGILANCIA SECTORIAL Y NORMATIVA (El radar del entorno):** Seguimos de cerca los avances en modelos de apoyo, cambios legislativos y tendencias del Tercer Sector.
    - *Ejes temáticos centrales:*
        - Trayectorias vitales: El abordaje del proceso de envejecimiento y la promoción del aprendizaje a lo largo de las diversas etapas de la vida.
        - Autonomía y calidad de vida: Fomento de la vida independiente, facilitación del acceso al empleo con el apoyo necesario y promoción de la participación en actividades de ocio de carácter inclusivo.
        - Modelos de Intervención: Conceptualización e implementación de nuevos esquemas para la prestación de cuidados de larga duración.
        - Enfoques diferenciados: Análisis del diagnóstico y la situación particular de las mujeres dentro del espectro autista.

- *Fuentes:* Monitorización de boletines oficiales, normativas de la Diputación Foral de Bizkaia y Gobierno Vasco.

- **VIGILANCIA VIVENCIAL (El radar humano):** Incorporamos la voz de las personas como dato estratégico. No solo miramos hacia fuera, escuchamos hacia dentro.

  - *Mecanismo:* Análisis de demandas emergentes en primera persona, paneles de familias y satisfacción de personas usuarias.

- **VIGILANCIA COMPETITIVA Y DE ALIANZAS (El radar de red):** Observamos qué hacen otras organizaciones referentes para aprender y colaborar (benchmarking).

  - *Redes:* Participación activa en FEVAS, Autismo España, Autismo Europa y EHLABE.

3. ¿CÓMO LO HACEMOS? MECANISMOS DE CAPTACIÓN

La vigilancia se sistematiza a través de tres canales de entrada que alimentan nuestra reflexión estratégica:

1. **PRESENCIA ACTIVA (Congresos y foros):** No somos espectadores, somos participantes. Mantenemos una presencia constante en los foros donde se define el futuro del sector.

   - *Alcance:* Participación anual en más de 10 congresos autonómicos, nacionales (AETAPI, AEDIS) e internacionales (Autismo Europa).

2. **MONITORIZACIÓN DIGITAL:** Rastreo sistemático de fuentes de información.

   - *Volumen:* Controlamos más de 176 fuentes de información, incluyendo boletines especializados y más de 100 canales en Redes Sociales.

3. **REDES DE CONOCIMIENTO (Networking):** Participación en comisiones técnicas (empleo, envejecimiento, ética) donde compartimos y captamos conocimiento de primera mano antes de que sea público.

4. **EL CICLO DE LA INFORMACIÓN**

No acumulamos datos, generamos valor. El proceso de vigilancia sigue un flujo claro:

1. **Captación:** El equipo profesional y los agentes de vigilancia detectan la señal (una nueva ley, una tecnología, una demanda).
2. **Registro:** Se documenta en nuestros Sistemas de Vigilancia para su trazabilidad.
3. **Análisis:** Los diferentes equipos y agentes involucrados evalúan su impacto en APNABI.
4. **Acción:** La información se convierte en un Proyecto de Innovación o en una mejora del servicio.

3.2. ESTRATEGIA: NUESTRO MARCO DE DECISIÓN

Tras captar las señales del entorno y escuchar las necesidades de las personas a través de nuestra vigilancia, nos encontramos con un caudal de información y oportunidades que supera nuestra capacidad de ejecución. Es en este punto donde activamos nuestro **Marco de Decisión Estratégica.**

En el pasado, la innovación podía surgir de oportunidades aisladas o ideas inconexas. En este nuevo ciclo, hemos profesionalizado la toma de decisiones: no innovamos por inercia, sino por alineación. Cada oportunidad detectada se somete a un análisis profundo para asegurar que responde a los desafíos reales de la organización.

1. EL CRITERIO: EL PLAN ESTRATÉGICO COMO BRÚJULA

Nuestra "brújula" para navegar en este mar de posibilidades es el **Plan Estratégico vigente.** Él define qué es prioritario y qué es secundario. Para que una idea se convierta en un proyecto de innovación aprobado, debe demostrar su contribución directa a uno de los dos grandes ejes que vertebran nuestra transformación:

- **Prioridad 1: Fortalecer el modelo APNABI (Eje 2).** Buscamos innovaciones que impacten directamente en la calidad de vida, que fomenten la participación real o que ofrezcan apoyos más personalizados. Si una tecnología o una tendencia no mejora la vida de las personas con autismo o sus familias, no es prioritaria.

- **Prioridad 2: Construir una Organización Saludable y Transformadora (Eje 5).** Aquí buscamos soluciones que nos hagan más sostenibles, éticos y eficientes. Innovar también significa cuidar nuestros recursos y mejorar la salud de nuestros equipos profesionales.

2. LOS AGENTES: UNA GOBERNANZA COLABORATIVA

Para tomar estas decisiones de forma ágil pero rigurosa, hemos diseñado un modelo de gobernanza que no funciona por jerarquías estancas, sino integrando **tres miradas complementarias** que enriquecen cada propuesta:

A. **La mirada social y de valor (Equipo Validador del BI):** Es el corazón del proceso. El equipo validador del banco de ideas evoluciona para ser un espacio de contraste vivencial, incorporando de forma estable a una persona autista y a un familiar.

- *Su misión:* Garantizar que las ideas que llegan desde el Banco de Ideas (abierto a familias y sociedad) tienen sentido y aportan valor real a las personas. No es un filtro burocrático, es un "termómetro de valor social".

B. La mirada de viabilidad y estrategia (Equipos Técnicos y Dirección): Trabajan de forma coordinada para aterrizar las ideas. Mientras los equipos técnicos diseñan la solución operativa, el equipo directivo asegura la alineación con la estrategia y la sostenibilidad de recursos.

- *Su misión:* Transformar buenas intenciones en proyectos sólidos y viables, asignándoles el momento adecuado para su despliegue.

C. La mirada institucional (Junta Directiva): Son personas que actúan como garantes del propósito a largo plazo en representación de la base asociativa (familias y personas con

autismo). Su intervención se reserva para respaldar aquellas innovaciones estructurales que transforman el modelo de futuro de la asociación.

4. LA PLANIFICACIÓN: AVANZAR POR OLAS - BERRIKUNTZAREN OLATUA

Con los proyectos definidos, organizamos su despliegue de forma natural mediante **"Olas de Cambio"**, lo que nos permite mantener un ritmo constante sin estresar a la organización:

- **Ola de Activación:** Mejoras ágiles que vemos a corto plazo.
- **Ola de Consolidación:** Nuevos servicios que maduramos a medio plazo.
- **Ola de Transformación:** Apuestas de futuro que construimos a largo plazo.

3.3. NUESTRA CARTERA DE PROYECTOS: GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

Para gestionar la innovación de manera eficaz, no trabajamos con una lista aislada de proyectos, sino con un **Portafolio de Innovación.** Siguiendo las directrices de la norma **UNE-EN ISO 56001:2024**, entendemos este portafolio como el conjunto equilibrado de iniciativas que nos permite gestionar el riesgo y asegurar el cumplimiento de nuestra estrategia.

1. ¿QUÉ ES UNA INICIATIVA DE INNOVACIÓN EN APNABI?

Antes de incorporar un proyecto a la cartera, debemos asegurarnos de que realmente es innovación. Basándonos en la norma, definimos una **Iniciativa de Innovación** como aquella acción planificada para desarrollar una entidad nueva o modificada que realiza o redistribuye valor.

Para ser considerada en nuestra cartera, una iniciativa debe cumplir tres criterios (ISO 8.2):

- **Novedad:** Aporta una solución nueva o significativamente mejorada respecto a lo que ya hacíamos.

- **Valor:** Genera un impacto medible (calidad de vida, eficiencia, sostenibilidad) para las personas o la organización.

- **Incertidumbre:** Implica un grado de exploración y riesgo; no es una mera gestión de rutina, sino un proceso de aprendizaje y validación.

2. ESTRUCTURA DEL PORTAFOLIO: EQUILIBRIO Y CRITERIOS

Para asegurar un portafolio equilibrado, tal como recomienda la norma, clasificamos nuestras iniciativas cruzando **tres dimensiones clave.** Esto nos permite visualizar rápidamente si estamos apostando por el futuro o solo mejorando el presente.

A. SEGÚN EL GRADO DE NOVEDAD (RIESGO E IMPACTO)

- **Innovación Incremental (Mejora Continua):** Proyectos de bajo riesgo que optimizan lo que ya hacemos. Mejoran la eficiencia o resuelven problemas operativos. Son la base de la sostenibilidad.

- **Innovación Evolutiva (Nuevos Servicios):** Adaptamos nuestros conocimientos actuales para crear nuevos servicios o llegar a nuevos usuarios. Riesgo medio.

- **Innovación Rupturista (Transformación):** Iniciativas de alto riesgo y alto impacto potencial que cambian las reglas del juego. Exploran territorios desconocidos para la organización.

B. SEGÚN EL ORIGEN Y APERTURA (EL FOCO "ABIERTO")

- **Innovación Interna:** Proyectos desarrollados exclusivamente con talento y recursos de APNABI.

- **Innovación Abierta (en red):** Proyectos en colaboración con agentes externos (Universidades, empresas, otras asociaciones). Objetivo: Aumentar el peso de este bloque para cumplir con el reto de apertura.

C. **SEGÚN EL HORIZONTE TEMPORAL (LAS OLAS)**

Clasificamos cada proyecto según su momento óptimo de ejecución para no saturar los recursos:

- **Ola 1 (Activación):** Proyectos "Quick Wins". Resultados en <12 meses.
- **Ola 2 (Consolidación):** Desarrollo de servicios que requieren 1-2 años.
- **Ola 3 (Transformación):** Apuestas estratégicas a largo plazo (3-4 años).

4. GESTIÓN DINÁMICA

Nuestro portafolio es un ente vivo. Aplicamos criterios de revisión continua para priorizar, acelerar o, si es necesario, **discontinuar** iniciativas que no validen sus hipótesis. Entendemos, como marca la norma, que detener un proyecto no es un fracaso, sino una fuente de aprendizaje ("InnoAprendizaje") necesaria para reducir la incertidumbre.

4. PROCESO DE INNOVACIÓN

4. EL PROCESO DE INNOVACIÓN: UN CICLO DE VALOR

Nuestro modelo de innovación supera el esquema lineal tradicional para adoptar un enfoque sistémico e iterativo, alineado con la norma **UNE-EN ISO 56001:2024**. Entendemos la innovación como un proceso continuo que abarca desde la comprensión profunda del contexto hasta la medición del impacto y la transferencia del conocimiento.

Este ciclo se estructura en 5 Fases Operativas acompañadas de 2 Procesos Transversales que ocurren en todo momento:

4.1. FASE 1: VIGILANCIA E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES (Captar)

No podemos innovar a ciegas. Mantenemos y reforzamos nuestro sistema de vigilancia estratégica para captar señales tanto del entorno técnico como de la realidad social.

- **Los roles de vigilancia (Red Belatza):**
    - Belatza (Halcón): Profesionales en centros y servicios que detectan necesidades operativas y oportunidades de mejora inmediata (mejora incremental).
    - Belatza Handia (Halcón Peregrino): Vigilancia estratégica de tendencias, normativa, tecnología y modelos internacionales.
- **Nueva fuente: la voz de las personas:** Incorporamos formalmente a las personas como fuente primaria de vigilancia. Nadie mejor que las propias personas para identificar barreras o necesidades no cubiertas ("Insights de personas usuarias").
- **Vigilancia tecnológica:** Monitoreo específico de avances en IA y tecnologías de apoyo a la vida independiente.

4.2. FASE 2: IDEACIÓN Y CREATIVIDAD (Canalizar)

Generamos espacios para que la información se convierta en propuestas concretas. Pasamos de un buzón pasivo a la cocreación activa.

- **Herramientas internas:**
    - **Banco de Ideas y "Ideia Sariak":** Para recoger el talento de profesionales y grupos de interés.
    - **Espacios de Reflexión:** Sesiones de creatividad con metodologías ágiles.

- **Innovación abierta (Open Labs):** Abrimos el proceso de ideación a las familias, las personas autista, la comunidad y aliados tecnológicos (universidades, empresas) para buscar soluciones conjuntas a retos complejos (ej. vivienda, envejecimiento).

4.3. FASE 3: SELECCIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA (El Filtro)

No todas las ideas pueden ejecutarse a la vez. **El equipo de validación del banco de ideas** actúa como el gestor de las "mareas", aplicando criterios objetivos para filtrar y asignar recursos.

- *Criterios de Priorización:*
    - **Impacto Social:** ¿Mejora significativamente la calidad de vida? (Teoría del **Cambio).**
    - **Alineación Estratégica:** ¿Responde a los Ejes 2 o 5 del PE 2028?
    - **Viabilidad:** Coste, esfuerzo y riesgo.

- **Asignación por Olas de Cambio:** Se clasifica la idea aprobada en la cartera de proyectos:
    - **Ola 1 (Activación): Mejoras rápidas ("Quick wins").**
    - **Ola 2 (Consolidación):** Proyectos piloto que requieren alianzas.
    - **Ola 3 (Transformación):** Apuestas estratégicas a largo plazo.

4.4. FASE 4: DESARROLLO Y PILOTAJE (“La Fábrica”)

Dependiendo de la complejidad del proyecto (su "Ola"), activamos diferentes mecanismos de ejecución:

- **Innotaldes (para Ola 1):** Equipos ágiles, temporales y autocontenidos para resolver retos operativos en menos de 3 meses. Mantienen el enfoque de objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales).

- **Equipos de Proyecto Transversales (para Olas 2 y 3):** Grupos multidisciplinares (con participación de personas autistas y aliados externos) para proyectos estructurales. Trabajan con prototipado, testeo y validación antes del despliegue masivo.

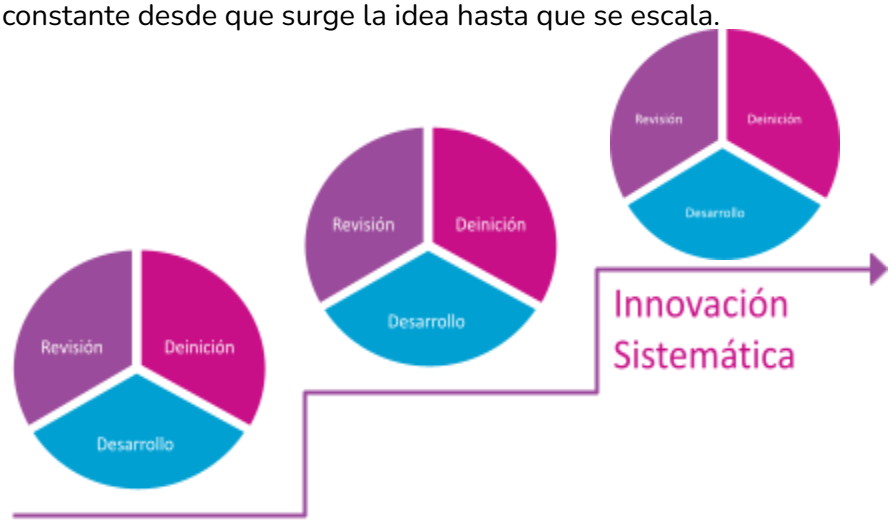
4.5. FASE 5: EVALUACIÓN Y TRANSFERENCIA (El Impacto)

Cerramos el ciclo midiendo no sólo el "éxito del proyecto", sino el cambio generado.

- **Medición de Valor:** Indicadores de impacto basados en la Teoría del Cambio (cambios en conductas, bienestar, autonomía) más allá de los indicadores de gestión.
- **Aprendizaje (Gestión del Conocimiento):** Documentamos tanto el éxito ("Innoéxito") como el aprendizaje derivado del fallo ("Innoaprendizaje"), evitando el concepto de fracaso.
- **Transferencia:** Compartimos los resultados con el sector (congresos, publicaciones) para posicionar a APNABI como referente y contribuir al conocimiento compartido.

Para que el modelo sea robusto, los 2 Procesos Transversales que acompañan a las 5 fases son:

- **Gestión del Conocimiento:** No aprendemos sólo al final. Se documenta y aprende en la vigilancia, en la ideación y durante el desarrollo (gestión de la Propiedad Intelectual, Innoaprendizaje).
- **Gestión de Recursos y Financiación:** La innovación necesita "gasolina" constante. Buscar financiación (subvenciones, fondos propios) no es una fase, es una tarea constante desde que surge la idea hasta que se escala.



5. CONTEXTO INTERNO PARA LA INNOVACIÓN

5.1 CONTEXTO INTERNO (CULTURA Y PERSONAS)

Para que el proceso de innovación funcione, necesitamos un terreno fértil. La innovación no surge de procesos burocráticos, sino del talento, la curiosidad y la motivación de las personas. En este periodo 2026-2028, nuestro foco será consolidar una **Cultura de Innovación Sistemática y Participativa.**

Los **Innotaldes** continúan siendo la piedra angular de nuestro modelo de cultura interna. No son solo equipos de trabajo, son espacios de empoderamiento donde los profesionales experimentan el liderazgo compartido y la toma de decisiones ágiles.

- **Rol Cultural:** Entendemos los Innotaldes como la escuela práctica de innovación de APNABI. Es donde "se aprende haciendo".
- **Composición Ágil:** Equipos pequeños (3-6 personas), multidisciplinares y temporales (máximo 3 meses).

Novedad 2026:

- **Innotaldes Mixtos:** Fomentaremos la creación de Innotaldes que incluyan, cuando sea pertinente, a personas autistas o familias, rompiendo la barrera entre "profesional" y "persona usuaria" para cocrear soluciones.
- **Cantera de Talento:** Utilizaremos la participación en Innotaldes para identificar y potenciar perfiles con capacidades de liderazgo y gestión del cambio dentro de la organización.

5.2. Capacitación y Nuevas Competencias

No podemos pedir a los equipos que innoven sin darles las herramientas adecuadas. Nuestro plan de formación se alineará con las competencias clave para el futuro:

- **Inteligencia Artificial (IA):** Continuidad del plan iniciado en 2024. Formación escalonada para desmitificar la IA y aplicarla como herramienta de apoyo en la gestión y en la intervención directa (lectura fácil, personalización de materiales,...).

- **Creatividad y Metodologías Ágiles:** Formación práctica para dotar a los Innotaldes de herramientas como Design Thinking o Scrum, haciéndolos más autónomos y efectivos en la resolución de retos.
- **Mirada "Belatza":** Capacitación específica en vigilancia para afinar la mirada de nuestros profesionales en la detección de tendencias y necesidades no cubiertas.

5.3. Espacios para la Innovación (Físicos y Digitales)

La innovación necesita lugares de encuentro donde fluya el intercambio:

- **Berrikuntza Txokoa (Digital):** Evolución de nuestra plataforma interna. El objetivo es revitalizar este espacio, mejorando la experiencia de usuario (que ha mostrado un descenso en interacciones) para facilitar la aportación de ideas y la visualización transparente del estado de los proyectos.

- **Laboratorios de Encuentro (Open Labs):** Fomentar espacios presenciales transversales e informales donde profesionales de diferentes áreas puedan "polinizar" ideas y compartir los avances de sus Innotaldes.

5.4. Reconocimiento y Motivación

Innovar implica un esfuerzo extra y la asunción de riesgos. Para sostener la motivación, reforzamos nuestros mecanismos de reconocimiento:

- **Del "Fracaso" al "Innoaprendizaje":** Consolidar culturalmente que el error en un proyecto no es un fallo, sino una fuente de conocimiento documentado ("Innoaprendizaje").

- **Ideia Sariak (Premios a las Ideas):** Mantener y potenciar este certamen anual, abriéndolo no solo a profesionales, sino explorando categorías para iniciativas propuestas por personas autistas o familias.

- **Visibilidad Interna:** Garantizar que los equipos de Innotaldes tengan visibilidad ante toda la organización, presentando sus resultados en la Asamblea o en jornadas específicas de Buenas Práctica

6. INNOVACIÓN ABIERTA (ALIANZAS Y REDES PARA LA INNOVACIÓN)

6. INNOVACIÓN ABIERTA: ALIANZAS Y REDES

En APNABI entendemos que los retos actuales son demasiado complejos para abordarlos en solitario. La Innovación Abierta (Open Innovation) es la estrategia mediante la cual combinamos nuestro conocimiento interno con el talento y los recursos del exterior para acelerar la generación de valor social.

6.1. El Ecosistema de Innovación APNABI

Dejamos de ver a los agentes externos como meros "proveedores" o "financiadores" para verlos como socios de co-creación. Estructuramos nuestro ecosistema en cuatro hélices:

- **Conocimiento (Universidades y Centros Tecnológicos):** Colaboración para la validación científica de nuestros modelos y la exploración de tecnologías (IA, robótica asistencial).
- **Tejido Empresarial:** Alianzas con empresas para la inclusión laboral y el desarrollo de soluciones tecnológicas aplicadas.
- **Tercer Sector y Administración:** Trabajo en red con entidades como Autismo España, FEVAS, EHLABE e Innobasque para incidir en políticas públicas y compartir buenas prácticas.
- **Comunidad (Sociedad Civil):** Conexión con barrios, comercios y espacios culturales para crear entornos amigables e inclusivos.

6.2. La Red APNABI de Innovación Abierta

Para gestionar estas relaciones de forma sistemática, constituimos la Red APNABI de Innovación Abierta. Su objetivo es pasar de colaboraciones puntuales a proyectos estables de largo recorrido (Olas 2 y 3).

- *Misión:* Identificar retos compartidos y codesarrollar soluciones piloto.
- *Dinámica:* Establecer mesas de trabajo intersectoriales y laboratorios de innovación donde participen profesionales, personas autistas, familias, y agentes externos.

6.3. El Papel de las personas en la Red

La Innovación Abierta en APNABI tiene una particularidad ética irrenunciable: la participación directa de las personas usuarias. **Un grupo de personas autistas actuará como nodo clave** en esta red, validando que las soluciones tecnológicas o sociales propuestas por las entidades socias externas respondan realmente a sus necesidades y expectativas de vida.

7. COMUNICACIÓN Y TRANSFERENCIA

7. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

La comunicación de la innovación cumple una doble función: hacia dentro, fortalece la cultura y el sentido de pertenencia; hacia fuera, posiciona a APNABI como referente y herramienta de transformación social.

7.1. Comunicación Interna: Cultura y Reconocimiento

Para mantener viva la llama de la innovación entre los profesionales:

- **Berrikuntza Txokoa 2.0:** Revitalización de nuestro portal digital para hacerlo más interactivo, facilitando el seguimiento visual del estado de los proyectos y el acceso ágil al Banco de Ideas.
- **Semana de la Innovación:** Evolución de la jornada de buenas prácticas hacia un evento anual ("Semana de la Innovación") donde se visibilicen los resultados de los Innotaldes y se entreguen los galardones Ideia Sariak a las mejores iniciativas de profesionales, familias y personas usuarias.
- **Boletín de Tendencias:** Difusión periódica de la vigilancia estratégica ("alertas Belatza") para inspirar a los equipos.

7.2. Comunicación Externa: Narrativa en Primera Persona

Alineados con el Reto 1 de nuestra estrategia, transformamos nuestra comunicación externa para que sean las propias personas autistas quienes lideren el relato de la innovación:

- **Canales Propios:** Creación de espacios gestionados por personas con autismo para contar los avances y desmitificar el AUTISMO.
- **Transferencia de Conocimiento:** Sistematizamos la publicación de artículos y la participación en congresos de referencia (AETAPI, Autismo Europa) para compartir nuestros modelos de éxito (como el programa de envejecimiento activo o los nuevos modelos de vivienda).
- **Impacto Social:** Comunicaremos no solo "lo que hacemos", sino el impacto que generamos en la calidad de vida, utilizando datos y testimonios para evidenciar el retorno social de nuestra innovación.

Autismo Bizkaia

Autismoa eta autismoaren espektroko bestelako nahasteak dituztenen gurasoen Bizkaiko Elkartea

Asociación de padres de afectados de Autismo y otros trastornos del espectro autista de Bizkaia

berrikuntza@apnabi.eus / 944 755 704

www.apnabi.eus