

PLAN ESTRATÉGICO FIAPAS 2025 - 2028



Declarada de Utilidad Pública

FOMENTANDO INCLUSIÓN. APOYANDO PERSONAS. AVANZANDO SOLIDARIAMENTE.

CONTENIDO

CARTA DE LA PRESIDENTA	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. IDENTIDAD DE FIAPAS	3
3. METODOLOGÍA Y PROCESO PARTICIPATIVO	4
3.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	4
3.2. METODOLOGÍA POR FASES	5
3.3. ELEMENTOS DE ENTRADA UTILIZADOS	5
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	5
5. RETOS ESTRATÉGICOS 2025-2028.....	6
Reto 1. Potenciar la participación y la inclusión de las personas con sordera y de sus familias en la sociedad.....	6
Reto 2. Garantizar la sostenibilidad económica	7
Reto 3. Fortalecer el Movimiento Asociativo FIAPAS	7
Reto 4. Impulsar la transformación y la gestión del cambio.....	7
Reto 5. Fomentar el empoderamiento y liderazgo del Movimiento Asociativo FIAPAS	8
6. RETOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025 - 2028	8
DIMENSIÓN 1. VALOR SOCIAL	8
DIMENSIÓN 2. ECONÓMICA.....	9
DIMENSIÓN 3. CLIENTE	9
DIMENSIÓN 4. PROCESOS INTERNOS	9
DIMENSIÓN 5. DESARROLLO, CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	10
7. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE	10
8. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN.....	10
9. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ESTRATEGIA.....	11
10. GOBIERNO DEL PLAN Y RESPONSABILIDADES	11
11. AGRADECIMIENTOS Y PARTICIPACIÓN	11
12. CIERRE E IMAGEN INSTITUCIONAL	¡Error! Marcador no definido.

CARTA DE LA PRESIDENTA

Durante los últimos años, desde FIAPAS hemos continuado avanzando en nuestro compromiso con la inclusión, la igualdad de oportunidades y la mejora de la calidad de vida de las personas con sordera y de sus familias.

Este nuevo **Plan Estratégico 2025–2028** representa un paso más en ese camino. Es fruto de un proceso participativo en el que hemos contribuido federaciones, asociaciones, profesionales, familias, personas con discapacidad auditiva, voluntariado y aliados externos. Esta elaboración participativa ha permitido definir una hoja de ruta realista, centrada en responder a los desafíos actuales y en fortalecer el proyecto común que nos une.

El entorno en el que trabajamos cambia con rapidez: la digitalización, la evolución normativa o la sostenibilidad del tercer sector plantean retos que requieren visión y anticipación. Este plan pretende ofrecer esa visión compartida, reforzando nuestra capacidad de adaptación, innovación y liderazgo del Movimiento Asociativo.

Quiero agradecer, en nombre de la Junta Directiva de FIAPAS, la implicación y el compromiso de todas las personas que han participado en este proceso. Gracias a vuestro trabajo este plan no es solo un documento de estrategia, sino un compromiso con el presente y el futuro de las personas con discapacidad auditiva y de sus familias.

M^a Carmen Sacacia Araiz

Presidenta de FIAPAS

1. INTRODUCCIÓN

En FIAPAS elaboramos nuestro nuevo **Plan Estratégico 2025–2028** en un momento clave lleno de nuevos desafíos derivados de los cambios sociales, tecnológicos y económicos que afectan tanto a las entidades del tercer sector como a las familias y a las personas con discapacidad auditiva a las que representa.

Este plan tiene como finalidad ofrecer un **marco común de actuación** que oriente nuestras decisiones durante los próximos cuatro años. Pretende ser una guía útil, práctica y compartida, que sirva para priorizar esfuerzos, coordinar estrategias y medir avances de manera coherente.

Se apoya en la trayectoria acumulada y en los logros del plan anterior, incorporando los aprendizajes obtenidos y la experiencia en las diferentes áreas de actuación.

El proceso de elaboración ha sido **muy participativo**, combinando espacios presenciales y virtuales para recoger aportaciones de múltiples actores: Junta Directiva, equipos técnicos, familias, personas con discapacidad auditiva, profesionales, voluntariado, federaciones territoriales y entidades colaboradoras.

El plan es, por tanto, **una hoja de ruta compartida** para fortalecer el Movimiento Asociativo FIAPAS, garantizar la sostenibilidad del modelo confederativo y avanzar en la inclusión plena y la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad auditiva y de sus familias.

2. IDENTIDAD DE FIAPAS

La identidad de FIAPAS constituye el punto de partida de toda su acción estratégica. En ella se reflejan los valores que han guiado su historia y el compromiso que mantiene con la sociedad.

Propósito

Construir una sociedad inclusiva donde las personas con sordera y sus familias sean protagonistas de sus propias vidas y sus decisiones, ejerzan sus derechos y participen en igualdad de condiciones.

Misión

Integrar e impulsar la acción de su movimiento asociativo para representar y defender los derechos e intereses globales de las personas con discapacidad auditiva y de sus familias promoviendo la toma de conciencia del valor que aportan.

Visión

Ser la entidad de referencia en la representación de las personas con discapacidad auditiva y de sus familias, resolutive, innovadora, comprometida y líder de un Movimiento Asociativo empoderado y sostenible.

Valores

- Compromiso
- Honradez
- Igualdad
- Transparencia
- Solidaridad
- Calidad
- Sostenibilidad

3. METODOLOGÍA Y PROCESO PARTICIPATIVO

3.1. Elaboración del Plan Estratégico

El diseño de este Plan Estratégico ha sido un **proceso abierto y colaborativo**, impulsado desde la **Dirección de FIAPAS**, validado por su **Junta Directiva y aprobado por la Asamblea General de FIAPAS el 24 de mayo de 2025**. Para su elaboración hemos realizado, entre otras, las siguientes acciones:

- **Reuniones internas** con el equipo técnico de la entidad.
- **Sesiones específicas con la Junta Directiva** para revisar avances y validar propuestas.
- **Grupos focales** con participación de entidades miembro y otros actores clave del **Movimiento Asociativo FIAPAS - MAF** (niños, niñas y adolescentes con discapacidad auditiva, personas mayores con sordera, familias, profesionales de las entidades del MAF y la Junta Directiva de FIAPAS)

Además, se ha seguido una metodología por fases incluyendo análisis interno y externo, formulación estratégica, definición operativa y diseño del sistema de seguimiento y evaluación.

3.2. Metodología por fases

Se ha seguido una metodología estructurada en:

1. **Análisis interno y externo** (recogida de información cualitativa y cuantitativa).
2. **Formulación estratégica** (definición de retos y objetivos).
3. **Definición operativa** (acciones para planes anuales).
4. **Diseño del sistema de seguimiento y evaluación** (indicadores, revisiones y roles).

3.3. Elementos de entrada utilizados

Para construir este plan se han tenido en cuenta múltiples **fuentes de información y diagnóstico**, entre ellas:

- Propósito, misión, visión y valores de FIAPAS
- Conclusiones de los grupos focales
- Análisis DAFO consolidado
- Evaluación del Plan Estratégico anterior 2021-2024
- Encuesta de clima laboral
- Tendencias del entorno y de su ecosistema
- Alineación de la estrategia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico de FIAPAS ha integrado la visión de todos los grupos de interés: **personas con discapacidad auditiva y sus familias, entidades miembro, administraciones públicas, financiadores, profesionales, aliados sectoriales, voluntariado y la sociedad en su conjunto.**

Este diagnóstico se elaboró combinando **análisis documental, grupos focales, encuestas internas y sesiones de trabajo con la Junta Directiva**, con el objetivo de obtener una visión compartida de la situación actual y de los principales retos de futuro.

Este proceso ha permitido **consolidar un análisis DAFO** validado por la Junta Directiva en marzo de 2025, que constituye la base del presente Plan Estratégico.

De forma general, el diagnóstico pone de relieve:

- La **solidez y reconocimiento institucional** de FIAPAS, junto con la **cohesión de su red asociativa**.
- La **necesidad de avanzar en innovación, sostenibilidad y relevo generacional** dentro del movimiento.
- Un **entorno de oportunidades derivadas de la expansión de los servicios digitales**, las nuevas tecnologías y el auge de la accesibilidad auditiva.
- Y un contexto de **cambios sociales y económicos** que exige mantener la capacidad de adaptación y anticipación.

Este análisis ha servido de base para la **definición de los grandes retos estratégicos 2025–2028**, orientando las líneas de acción del nuevo ciclo de planificación.

5. RETOS ESTRATÉGICOS 2025-2028

El Plan Estratégico FIAPAS 2025–2028 se estructura en torno a **cinco grandes retos estratégicos**, que definen las líneas de actuación de la Confederación para los próximos años.

Estos retos recogen los resultados del análisis estratégico y reflejan la voluntad de fortalecer el Movimiento Asociativo FIAPAS, garantizar su sostenibilidad y consolidar su papel como referente en la defensa de los derechos de las personas con discapacidad auditiva y de sus familias.

Reto 1. Potenciar la participación y la inclusión de las personas con sordera y de sus familias en la sociedad

Este reto busca reforzar el papel de FIAPAS como agente de transformación social.

La Confederación continuará trabajando para **influir en las políticas públicas, garantizar la igualdad de oportunidades y promover la participación activa de las personas con discapacidad auditiva y de sus familias** en todos los ámbitos de la vida social, educativa, cultural y laboral.

Se **fomentará la visibilidad** de este colectivo en la sociedad, fomentando la sensibilización, la accesibilidad universal y la eliminación de barreras que limitan su plena inclusión.

Reto 2. Garantizar la sostenibilidad económica

El fortalecimiento financiero es clave para la continuidad y el impacto de FIAPAS.

Este reto orienta las acciones hacia una **gestión económica eficiente, diversificada y alineada con los objetivos estratégicos y operativos**.

FIAPAS trabajará para mantener una financiación estable y adaptada a las necesidades, promoviendo la corresponsabilidad y la eficiencia en el uso de los recursos, así como la búsqueda de nuevas oportunidades de colaboración y financiación.

Reto 3. Fortalecer el Movimiento Asociativo FIAPAS

El Movimiento Asociativo FIAPAS es su principal activo y fuente de legitimidad.

Este reto tiene como finalidad **reforzar la representatividad, cohesión y capacidad de acción** de todas las entidades que lo integran, garantizando su presencia y coordinación a nivel estatal.

Se promoverá una estructura organizativa sólida, con canales de comunicación eficaces, espacios de trabajo compartido y herramientas comunes para el desarrollo institucional de federaciones y asociaciones confederadas.

Reto 4. Impulsar la transformación y la gestión del cambio

FIAPAS asume el desafío de avanzar hacia una organización más ágil, innovadora y adaptada a los nuevos tiempos.

Este reto busca **modernizar la gestión interna**, integrando enfoques de sostenibilidad, ética, inclusión e innovación, y promoviendo la cultura del aprendizaje continuo y la evaluación del desempeño.

El objetivo es consolidar un modelo organizativo flexible y orientado a resultados, capaz de responder a los cambios del entorno con eficiencia y coherencia.

Reto 5. Fomentar el empoderamiento y liderazgo del Movimiento Asociativo FIAPAS

Este reto pone el foco en las acciones que potencian la singularidad de FIAPAS.

Se fomentará **el análisis prospectivo del ecosistema**, para anticipar tendencias y fortalecer el papel de FIAPAS como referente estatal en el ámbito de la discapacidad auditiva.

Además, promoverá el fomento de la **salud auditiva** y la toma de conciencia sobre la **discapacidad auditiva sobrevenida**.

6. RETOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025 - 2028

El Plan Estratégico FIAPAS 2025–2028 se articula en torno a **cinco dimensiones estratégicas** que reflejan la visión integral de la Confederación: valor social, económica, cliente, procesos interna y desarrollo, crecimiento y aprendizaje.

Cada dimensión incluye un **reto o línea estratégica** que define el rumbo principal de actuación, acompañado de los **objetivos estratégicos** que concretan las metas a alcanzar durante el periodo de vigencia del plan.

DIMENSIÓN 1. VALOR SOCIAL

Reto / Línea estratégica:

Potenciar la participación y la inclusión de las personas con discapacidad auditiva y de sus familias en la sociedad.

Objetivos estratégicos:

- Influir en la sociedad, en las políticas públicas y en el marco normativo para garantizar el ejercicio de derechos en igualdad de condiciones.
- Fomentar la visibilidad de las personas con discapacidad auditiva en la sociedad.
- Fortalecer la relación con actores clave.

DIMENSIÓN 2. ECONÓMICA

Reto / Línea estratégica:

Garantizar la sostenibilidad económica.

Objetivos estratégicos:

- Mejorar la eficiencia financiera de la Confederación.
- Mantener una financiación adaptada al Plan Estratégico y Operativo.

DIMENSIÓN 3. CLIENTE

Reto / Línea estratégica:

Fortalecer el Movimiento Asociativo FIAPAS.

Objetivos estratégicos:

- Reforzar la representatividad y la capacidad de incidencia del Movimiento Asociativo.
- Impulsar y coordinar la acción del Movimiento Asociativo en todo el territorio.
- Reforzar la capacidad organizativa y operativa del conjunto de entidades que integran FIAPAS.

DIMENSIÓN 4. PROCESOS INTERNOS

Reto / Línea estratégica:

Impulsar la transformación y la gestión del cambio.

Objetivos estratégicos:

- Mejorar la gestión interna incorporando enfoques de sostenibilidad, inclusión, ética e innovación.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño y de las competencias profesionales.

DIMENSIÓN 5. DESARROLLO, CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Reto / Línea estratégica:

Fomentar el empoderamiento y liderazgo del Movimiento Asociativo FIAPAS.

Objetivos estratégicos:

- Mejorar la comunicación interna con el Movimiento Asociativo FIAPAS.
- Desarrollar una prospectiva de futuro y análisis continuo del ecosistema social y organizativo, para anticipar tendencias y fortalecer la capacidad de adaptación.

7. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

El plan se concibe como un instrumento **vivo y revisable**, con un sistema de seguimiento que promueve la transparencia y el aprendizaje conjunto.

Principales herramientas:

- Cuadro de mando integral con indicadores.
- Informes de seguimiento.
- Reuniones de revisión con la Junta Directiva.
- Planes operativos anuales y evaluación final del ciclo 2025–2028.

FIAPAS consolidará así una **cultura de mejora continua**, en la que cada revisión contribuya al aprendizaje compartido y al fortalecimiento de nuestro Movimiento Asociativo.

8. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN

La comunicación del plan será continua, accesible y transversal.

Se contempla un plan específico de comunicación interna y externa del plan estratégico, incluyendo:

- Difusión del documento a entidades miembro
- Publicación en web y redes sociales.
- Presentaciones institucionales

9. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ESTRATEGIA

La igualdad de género es cuestión transversal en la actuación de FIAPAS, recogida en sus Estatutos, en los principios que inspiran la acción de la Confederación y en su Código Ético, así como, en las acciones que desarrolla en defensa y promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

FIAPAS apuesta por ser un movimiento asociativo que integra las políticas de género de manera transversal, impulsando un cambio social ajustado a los derechos humanos.

El análisis cuantitativo y cualitativo de los datos, combinado con estudios e informes del sector, así como con la experiencia adquirida en estos años, nos lleva necesariamente a introducir enfoque de género en el seguimiento de la planificación estratégica, tanto en el análisis de los resultados obtenidos en las distintas acciones, como en el análisis de los datos de satisfacción de las mismas, con el fin de poder identificar los efectos, impactos o resultados de las acciones llevadas a cabo que inciden en disminuir las brechas de género.

10. GOBIERNO DEL PLAN Y RESPONSABILIDADES

El plan se sustenta en un sistema de gobernanza participativo y estructurado:

- **Junta Directiva:** supervisión y validación de resultados.
- **Dirección y equipo técnico:** coordinación y seguimiento operativo.
- **Federaciones y asociaciones:** despliegue territorial y retroalimentación de su eficacia y satisfacción.

11. AGRADECIMIENTOS Y PARTICIPACIÓN

FIAPAS agradece la implicación de su Junta Directiva, equipo profesional, federaciones, asociaciones, familias, voluntariado, profesionales y aliados institucionales.

Su participación ha sido esencial para construir una visión realista y compartida del futuro del Movimiento Asociativo FIAPAS.

Este documento pertenece a todas las personas que forman parte de la Confederación: cada acción que derive de él será un paso más hacia una red más cohesionada, innovadora e inclusiva.