SOMOS DIGITAL

ESTRATEGIA SOMOS DIGITAL 2026/29

Red de Centros de Competencias Digitales

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA 2026–2029

4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2026–2029

4.1. Incidencia y alianzas institucionales
4.2. Competencias digitales, certificación e innovación social
4.3. Impulso y fortalecimiento de dinamizadores/as digitales
4.4. Fortalecimiento de la red colaborativa y gobernanza interna
4.5. Comunicación de impacto y posicionamiento estratégico

5. ESCENARIO ECONÓMICO

6. MODELO DE GESTIÓN

7. CUADRO DE MANDO

ANEXO I: Metodología participativa y proceso de elaboración

1. INTRODUCCIÓN

La Asociación Somos Digital inicia el **periodo 2026–2029** en una etapa de consolidación. Durante los últimos años, la red ha ampliado su alcance territorial, ha desarrollado proyectos de ámbito estatal y europeo y ha reforzado su capacidad de coordinación entre entidades diversas.

Este recorrido ha permitido acumular experiencia en el despliegue de iniciativas de capacitación digital, especialmente en contextos rurales y con colectivos que requieren acompañamiento cercano.

El nuevo periodo estratégico plantea un cambio de enfoque: más allá de consolidar la red, se trata de definir con mayor claridad **el papel que Somos Digital quiere desempeñar en el ecosistema de las competencias digitales en España.**

La digitalización se ha convertido en una dimensión estructural de la vida social y económica. Las políticas públicas en materia de competencias digitales se están intensificando tanto a nivel europeo como nacional, con marcos de referencia como el Marco Europeo de Competencias Digitales para la ciudadanía (DigComp) o la Estrategia Nacional de Competencias Digitales.

En este contexto, la **capilaridad territorial de las redes que integran Somos Digital constituye un activo relevante** para contribuir al despliegue de estas políticas públicas, y los centros de competencias digitales desempeñan un papel clave para garantizar el acceso efectivo de la ciudadanía a la formación y al acompañamiento digital.

El proceso de evaluación realizado en 2025 ha permitido identificar varios **aprendizajes relevantes para el nuevo ciclo estratégico**:

- El crecimiento de la red y su actividad hace necesario ajustar las prioridades estratégicas a la capacidad real de ejecución. Asimismo, se requieren mecanismos de coordinación y gobernanza cada vez más claros.

- Algunas líneas de trabajo, como la incidencia institucional o la certificación de competencias digitales, dependen de marcos estratégicos y regulatorios externos, por lo que requieren un enfoque flexible.

- El papel de dinamizadores y dinamizadoras digitales es un elemento clave para el impacto territorial de las iniciativas de la red.

La **Estrategia 2026–2029** constituye el marco común de dirección para la Asociación Somos Digital durante los próximos cuatro años, articulándose en **cinco líneas estratégicas**:

1. Incidencia y alianzas institucionales
2. Competencias digitales, certificación e innovación social
3. Impulso y fortalecimiento de dinamizadores y dinamizadoras digitales
4. Fortalecimiento de la red colaborativa y gobernanza interna
5. Comunicación de impacto y posicionamiento estratégico

Con esta Estrategia, la Asociación Somos Digital reafirma su voluntad de avanzar de forma coordinada, rigurosa y comprometida con los territorios y la ciudadanía a la que sirve.

2- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.1. Misión

Somos Digital es una Asociación de ámbito nacional que agrupa redes de Centros de Competencias Digitales en España y trabaja para impulsar la inclusión y el desarrollo de las competencias digitales de la ciudadanía.

A través de la colaboración entre sus redes y de su amplia capilaridad territorial, la Asociación promueve la formación y certificación en competencias digitales, impulsa proyectos colaborativos y establece alianzas con administraciones públicas, entidades sociales y el sector privado para ampliar el impacto de estas iniciativas en todo el país.

2.2. Visión 2029

En 2029, Somos Digital aspira a ser:

- Una red de referencia en España para la capacitación digital de la ciudadanía, capaz de generar impacto social a gran escala y de contribuir a que ninguna persona ni territorio quede al margen de la transformación digital.

- Un interlocutor reconocido ante administraciones públicas, instituciones europeas y el sector privado, contribuyendo al diseño y desarrollo de políticas públicas de inclusión digital.

- Una organización capaz de combinar proximidad territorial con capacidad de incidencia estratégica, conectando las necesidades reales de las personas y los territorios con las agendas digitales nacionales y europeas.

- Una red sólida y cohesionada, con mecanismos de gobernanza claros y sostenibles que fortalezcan el trabajo conjunto entre sus miembros.

2.3. Valores

La actuación de Somos Digital se sustenta en los siguientes valores:

- **Cooperación y trabajo en red:** Creemos en el valor de las alianzas y la colaboración entre organizaciones, territorios y profesionales. El trabajo en red permite compartir conocimiento, multiplicar capacidades y generar mayor impacto social.

- **Orientación a la ciudadanía:** El fin último de nuestra acción son las personas. Trabajamos para que el desarrollo de competencias digitales mejore la calidad de vida, las oportunidades y la participación social de la ciudadanía.

- **Conocimiento compartido:** Fomentamos el intercambio de experiencias, buenas prácticas y aprendizaje entre redes de centros y profesionales, fortaleciendo la capacidad de innovación y mejora continua.

- **Equidad territorial y social:** Promovemos una digitalización accesible y justa que reduzca las brechas digitales sociales y territoriales, garantizando que todas las personas tengan oportunidades para desarrollar sus competencias digitales.

- **Adaptabilidad e innovación:** Impulsamos nuevas metodologías, herramientas y enfoques para anticipar necesidades y mejorar continuamente las formas de aprendizaje y acompañamiento digital.

3. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA

La Estrategia 2026–2029 se articula en cinco líneas estratégicas que guiarán la acción de la Asociación durante este periodo:

1. Incidencia y alianzas institucionales
2. Competencias digitales, certificación e innovación social
3. Impulso y fortalecimiento de dinamizadores/as digitales
4. Fortalecimiento de la red colaborativa y gobernanza interna
5. Comunicación de impacto y posicionamiento estratégico

Estas líneas responden a una doble dimensión. Por un lado, refuerzan el papel de la Asociación como red de referencia en el ámbito de las competencias digitales, capaz de generar proyectos, conocimiento y colaboración entre territorios. Por otro, consolidan las capacidades organizativas necesarias para sostener y ampliar el impacto de la red.

Las tres primeras líneas se orientan principalmente a la acción externa de la Asociación y recogen los ámbitos en los que Somos Digital aspira a impulsar proyectos, generar innovación y contribuir a las políticas públicas en materia de competencias digitales. Las dos últimas se centran en el fortalecimiento de la red y de la propia organización, asegurando una gobernanza sólida, una mayor cohesión entre sus miembros y una comunicación más efectiva de su impacto.

La Estrategia se desplegará a través de proyectos singulares, iniciativas colaborativas y acciones específicas alineadas con estas cinco líneas estratégicas, que se desarrollarán progresivamente a lo largo del periodo 2026–2029.

En conjunto, esta arquitectura estratégica busca reforzar la capacidad de Somos Digital para actuar como red tractora en el impulso de las competencias digitales, poniendo en valor su capilaridad territorial, su conocimiento del trabajo con las personas y su capacidad para generar impacto social desde el territorio.

4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2026/29

4.1. Incidencia y alianzas institucionales.

Enfoque estratégico

La incidencia institucional de la Asociación se apoya en sus grandes fortalezas: una gran red de centros y profesionales con alcance nacional y capilaridad territorial que permite llegar a la ciudadanía en contextos locales y rurales, así como experiencia acumulada y conocimiento directo de las necesidades digitales de las personas y los territorios.

En este marco, la Estrategia se orienta a mantener una interlocución estable con administraciones públicas, instituciones europeas y actores del sector digital, aportando conocimiento técnico procedente de la práctica territorial y contribuyendo a la mejora de las políticas públicas vinculadas a las competencias digitales.

Paralelamente**, la Asociación promoverá alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que refuercen el posicionamiento de la red**, faciliten el desarrollo de iniciativas conjuntas y contribuyan a la sostenibilidad de sus actuaciones.

Objetivo

Consolidar a la Asociación Somos Digital como interlocutor reconocido en el ámbito de las competencias digitales, reforzando su capacidad de representación institucional y el desarrollo de alianzas estratégicas que impulsen la inclusión digital y la cohesión territorial.

Acciones prioritarias

1. Identificar y priorizar órganos y espacios de interlocución institucional a nivel estatal y europeo, vinculados a políticas de inclusión digital de la ciudadanía y cohesión territorial.
2. Desarrollar una Estrategia de posicionamiento institucional que permita articular la voz de la red mediante la participación en consultas públicas, grupos de trabajo sectoriales y foros estratégicos.
3. Participar activamente en redes, plataformas y comunidades de práctica vinculadas al desarrollo de las competencias digitales y la inclusión digital, contribuyendo al intercambio de conocimiento, experiencias y buenas prácticas.
4. Establecer alianzas público-privadas alineadas con la misión de la Asociación que contribuyan a reforzar su proyección institucional y la estabilidad de sus iniciativas.

Indicadores[1]

- Número de espacios institucionales relevantes en los que la Asociación mantiene presencia o interlocución formalizada.
- Número de alianzas estratégicas activas alineadas con la misión de la Asociación
- Número de aportaciones técnicas o posicionamientos realizados en consultas públicas o procesos de elaboración de políticas.
- Número de redes o plataformas sectoriales en las que participa la Asociación.
- Volumen de recursos movilizados a través de alianzas estratégicas.

[1] *La cuantificación concreta de cada indicador se detalla en el cuadro de mando estratégico incluido en el punto 7, donde se establecen las metas para el periodo 2026–2029, las fuentes de información y los criterios de seguimiento.*

4.2. Competencias digitales, certificación e innovación social.

Enfoque estratégico

La actuación de la Asociación en materia de competencias digitales se orienta a **reforzar su papel como referente técnico de la red de Centros de Competencias Digitales**, promoviendo una intervención coherente, basada en estándares compartidos y alineada con los marcos europeos y nacionales de referencia.

En este contexto, destaca el **Marco Europeo de Competencias Digitales para la Ciudadanía (DigComp)**, que aporta un marco común para el desarrollo de las competencias digitales y contribuye a dar coherencia metodológica entre territorios, reforzando la calidad de las actuaciones de formación y certificación impulsadas por las redes.

La Estrategia 2026–2029 prioriza no solo el impulso y alineamiento con los marcos europeos y nacionales de referencia, sino también la incorporación de **nuevas tendencias tecnológicas y el abordaje de brechas digitales emergentes**. En particular, se prestará atención al desarrollo de contenidos y metodologías que permitan a los centros acompañar y capacitar a la ciudadanía ante los retos de la transformación digital.

Entre estos ámbitos destacan el **impacto de la inteligencia artificial en la vida cotidiana, el acceso a servicios, el empleo y la participación social**, así como el **desarrollo del pensamiento crítico frente a la desinformación** y la **promoción del bienestar digital**. Asimismo, se prestará especial atención al **trabajo con colectivos específicos**, como personas mayores, jóvenes o población en entornos rurales, entre otros.

Desde esta perspectiva, la Asociación Somos Digital promoverá **iniciativas de innovación social orientadas a experimentar nuevas metodologías de intervención y acompañamiento** para la inclusión digital de colectivos vulnerables, evaluar resultados y transferir aprendizajes al conjunto de la red. La innovación se entiende, así como un proceso orientado a mejorar la capacidad de respuesta de los Centros de Competencias Digitales ante los cambios tecnológicos y sociales, generando conocimiento práctico y replicable en distintos contextos territoriales.

Objetivo

Consolidar a la Asociación Somos Digital como referente técnico en competencias digitales, promoviendo un marco técnico común alineado con DigComp, impulsando procesos de certificación con reconocimiento formal y desarrollando iniciativas de innovación social evaluables que incorporen tendencias tecnológicas emergentes y respondan a las necesidades de los territorios, contribuyendo a mejorar la empleabilidad y la inclusión digital.

Acciones prioritarias

1. Ejercer un papel de referencia en España en la difusión y aplicación del marco europeo DigComp, promoviendo su adaptación, divulgación y puesta en práctica a través de iniciativas impulsadas desde la red de Centros de Competencias Digitales.
2. Realizar un inventario y análisis comparado de los sistemas de certificación autonómicos y nacionales, identificando oportunidades de articulación y colaboración entre redes.
3. Diseñar y pilotar iniciativas de certificación en colaboración con territorios interesados, que permitan reconocer formalmente las competencias digitales adquiridas por la ciudadanía.
4. Incorporar en las actividades de la red contenidos formativos y metodologías sobre tendencias digitales, con especial atención a la alfabetización en inteligencia artificial y su uso crítico y responsable por parte de la ciudadanía, así como a competencias relacionadas con la seguridad, el bienestar digital y la lucha contra la desinformación.

5. Desarrollar proyectos piloto de innovación social en competencias digitales orientados a la reducción de brechas específicas, la mejora de la empleabilidad y la experimentación de nuevas metodologías de intervención, incluyendo pilotos relacionados con el uso ciudadano de la inteligencia artificial y su aplicación en contextos de inclusión digital, priorizando su enfoque en personas mayores, personas con discapacidad, menores y otras personas en situación de especial vulnerabilidad digital.
6. Implantar un sistema básico de evaluación pre-post en los proyectos piloto que permita medir la mejora en competencias digitales y generar evidencia sobre el impacto de las iniciativas impulsadas.

Indicadores

- Número de traducciones o adaptaciones del marco DigComp realizadas.
- Número de acciones de difusión o visibilidad del marco DigComp impulsadas por la Asociación.
- Número de iniciativas de certificación impulsadas o acompañadas por la red.
- Número de personas certificadas en el marco de iniciativas vinculadas a la red.
- Número de proyectos piloto de innovación social desarrollados y evaluados.
- Número de personas participantes en proyectos piloto de innovación social.
- Número de territorios participantes en iniciativas comunes impulsadas por la Asociación en el ámbito de las competencias digitales.

4.3. Impulso y fortalecimiento de dinamizadores y dinamizadoras digitales.

Enfoque estratégico

Los dinamizadores y dinamizadoras digitales constituyen uno de los principales activos de la red de Centros de Competencias Digitales. Su proximidad a la ciudadanía, su conocimiento del territorio y su capacidad de acompañamiento son elementos esenciales para contribuir al impacto real de las actuaciones en competencias digitales.

La Estrategia se orienta **a reforzar el reconocimiento de su papel profesional, promoviendo espacios de formación, intercambio y aprendizaje colectivo** que permitan compartir metodologías, experiencias y soluciones a los retos comunes de la intervención en competencias digitales.

Asimismo, se impulsarán **iniciativas que faciliten la conexión entre profesionales de distintos territorios**, fomentando la construcción de una comunidad de práctica que contribuya a fortalecer la identidad y la capacidad colectiva de la red.

Objetivo

Fortalecer el papel de dinamizadores y dinamizadoras digitales como agentes clave de la inclusión digital, promoviendo su desarrollo profesional, el intercambio de conocimiento dentro de la red y la mejora continua de sus capacidades para responder a los retos de la transformación digital.

Acciones prioritarias

1. Impulsar espacios periódicos de encuentro e intercambio entre dinamizadores y dinamizadoras de la red, orientados al aprendizaje colectivo y a la difusión de buenas prácticas.
2. Promover iniciativas de formación y actualización profesional vinculadas a competencias digitales, metodologías de intervención y tendencias tecnológicas emergentes.
3. Facilitar la creación y consolidación de comunidades de práctica entre profesionales de la red que permitan compartir experiencias, herramientas y recursos.
4. Identificar y difundir experiencias innovadoras desarrolladas en los centros, favoreciendo su transferencia a otros territorios.
5. Promover el reconocimiento del papel de los dinamizadores y dinamizadoras como agentes clave de la inclusión digital, incluyendo su visibilización en la comunicación institucional.
6. Desarrollar recursos y herramientas comunes que apoyen la intervención de los profesionales de la red en materia de competencias digitales.

Indicadores

- Número de espacios de encuentro e intercambio profesional impulsados por la Asociación.
- Número de actividades formativas o iniciativas de actualización profesional dirigidas a dinamizadores y dinamizadoras.
- Número de profesionales participantes en iniciativas de intercambio, formación o comunidad de práctica.
- Número de experiencias o buenas prácticas compartidas dentro de la red.
- Número de territorios participantes en iniciativas de dinamización profesional impulsadas por la Asociación.

4.4. Fortalecimiento de la red colaborativa y gobernanza interna.

Enfoque estratégico

El fortalecimiento de la red se basa en una gobernanza clara, participativa y operativa que permita articular de forma eficaz la diversidad territorial y organizativa de las entidades que integran la Asociación.

La Estrategia se orienta a consolidar un modelo de gobernanza que articule de forma clara los distintos niveles de la Asociación: la dirección estratégica de los órganos de gobierno, la coordinación operativa de la Secretaría Técnica y la Oficina Técnica, y la participación activa de las entidades que integran la red, asegurando una distribución equilibrada de responsabilidades y reforzando la capacidad colectiva de ejecución.

Asimismo, se promoverán mecanismos estables de coordinación, intercambio y toma de decisiones compartida que refuercen la cohesión de la red, mejoren la circulación de información y favorezcan la participación activa de las entidades en el desarrollo de la Estrategia.

Objetivo

Reforzar la gobernanza interna y los mecanismos de coordinación de la red, garantizando claridad en la toma de decisiones, estabilidad organizativa y corresponsabilidad entre los distintos niveles de la Asociación.

Acciones prioritarias

1. Definir y consolidar un modelo de gobernanza interna claro que establezca funciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación entre órganos de gobierno, Secretaría Técnica, Oficina Técnica y entidades de la red.
2. Reforzar los espacios de coordinación entre las entidades que integran la Asociación, favoreciendo la colaboración entre territorios y el intercambio de información estratégica.
3. Impulsar mecanismos de participación que faciliten la implicación activa de las entidades en el desarrollo de las actividades de la Asociación.
4. Mejorar los sistemas de comunicación interna y circulación de información dentro de la red, asegurando canales claros y accesibles para todas las entidades.
5. Promover herramientas y dinámicas de trabajo colaborativo que faciliten el desarrollo de iniciativas conjuntas entre entidades.

Indicadores

- Número de espacios de coordinación interna impulsados por la Asociación.
- Número de entidades participantes en espacios de coordinación o gobernanza de la red.
- Número de iniciativas colaborativas desarrolladas entre entidades de distintos territorios.
- Número de mecanismos o herramientas de coordinación interna implantados.

4.5. Comunicación de Impacto y Posicionamiento Estratégico.

Enfoque estratégico

La comunicación constituye una herramienta clave para reforzar el reconocimiento público de la red y trasladar a la sociedad el valor del trabajo desarrollado por los Centros de Competencias Digitales.

La Estrategia se orienta a construir un relato común que **ponga en valor el impacto social** de las actuaciones impulsadas por la red, destacando el trabajo de las entidades y de los profesionales que la integran.

La comunicación de la Asociación no se concibe únicamente como una herramienta de difusión institucional, sino también como un instrumento para visibilizar el valor público de la red y el impacto social de las actuaciones desarrolladas por los Centros de Competencias Digitales. Mostrar evidencias, experiencias y resultados permitirá reforzar el reconocimiento de este modelo de intervención y su contribución a la inclusión digital, la cohesión territorial y la mejora de oportunidades para la ciudadanía.

Asimismo, se promoverá una comunicación más coordinada y estratégica que permita amplificar el alcance de las iniciativas impulsadas por la Asociación, reforzar su posicionamiento en el ámbito de la inclusión digital y mejorar la visibilidad de las buenas prácticas desarrolladas por las entidades de la red. La comunicación no se concibe como difusión de actividades aisladas, sino como una herramienta estratégica al servicio del conjunto de la Estrategia.

Objetivo

Reforzar el posicionamiento público de la Asociación Somos Digital y de la red de Centros de Competencias Digitales, visibilizando su impacto social, su capacidad de innovación y su contribución a la inclusión digital y a la cohesión territorial.

Acciones prioritarias

1. Redactar y aprobar un Plan de Comunicación alineado con la Estrategia 2026–2029.
2. Elaborar un estudio anual de impacto, con una versión sintética destinada a la difusión pública.
3. Producir contenidos estratégicos de alto valor vinculados a hitos relevantes de la Asociación y orientados a poner en valor la actividad y los resultados de la red.
4. Reforzar la presencia en medios y foros sectoriales mediante mensajes alineados con el posicionamiento institucional de la Asociación.
5. Coordinar con las entidades de la red la comunicación de iniciativas para garantizar coherencia de mensajes y visibilidad compartida en los distintos canales.

Indicadores

- Número de estudios o informes de impacto publicados.
- Evolución del alcance e interacción de los contenidos estratégicos en los canales de comunicación de la Asociación.
- Crecimiento de la presencia de la Asociación en medios y foros sectoriales.
- Evolución de seguidores y audiencia en los canales de comunicación prioritarios.
- Grado de alineación narrativa entre la Asociación y las entidades de la red.

5. ESCENARIO ECONÓMICO

5.1. Análisis PEST del macroentorno.

POLÍTICO

- La Unión Europea mantiene un marco estable de financiación en el periodo 2021-2027 a través de los fondos estructurales (FEDER, FSE+) y otros programas vinculados a la transición digital y la cohesión territorial. El instrumento extraordinario **NextGenerationEU**, que ha impulsado una fuerte inversión en digitalización y competencias digitales desde 2021, entra ahora en su fase final de ejecución (2026), lo que previsiblemente reducirá el volumen de nuevas convocatorias. Al mismo tiempo, la **Década Digital 2030** refuerza el compromiso europeo con el desarrollo de las competencias digitales de la ciudadanía, abriendo nuevas oportunidades para consolidar y escalar iniciativas que han demostrado impacto en el territorio.

- España mantiene como marco de referencia la agenda **España Digital 2026**, que ha impulsado en los últimos años programas de desarrollo de **competencias digitales para la ciudadanía**, especialmente vinculados al Plan de Recuperación. Este ciclo de inversión finaliza en 2026, lo que abre una nueva etapa en la que las políticas de capacitación digital se alinearán con los objetivos europeos de la **Década Digital 2030**, centrados en garantizar que al menos el 80 % de la población disponga de competencias digitales básicas.

- Crece la relevancia de lo digital en políticas de empleo, reto demográfico, educación, igualdad y servicios sociales, lo que abre espacios de interlocución para redes de centros de competencias digitales como Somos Digital.

- Las administraciones públicas profundizan en la administración electrónica y los servicios digitales móviles, con objetivos de simplificación y personalización, lo que aumenta la necesidad de acompañamiento a la ciudadanía en trámites digitales.

ECONÓMICO

- El PIB de España afronta 2026 con un crecimiento moderado en torno al 2–2,4 %, en un contexto de normalización macroeconómica tras la fase más intensa de recuperación post-pandemia.

- La inflación se sitúa de forma más contenida, alrededor del 2–2,5 %, pero se mantiene presión en alimentos y servicios, lo que obliga a ganar eficiencia y productividad mediante transformación digital y automatización.

- Sectores como banca, seguros, salud, comercio y administración aceleran su provisión de servicios en canales digitales y automatizados (***apps***, ***onboarding*** digital, telemedicina, atención remota), reduciendo oficinas físicas y reforzando la demanda de competencias digitales básicas y avanzadas.

- En el entorno rural se reduce la brecha de conectividad gracias a programas estatales como UNICO Demanda Rural (objetivo 100 % de cobertura de banda ancha en 2025), pero persisten desigualdades en uso efectivo y competencias, lo que refuerza el papel de los centros de competencias digitales y de programas de capacitación rural.

SOCIAL

- La digitalización se asume como condición imprescindible para la integración laboral, el acceso a servicios públicos y financieros y la participación social, reforzando la urgencia de programas de inclusión y acompañamiento digital para colectivos vulnerables.

- Se consolida la necesidad de itinerarios formativos personalizados según colectivos (mayores, jóvenes, personas migrantes, mujeres en entornos rurales, pymes y autónomos, personas en desempleo), con creciente demanda de acreditación formal (DigComp, certificados nacionales y futuros estándares europeos).

- La ciberseguridad y el uso responsable de la tecnología ganan protagonismo: aumenta la preocupación por fraudes digitales, protección de datos, identidad digital y seguridad bancaria, mientras crecen los riesgos asociados a agentes de IA generativa.

- Se intensifica la reflexión crítica sobre los impactos psicosociales de lo digital (sobrecarga informativa, adicciones, salud mental, desconexión laboral, desinformación, sesgos algorítmicos), lo que abre espacio a programas de alfabetización mediática, pensamiento crítico y bienestar digital.

TECNOLÓGICO

- Se generaliza la disponibilidad de infraestructuras y servicios digitales (fibra, 5G, satélite) y plataformas en la nube, con un ecosistema amplio de proveedores, herramientas y contenidos aplicables a usos sociales, educativos, profesionales y empresariales.

- La inteligencia artificial generativa, el análisis de datos y la automatización se convierten en tecnologías transversales, que requieren nuevos marcos de competencias digitales y de IA para ciudadanía, profesionales y administraciones.

- La rápida evolución tecnológica (IA, computación en la nube, realidad extendida, metaverso, nuevos servicios financieros digitales) obliga a procesos continuos de explicación, experimentación y adopción segura, donde los centros de competencias digitales actúan como mediadores de confianza de “última milla”.

- La ciberseguridad se consolida como infraestructura crítica, con Estrategias nacionales y demanda de miles de especialistas, pero también como competencia básica que debe integrarse en todos los programas de capacitación ciudadana.

El análisis del macroentorno a través del modelo PEST confirma una tendencia favorable en los presupuestos públicos y en la financiación europea y estatal destinados a iniciativas de digitalización, especialmente en el ámbito de las **competencias digitales y la inclusión digital de la ciudadanía**. En este contexto, las asociaciones y entidades sin ánimo de lucro desempeñan un papel relevante en la implementación de programas que contribuyen al cumplimiento de las políticas europeas y nacionales en materia de digitalización, como la **Década Digital 2030 y la Agenda España Digital.**

5.2. Modelo económico.

En este escenario, el presupuesto de la Asociación Somos Digital se proyecta con la siguiente previsión de crecimiento previsto hacia 2029:

- **2026**: 244.159 € (estimado)
- **2027**: 290.000 € (estimado)
- **2028**: 335.000 € (estimado)
- **2029**: 375.000 € (estimado)

Se mantiene una previsión de equilibrio presupuestario anual (Ingresos ≈ Gastos totales), con posible generación ocasional de pequeños excedentes para reforzar reservas y cofinanciaciones futuras.

Estructura de ingresos 2026 (estimado)

Concepto	Importe (€)
Cuotas asociativas (socios)	43.500,00
Ingresos por servicios diversos	198.659,00
Patrocinios y otros ingresos	2.500,00
TOTAL INGRESOS 2026	**244.159,00**

Estructura de gastos 2026 (estimado)

Capítulo / concepto	Importe (€)
Aprovisionamientos	164.567,00
Servicios Exteriores	51.091,00
Tributos	27.822,18
TOTAL GASTOS 2026	**243.480,18**

Resultado previsto 2026: 678,82 € de superávit (244.159,00 € – 243.480,18 €).

A lo largo del periodo estratégico se prevé:

- **Mayor peso de proyectos cofinanciado**s (70-80 %), aprovechando la continuidad de programas públicos de capacitación digital, sobre todo hasta 2027–2028.
- **Incremento gradual del equipo técnico profesionalizado** (Secretaría y Oficina Técnica), estabilizando la gestión de proyectos y alianzas institucionales.
- **Refuerzo de las actividades en red** (encuentros, becas, comunidades de práctica), clave para sostener el trabajo colaborativo y el posicionamiento como referente nacional en competencias digitales.
- **Diversificación progresiva de fuentes de financiación** (patrocinios, nuevos proyectos europeos, servicios de consultoría y formación), reduciendo la dependencia de convocatorias puntuales.

5.3. Sostenibilidad económica.

La sostenibilidad económica constituye una condición estructural para el cumplimiento de la Estrategia 2026–2029 y se apoya en el escenario económico descrito en el apartado 5, marcado por una fuerte, aunque temporal, disponibilidad de fondos públicos para la digitalización y las competencias digitales. El fortalecimiento institucional y el crecimiento del impacto territorial requieren una base financiera estable, diversificada y coherente con las prioridades estratégicas de la Asociación.

En coherencia con el modelo económico y el presupuesto 2026 (basado en una combinación de cuotas de socios, proyectos cofinanciados, patrocinios y otros ingresos), la Asociación orientará su política de financiación hacia tres objetivos complementarios:

- **Diversificación de fuentes.** Reducir la dependencia de convocatorias puntuales mediante una combinación equilibrada de financiación pública (proyectos estatales, autonómicos, europeos ligados a España Digital 2026 y programas de capacitación digital), alianzas estratégicas con el sector privado y aportaciones estructurales de los socios.

- **Coherencia estratégica.** Priorizar proyectos, patrocinios y servicios que estén alineados con las líneas estratégicas de la Asociación (incidencia, competencias digitales, trabajo en red, dinamizadores/as y comunicación), evitando la captación de recursos que generen dispersión o desvíos de foco.

- **Estabilidad organizativa.** Garantizar los recursos mínimos necesarios para sostener la estructura técnica (Secretaría y Oficina Técnica), así como los mecanismos de coordinación, evaluación y comunicación previstos en esta Estrategia, preservando la capacidad de gestión profesionalizada de la red.

La sostenibilidad no se concibe únicamente en términos económicos, sino también como equilibrio entre ambición, capacidad operativa y compromiso territorial, especialmente en contextos rurales y con colectivos en mayor riesgo de brecha digital. La planificación financiera se integrará en el ciclo anual de revisión estratégica y del presupuesto, asegurando una toma de decisiones prudente, basada en evidencias de impacto y alineada con el horizonte 2029.

6. MODELO DE GESTIÓN

6.1 Despliegue de la Estrategia.

La **Estrategia 2026–2029** se desarrollará a través de iniciativas y proyectos impulsados por la Asociación en colaboración con las entidades que integran la red de Centros de Competencias Digitales.

Las **líneas estratégicas** definidas en este documento establecen el marco de actuación para los próximos cuatro años, pero su desarrollo concreto se articulará mediante actuaciones progresivas que podrán adoptar diferentes formatos: proyectos piloto, iniciativas de certificación, estudios de impacto, acciones de capacitación, desarrollo de alianzas estratégicas o iniciativas de comunicación y posicionamiento.

La puesta en marcha de estas actuaciones responderá a tres criterios principales: **alineación con las prioridades estratégicas** definidas en este documento, **viabilidad operativa y capacidad de ejecución** de la Asociación y de la red, y **disponibilidad de financiación** y oportunidades de colaboración institucional o público-privada.

Este enfoque permite avanzar en el desarrollo de la Estrategia de forma progresiva, combinando **estabilidad en las prioridades** con **flexibilidad para adaptarse al contexto** y a las oportunidades que puedan surgir durante el periodo **2026–2029.**

6.2 Plan Operativo Anual.

El desarrollo de la Estrategia se concretará cada año mediante un Plan Operativo Anual (POA), que traducirá las prioridades estratégicas en actuaciones concretas para cada ejercicio.

El **Plan Operativo Anual** permitirá **priorizar las actuaciones** a desarrollar en cada ejercicio, **ajustar el nivel de ambición de las iniciativas** a la disponibilidad de recursos y financiación, **concretar las responsabilidades de ejecución** dentro de la Asociación y de la red, y establecer metas anuales de seguimiento para los indicadores definidos en la Estrategia.

Para las líneas más sensibles al contexto (por ejemplo, **alianzas, financiación o proyectos europeos**), el **POA** incorporará un **"mínimo viable anual"** que garantice un nivel de actividad realista y asumible en cada ejercicio.

De este modo, la **Estrategia** establece el marco de orientación a medio plazo, mientras que el **Plan Operativo Anual** permite adaptar su implementación al contexto y a las prioridades de cada año.

6.3 Sistema de seguimiento y evaluación.

El seguimiento de la Estrategia se realizará a través de un **cuadro de mando de indicadores**, que permitirá evaluar periódicamente el avance de las distintas **líneas estratégicas.**

Los indicadores incluidos en el cuerpo del documento se corresponden con los principales elementos de seguimiento asociados a cada línea estratégica. Las metas cuantitativas y los criterios específicos de medición se detallarán en el cuadro de mando incluido en el anexo del documento.

Siguiendo un **enfoque de gestión por niveles,** el sistema de seguimiento combinará tres tipos de indicadores:

- **Nivel 1 – KPIs estratégicos**

  Indicadores clave asociados a cada línea estratégica, **cuantificables y comparables en el tiempo**, que permitirán evaluar el avance global de la Estrategia.

Serán pocos, estables durante todo el periodo 2026–2029 y estarán explícitamente recogidos tanto en la sección 4 como en el cuadro de mando estratégico.

- **Nivel 2 – KPIs operativos**

  Indicadores vinculados a **iniciativas o proyectos concretos** que se definirán en el marco del **Plan Operativo Anual** y podrán ajustarse en función del contexto o de las prioridades de cada ejercicio.

- **Nivel 3 – Indicadores cualitativos de aprendizaje**

  Elementos de evaluación cualitativa que permitirán **recoger aprendizajes, identificar buenas prácticas y valorar el impacto de las actuaciones desarrolladas,** definidos siempre con la evidencia específica que se utilizará (encuestas, entrevistas, revisión documental, etc.).

6.4 Gobernanza del seguimiento de la Estrategia.

El seguimiento y la implementación de la Estrategia se desarrollarán mediante un modelo de gobernanza que articula la participación de los distintos niveles de la Asociación.

- Los **órganos de gobierno** serán responsables de la **orientación estratégica general** y de la aprobación de las principales decisiones vinculadas al desarrollo de la Estrategia.

- La **Secretaría Técnica** ejercerá funciones de **coordinación institucional y apoyo a los órganos de gobierno**, facilitando la articulación entre las entidades de la red y contribuyendo a la coherencia del desarrollo estratégico de la Asociación.

- La Oficina Técnica asumirá las funciones de apoyo operativo a la implementación de la Estrategia, incluyendo el seguimiento de indicadores, la elaboración de informes de avance y el soporte técnico a las iniciativas impulsadas en el marco de las distintas líneas estratégicas.

- Las entidades que integran la red participarán en el desarrollo de las actuaciones, en la generación de conocimiento práctico y en la identificación de oportunidades de mejora que puedan incorporarse al proceso de seguimiento de la Estrategia.

Este modelo busca garantizar una implementación compartida de la Estrategia, reforzando la corresponsabilidad entre los distintos niveles de la Asociación y favoreciendo la coherencia entre el marco estratégico y la práctica territorial.

7. CUADRO DE MANDO

Este cuadro de mando estratégico recoge los indicadores y metas 2026–2029 de cada línea estratégica y acción.

Su despliegue operativo se complementará con un cuadro de mando anual en formato semáforo, que permitirá visualizar el grado de avance de los KPIs estratégicos y apoyar las decisiones de seguimiento en el marco de los Planes Operativos Anuales (POAs).

Los indicadores recogidos en esta tabla se entienden como KPIs estratégicos (nivel 1). Los KPIs operativos (nivel 2) y los indicadores cualitativos de aprendizaje (nivel 3) se definirán y ajustarán anualmente en cada Plan Operativo Anual.

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	ACCIONES PRIORITARIAS	RESULTADO ESPERADO 2026–2029 Y FUENTE DE DATOS	SEGUIMIENTO Y RESPONSABLES
1. Incidencia y alianzas institucionales	Consolidar a la Asociación Somos Digital como Interlocutor reconocido en el ámbito de las competencias digitales, reforzando su capacidad de representación institucional y el desarrollo de alianzas estratégicas.	Identificar y priorizar órganos y espacios de interlocución institucional. Desarrollar una Estrategia de posicionamiento institucional. Formar parte de espacios de colaboración profesional o institucional relacionados con el ámbito de las competencias digitales, contribuyendo activamente a su desarrollo. Establecer alianzas público-privadas alineadas con la misión de la Asociación. Estructurar la función de captación y gestión de alianzas.	4 espacios institucionales con presencia formalizada. 4 alianzas estratégicas activas. 8 aportaciones técnicas en procesos de políticas públicas. Participación en 3 espacios de colaboración profesional. 300.000-400.000 € movilizados a través de alianzas. **Fuentes:** convenios y acuerdos de colaboración, actas y participación en órganos institucionales, informes de actividad, registros de proyectos y financiación.	Revisión anual en el marco del POA y seguimiento en el cuadro de mando estratégico. **Responsables:** Secretaría Técnica (órganos y posicionamiento), Gerencia / Captación de alianzas (alianzas y recursos).

2. Competencias digitales, certificación e innovación social	Consolidar a la Asociación como referente técnico en competencias digitales mediante el desarrollo de un marco técnico común, procesos de certificación con reconocimiento formal e iniciativas de innovación evaluables	Ejercer un papel de referencia en España en la difusión y aplicación del marco europeo DigComp. Analizar los sistemas de certificación existentes. Diseñar y pilotar iniciativas de certificación. Incorporar contenidos vinculados a tendencias tecnológicas emergentes. Desarrollar proyectos piloto de innovación. Implantar un sistema de evaluación pre-post en proyectos piloto.	Traducción y publicación del DigComp en cada una de sus actualizaciones. Al menos 4 acciones de difusión y visibilidad del DigComp a nivel estatal. 2 iniciativas NUEVAS de certificación impulsadas. 4 proyectos piloto de innovación social desarrollados y evaluados, incluyendo iniciativas vinculadas a inteligencia artificial u otras tecnologías emergentes, bienestar digital y otros temas de interés, priorizando su enfoque en personas mayores, personas con discapacidad, menores y otras personas en situación de especial vulnerabilidad digital. 1.500 personas participantes en proyectos piloto. 10 redes participantes en iniciativas comunes. **Fuentes:** informes de proyectos, sistemas de certificación, registros de participación, informes de evaluación.	Revisión anual en el marco del POA y seguimiento en el cuadro de mando estratégico. **Responsables:** Oficina Técnica (marco técnico, pilotos, evaluación), redes territoriales implicadas (ejecución de pilotos y certificación).
3. Impulso y fortalecimiento de dinamizadores y dinamizadoras digitales	Fortalecer el papel de dinamizadores y dinamizadoras digitales como agentes clave de la inclusión digital en el territorio, promoviendo su desarrollo profesional y el intercambio de conocimiento dentro de la red.	Impulsar espacios de encuentro e intercambio profesional. Promover iniciativas de formación y actualización profesional. Facilitar comunidades de práctica entre profesionales. Identificar y difundir buenas prácticas. Promover el reconocimiento del papel de los dinamizadores y dinamizadoras. Desarrollar recursos comunes de apoyo a la intervención.	1 comunidad virtual de intercambio profesional en red con dinamización activa. 8 espacios de encuentro e intercambio de la red de dinamizadores/as (presenciales y/u online). 10 iniciativas formativas o de actualización profesional. 300 profesionales participantes. 30 buenas prácticas compartidas en la red. Al menos 12 redes participantes en iniciativas de dinamización profesional **Fuentes:** programas de actividades, registros de participación, informes de encuentros y formación, repositorios de buenas prácticas.	Revisión anual en el marco del POA y seguimiento en el cuadro de mando estratégico. **Responsables:** Coordinación de dinamizadores/as, Oficina Técnica

4. Fortalecimiento de la red colaborativa y gobernanza interna	Reforzar la gobernanza interna y los mecanismos de coordinación de la red, garantizando claridad en la toma de decisiones y corresponsabilidad entre los distintos niveles de la Asociación.	Definir y consolidar un modelo de gobernanza interna claro. Reforzar espacios de coordinación entre entidades. Impulsar mecanismos de participación en el desarrollo de la Estrategia. Mejorar los sistemas de comunicación interna. Promover herramientas de trabajo colaborativo. Favorecer la coherencia en la puesta en marcha de iniciativas comunes.	16 espacios de coordinación interna. Al menos 18 entidades participantes en espacios de gobernanza. 10 iniciativas colaborativas entre redes. 3 herramientas de coordinación comunicación interna (***newsletter***, ***Discord*****,** etc.) implantadas **Fuentes:** actas y reuniones de coordinación, informes institucionales, herramientas de trabajo colaborativo, documentación interna.	Revisión anual en el marco del POA y seguimiento en el cuadro de mando estratégico. **Responsables**: Secretaría Técnica (gobernanza y coordinación), Oficina Técnica (herramientas y soporte colaborativo).
5. Comunicación de impacto y posicionamiento estratégico	Reforzar el posicionamiento público de la Asociación y de la red de Centros de Competencias Digitales, visibilizando su impacto social y su contribución a la inclusión digital.	Redactar y aprobar un Plan de Comunicación. Elaborar un estudio anual de impacto. Producir contenidos estratégicos vinculados a hitos relevantes. Reforzar la presencia en medios y foros sectoriales. Coordinar la comunicación con las entidades de la red.	4 estudios de impacto publicados. 16 contenidos estratégicos producidos. 30 apariciones en medios o foros sectoriales. Incremento acumulado del 40 % en seguidores de canales prioritarios. 8 iniciativas de comunicación coordinadas con la red. **Fuentes:** informes de comunicación, analítica web y redes sociales, ***clipping*** de medios, publicaciones institucionales.	Revisión anual en el marco del POA y seguimiento en el cuadro de mando estratégico. **Responsables**: Área de Comunicación (Oficina Técnica y Secretaría Técnica) -alineación narrativa con la red-.

ANEXO I: METODOLOGÍA PARTICIPATIVA Y PROCESO DE ELABORACIÓN

La Estrategia 2026–2029 de la Asociación Somos Digital es el resultado de un proceso participativo estructurado, diseñado para integrar la experiencia acumulada por la red y construir un marco estratégico compartido, realista y coherente con la evolución institucional de la Asociación.

El proceso partió de una convicción clara: la nueva Estrategia debía asentarse sobre el aprendizaje del ciclo anterior, incorporar la visión territorial y garantizar una trazabilidad completa entre diagnóstico, contraste colectivo y formulación estratégica.

La metodología combinó revisión documental, análisis de cumplimiento, contraste cualitativo y cuantitativo con la red y validación colectiva, asegurando que las prioridades estratégicas respondieran tanto a las necesidades operativas como a las aspiraciones institucionales.

Fases del proceso estratégico:

1. Fase de planificación metodológica:
Se definió el enfoque general del proceso, las fases de trabajo, los momentos de contraste y el calendario alineado con los hitos institucionales.

2. Revisión del marco estratégico previo
Se analizó el Plan Estratégico 2022–2025, sus líneas, indicadores y documentos asociados, con el objetivo de identificar aprendizajes, continuidades y aspectos susceptibles de reformulación.

3. Revisión documental estructurada
Se realizó un análisis sistemático de la documentación existente para determinar su vigencia, solidez y coherencia, identificando piezas reutilizables y vacíos estratégicos.

4. Análisis de cumplimiento y aprendizajes
A partir de la matriz de seguimiento y de los instrumentos de revisión interna, se identificaron avances, bloqueos y tensiones estructurales del ciclo anterior.

5. Contraste cualitativo con actores clave
Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con perfiles estratégicos de la red y del ecosistema digital. Este contraste permitió incorporar visión institucional, territorial y operativa cualificada.

6. Contraste cuantitativo con la red
Se analizó el cuestionario estratégico dirigido a las entidades socias, identificando prioridades compartidas, servicios más valorados y expectativas de evolución.

7. Síntesis estratégica preliminar
Se cruzaron los resultados de las fases anteriores para identificar consensos implícitos, ejes comunes y prioridades emergentes.

8. Diseño de la arquitectura estratégica 2026–2029
Se definieron y reformularon las cinco líneas estratégicas, sus propósitos, objetivos, iniciativas clave e indicadores, alineándolos con la capacidad real de la Asociación.

9. *Workshop* de contraste colectivo
El proceso incluyó la celebración de un ***workshop*** de validación estratégica, concebido como espacio de contraste, priorización y ajuste. Las conclusiones del taller permitieron reforzar la coherencia interna del planteamiento.

10. Consolidación y redacción final
Tras el contraste colectivo, se inició una fase de consolidación técnica orientada a integrar las aportaciones recibidas, armonizar los distintos documentos de trabajo y asegurar la coherencia global del texto estratégico.

Esquema sintético del proceso estratégico

Fase	Enfoque principal	Resultado clave
1	Planificación metodológica	Cronograma y estructura del proceso
2	Revisión del plan anterior	Identificación de aprendizajes y continuidad
3	Revisión documental	Base estratégica actualizada
4	Análisis de cumplimiento	Identificación de tensiones y mejoras
5	Entrevistas cualitativas	Incorporación de visión estratégica externa
6	Cuestionario a la red	Priorización cuantitativa de demandas
7	Síntesis estratégica	Identificación de consensos y ejes comunes
8	Diseño de la nueva arquitectura	Definición de líneas, objetivos e indicadores
9	***Workshop*** de contraste	Validación colectiva y ajuste
10	Consolidación y redacción final	Documento estratégico coherente y alineado

El resultado de este proceso es una Estrategia que responde a un recorrido estructurado de análisis, participación, contraste y consolidación institucional.

La aprobación de esta Estrategia por parte de la Asamblea General representa un **compromiso compartido entre la Junta Directiva, la Secretaría Técnica, la Oficina Técnica y las entidades socias.**

Cada territorio aporta experiencia, proximidad y capacidad de intervención. La Asociación aporta articulación, coordinación y proyección institucional. La Estrategia se construye sobre esta complementariedad y sobre la convicción de que el trabajo en red multiplica el impacto.

El periodo 2026–2029 se afronta con una base más sólida, mayor claridad estratégica y una identidad colectiva consolidada. Esta hoja de ruta marca el rumbo para reforzar la sostenibilidad de la Asociación, ampliar su impacto social y consolidar su papel en el ámbito de las competencias digitales y la inclusión.