

2026-2029

III PLAN ESTRATÉGICO

Creciendo con las personas. Avanzando hacia
un modelo de apoyos más humano y sostenible



FUTÜDIS
Contigo somos capaces

ENCUENTRO

1. Carta del Presidente del Patronato_ 4

2. Introducción y contexto histórico_ 5

3. Propósito, misión y visión_ 5

4. Valores que nos definen_ 6

5. Un proceso compartido_ 6

6. Diagnóstico estratégico global_ 7

6.1 Evaluación del plan anterior (2022–2025)_ 7

6.2 Aportaciones de los grupos de interés_ 8

6.3 Análisis interno_ 8

6.4 Análisis externo y tendencias_ 9

6.5 Síntesis del análisis DAFO_ 9

7. Del diagnóstico a la estrategia: análisis CAME_ 11

7.1 Metodología y proceso participativo_ 11

7.2 Corregir: debilidades internas_ 11

7.3 Afrontar: amenazas externas_ 12

7.4 Mantener: fortalezas consolidadas_ 12

7.5 Explotar: oportunidades del entorno_ 13

7.6 Síntesis: de los aprendizajes a los retos_ 13

8. Retos estratégicos_ 14

Reto 1. Dar visibilidad a la propuesta de valor de FUTUDÍS_ 14

Reto 2. Desarrollar el modelo de prestación de apoyos de FUTUDÍS_ 14

Reto 3. Avanzar hacia un modelo económico sostenible y diversificado_ 15

Reto 4. Mejorar la eficiencia organizativa para responder con agilidad a las necesidades_ 15

Reto 5. Fortalecer una cultura organizativa cohesionada y comprometida_ 16

Síntesis_ 16

9. Objetivos estratégicos_ 17

Reto 1. Dar visibilidad a la propuesta de valor de FUTUDÍS_ 17

Reto 2. Desarrollar el modelo de prestación de apoyos de FUTUDÍS_ 17

Reto 3. Avanzar hacia un modelo económico sostenible y diversificado_ 18

Reto 4. Mejorar la eficiencia organizativa para responder con agilidad a las necesidades_ 18

Reto 5. Fortalecer una cultura organizativa cohesionada y comprometida_ 19

Índice

10. Sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje_ 20

- 10.1 Un sistema vivo y flexible_ 20
- 10.2 Ciclo anual de seguimiento y revisión_ 21
- 10.3 Roles y responsabilidades_ 22
- 10.4 Herramientas y soporte digital 22
- 10.5 Aprendizaje y mejora continua_ 22

11. Comunicación institucional y participación_ 23

- 11.1 Comunicación interna: construir una cultura compartida_ 24
- 11.2 Comunicación externa: visibilidad y rendición de cuentas_ 24
- 11.3 Participación y corresponsabilidad_ 25
- 11.4 Comunicación del propio plan estratégico_ 25

12. Agradecimientos_ 26

13. Documentación complementaria_ 28

- 13.1 Participación en el proceso_ 28
- 13.2 Bibliografía y fuentes consultadas_ 28

Cierre_ 28



CARTA DEL PRESIDENTE



FUTUDÍS inicia una nueva etapa estratégica con el compromiso firme de seguir creciendo con las personas, reforzando nuestra misión de ofrecer apoyos que promuevan la autonomía, la dignidad y la calidad de vida de quienes forman parte de nuestra Fundación.

Este III plan estratégico 2026-2029 no es solo un documento, sino el resultado de un proceso compartido en el que han participado activamente todos los grupos de interés: desde el Patronato hasta los equipos técnicos, las familias de personas de previsión de futuros, las personas apoyadas, las personas voluntarias que nos acompañan en este propósito y otros actores externos (financiadores, entidades colaboradoras, etc.). Un proceso que nos ha permitido revisar con mirada crítica nuestro recorrido, aprender de la experiencia y proyectar el futuro con ilusión y responsabilidad.

La Fundación ha demostrado a lo largo de los años, -más de 35 de experiencia acumulada-, su capacidad para adaptarse a los cambios legislativos, sociales y organizativos, sin perder nunca su esencia e independencia. Hoy, más que nunca, reafirmamos nuestro compromiso con un modelo de apoyos centrado en la persona, con la sostenibilidad y con el fortalecimiento de nuestras alianzas.

Este plan define los retos y objetivos que guiarán nuestro trabajo durante los próximos años, contruidos sobre la base de la participación, la transparencia y la mejora continua.

Gracias a todas las personas que han hecho posible este proceso.



INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO HISTÓRICO

Desde su creación, FUTUDÍS ha trabajado por ofrecer apoyos integrales y personalizados a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo que carecen de un entorno familiar que pueda ejercer su tutela o curatela. Su trayectoria ha estado marcada por un crecimiento sostenido, tanto en número de personas apoyadas como en la consolidación de su estructura organizativa y territorial.

El plan estratégico 2022-2025 permitió avanzar en la consolidación de procesos internos, en la profesionalización de la gestión y en la creación de un modelo organizativo sólido. También supuso una etapa clave para fortalecer la coordinación entre los equipos y el Patronato, impulsando nuevas formas de trabajo en red con entidades públicas y privadas.

No obstante, la entrada en vigor de la **Ley 8/2021**, que transformó el marco jurídico de las medidas de apoyo, marcó un antes y un después en la forma de entender el acompañamiento en la toma de decisiones. La Fundación asumió este reto adaptando su modelo de apoyos al nuevo paradigma de derechos y autodeterminación.

En este contexto, el nuevo Plan Estratégico 2026-2029 nace con la vocación de **fortalecer la cultura organizativa y gobernanza, reforzar la sostenibilidad económica, mejorar la eficiencia interna y visibilizar la propuesta de valor de FUTUDÍS a través de su modelo de prestación de apoyos y de su equipo humano**. Es el resultado de un proceso de análisis, reflexión y participación que ha permitido mirar al futuro desde una visión compartida.



PROPÓSITO, MISIÓN Y VISIÓN

PROPÓSITO

Que las personas con discapacidad intelectual puedan elegir la vida que quieren tener en igualdad de oportunidades.

MISIÓN

Apoyar la toma de decisiones de las personas con discapacidad intelectual encomendadas y residentes en Castilla y León en sus proyectos personales a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida de acuerdo con sus preferencias y necesidades, así como, visibilizar y defender sus derechos.

VISIÓN

Ser una organización ágil e independiente con un modelo de referencia de apoyo a la persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo cuya asistencia se nos encomiende. Una Fundación con estabilidad institucional, financiera y humana sólida para seguir fomentando el desarrollo pleno de las capacidades personales. Alineado con un enfoque de derechos humanos.



VALORES QUE NOS DEFINEN

Los valores de FUTUDÍS no son meras declaraciones, sino principios que orientan el comportamiento de la organización:

- **Transparencia:** Proporcionamos información clara, veraz y de fácil acceso sobre nuestras acciones y retorno a la sociedad.
- **Independencia:** Aseguramos la neutralidad y el apoyo a la toma de decisiones soberana de la persona apoyada.
- **Compromiso Social:** Promoción de la inclusión social minimizando barreras y potenciando capacidades.
- **Innovación:** Promovemos iniciativas colaborativas y soluciones novedosas a los retos del entorno pensando en la persona con discapacidad.
- **Calidad:** Comprometidos con la mejora continua y la calidad en todos los procesos en los que intervenimos.

Cada uno de estos valores se traduce en comportamientos visibles: escucha activa, comunicación honesta, responsabilidad compartida y orientación permanente a las personas apoyadas.



UN PROCESO COMPARTIDO

El proceso de elaboración del Plan Estratégico 2026-2029 se desarrolló entre finales de 2024 y los primeros 10 meses de 2025. Desde el primer momento se planteó como **un proceso participativo, inclusivo y basado en la evidencia**, que permitiera recoger la voz de todos los grupos de interés vinculados a la Fundación.

Fases de trabajo en la construcción y elaboración del III Plan Estratégico FUTUDÍS 2026-2029:

1. **Revisión y evaluación del plan anterior (2022-2025):** se analizaron logros, resultados y áreas de mejora, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.
2. **Participación de los grupos de interés:** se realizaron grupos focales y encuestas con familias, personas apoyadas, profesionales, patronato, voluntariado y entidades aliadas.
3. **Análisis externo:** se estudiaron tendencias, retos europeos y buenas prácticas de otras fundaciones de apoyos al ejercicio de la capacidad jurídica.
4. **Construcción del diagnóstico:** integrando los aprendizajes internos y el análisis del entorno.
5. **Priorización participativa:** el Patronato y el equipo técnico valoraron los elementos del DAFO según criterios de impacto, urgencia y probabilidad.
6. **Elaboración del CAME y definición de retos:** se formularon acciones para corregir, afrontar, mantener o explotar las conclusiones del diagnóstico.
7. **Formulación de los objetivos estratégicos y su despliegue:** se definieron indicadores y metas a medio plazo.

El proceso se realizó combinando metodologías presenciales y digitales, utilizando herramientas participativas online para recoger opiniones de manera ágil y transparente.



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO GLOBAL

El diagnóstico estratégico se concibió como el núcleo del proceso de reflexión colectiva. Más que una mera recopilación de datos fue una lectura compartida del presente y futuro de FUTUDÍS, en la que participaron activamente los distintos grupos de interés.

Su elaboración partió de tres grandes fuentes de información:

- **La evaluación del plan estratégico anterior (2022-2025).**
- **Las aportaciones de los grupos de interés, recogidas en grupos focales y encuestas.**
- **El análisis del entorno externo y del ecosistema sectorial.**

De esta forma, el diagnóstico no se limitó a describir la situación, sino que buscó interpretar tendencias, aprendizajes y oportunidades, integrando una mirada técnica, participativa y contextual.

»»» EVALUACIÓN DEL PLAN ANTERIOR (2022–2025)

El punto de partida fue un ejercicio de aprendizaje institucional. Se revisaron los logros alcanzados, las líneas de trabajo que habían generado más valor y aquellas que requerían ajustes o no habían tenido el impacto esperado.

Entre las **lecciones aprendidas** destacaron tres aspectos fundamentales:

- **Consolidación organizativa:** se reconoció el avance en la definición de procesos, la profesionalización de los equipos y la estructura territorial.
- **Comunicación interna y cultura organizativa:** aunque se habían dado pasos, se identificó la necesidad de fortalecer la cohesión entre áreas, promoviendo una cultura compartida y más participativa.
- **Sostenibilidad económica y diversificación:** el modelo económico se mostró eficiente, pero dependiente de fuentes de financiación muy concentradas.

A ello se sumó una valoración general positiva del compromiso del Patronato y de la implicación de los equipos, señalando la necesidad de seguir desarrollando espacios de coordinación, innovación y aprendizaje.

Este análisis permitió **identificar buenas prácticas** —como la gestión de apoyos centrada en la persona y el seguimiento técnico riguroso— y **aspectos a revisar**, como la comunicación transversal, el aprovechamiento de datos y la sistematización de la evaluación de resultados.

»» APORTACIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La segunda fuente clave del diagnóstico fueron los **grupos focales y encuestas participativas**.

En total, participaron un número de personas significativo que representan a todos los grupos de interés de FUTUDÍS:

- **Profesionales y equipos técnicos**, que compartieron sus percepciones sobre la carga de trabajo, los procesos internos y el clima laboral.
- **Familias**, que pusieron en valor la cercanía y confianza en los apoyos, a la vez que señalaron oportunidades de mejora en la comunicación y en la agilidad en la respuesta.
- **Patronato**, que analizó la estrategia institucional y la necesidad de reforzar el alineamiento con la dirección y los equipos.
- **Voluntariado**, que aportó una mirada complementaria sobre la identidad social, la participación en la vida organizacional y la presencia comunitaria.
- **Entidades colaboradoras y “partners”**, que subrayaron el papel de FUTUDÍS como referente autonómico y la importancia de fortalecer el trabajo en red.

A través de estas sesiones, se identificaron percepciones compartidas y otras más específicas según el grupo de interés, que se agruparon en torno a **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**. Las conclusiones se integraron posteriormente en el **análisis DAFO global**.

»» ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permitió comprender cómo la estructura, los procesos y la cultura organizativa inciden directamente en la calidad de los apoyos.

Entre los **aspectos más destacados**, se identificaron:

- **Una cultura profesional sólida y orientada al compromiso ético.**
- **Un equipo técnico altamente cualificado**, con capacidad de respuesta y conocimiento profundo del entorno.
- **Procesos consolidados**, aunque con oportunidades de simplificación, despliegue y digitalización.
- **Un sistema de comunicación interna que requiere fortalecerse** para garantizar coherencia y agilidad.
- **Necesidad de seguir desarrollando espacios transversales**, que refuercen la cohesión entre delegaciones y áreas.

En conjunto, el análisis interno evidenció una organización madura, pero consciente de que la mejora continua requiere mantener viva la cultura del aprendizaje, la participación y la innovación.

»» ANÁLISIS EXTERNO Y TENDENCIAS

El análisis externo combinó la observación del contexto regional y nacional con una revisión de tendencias europeas en el ámbito de las fundaciones de apoyo a la toma de decisiones en el ejercicio de la capacidad jurídica y del tercer sector.

Entre las **principales tendencias y retos del entorno**, se señalaron:

- **Cambio normativo:** la aplicación plena de la Ley 8/2021 exige una adaptación continua del modelo de apoyos, de los procedimientos jurídicos y de las oportunidades que anuncia y proyecta el texto legal en su despliegue progresivo.
- **Envejecimiento de las personas apoyadas y complejidad de necesidades**, lo que obliga a repensar los servicios y la coordinación sociosanitaria.
- **Digitalización y gestión del conocimiento**, que se convierten en ejes estratégicos para mejorar la eficiencia y la trazabilidad de la información.
- **Sostenibilidad económica**, marcada por la incertidumbre en la financiación pública y la necesidad de diversificar ingresos mediante alianzas, proyectos o donaciones.
- **Nuevas expectativas sociales**, con una ciudadanía más informada, exigente y participativa.

Este contexto refuerza la necesidad de que FUTUDÍS mantenga una posición activa, anticipándose a los cambios y consolidando su papel como referente regional en el ámbito de los apoyos a la capacidad jurídica.

»» SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DAFO

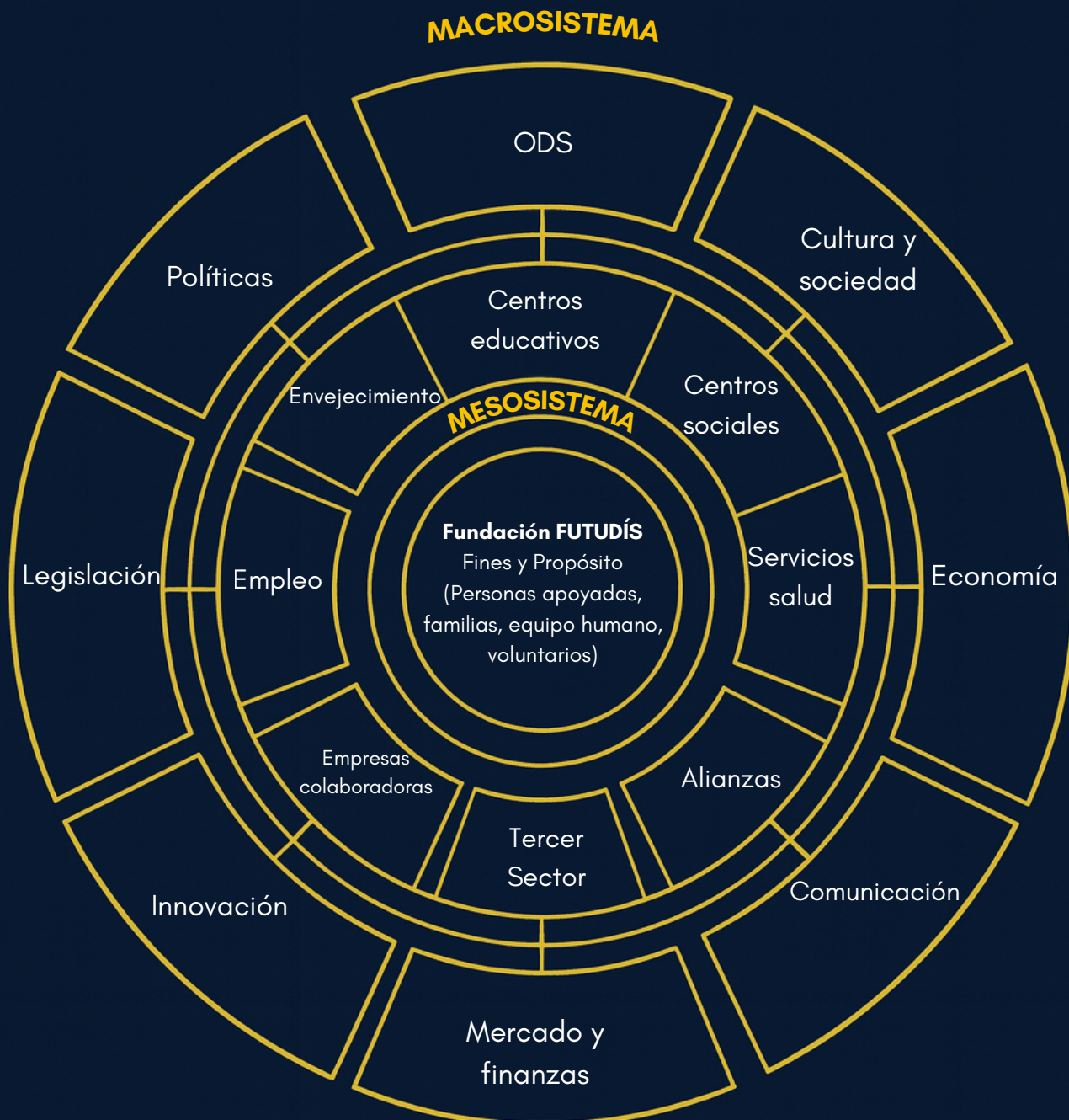
El **análisis DAFO global**, elaborado a partir de todas las fuentes anteriores, sintetizó los principales factores que influyen en el presente y futuro de la Fundación.

Sinópticamente se señalan los que encabezan cada bloque:

- **Fortalezas:** profesionalidad del equipo, reputación institucional, modelo ético de apoyos, estructura organizativa estable.
- **Debilidades:** dispersión territorial, comunicación interna mejorable, escasa visibilidad externa, dependencia de financiación pública.
- **Oportunidades:** desarrollo normativo favorable, avances tecnológicos, mayor conciencia social sobre los derechos, posibilidad de alianzas estratégicas.
- **Amenazas:** cambios en las políticas de financiación, envejecimiento del colectivo, aumento de la demanda de apoyos complejos.

El Patronato y el equipo técnico priorizaron posteriormente estos elementos, utilizando criterios de **impacto, urgencia y probabilidad**, lo que permitió establecer una base sólida para el siguiente paso: el **análisis CAME**.

ANÁLISIS EXTERNO Y TENDENCIAS





DEL DIAGNÓSTICO A LA ESTRATEGIA: ANÁLISIS CAME.

El análisis CAME constituye el **punto entre el diagnóstico y la acción**. Su propósito fue traducir los resultados del DAFO en orientaciones estratégicas concretas, agrupando las conclusiones según cuatro grandes tipos de respuesta:

- **Corregir** las debilidades internas,
- **Afrontar** las amenazas del entorno,
- **Mantener** las fortalezas existentes, y
- **Explotar** las oportunidades detectadas.

Esta fase representó un **ejercicio colectivo de interpretación estratégica**, en el que el Patronato y el equipo técnico de FUTUDÍS trabajaron conjuntamente para decidir qué líneas de actuación debían priorizarse durante el periodo 2026-2029.

»»» METODOLOGÍA Y PROCESO PARTICIPATIVO

El análisis CAME se desarrolló a lo largo de varias sesiones entre marzo y mayo de 2025, combinando reuniones presenciales y dinámicas online. Cada participante valoró los elementos del DAFO según tres criterios:

- **Impacto potencial en la organización.**
- **Urgencia de abordaje.**
- **Probabilidad o presencia actual del factor.**

De esta priorización surgió un **mapa visual de prioridades**, que permitió identificar las áreas de acción más relevantes y definir qué tipo de respuesta requerían.

El proceso se apoyó en herramientas colaborativas digitales, garantizando que las decisiones fueran trazables y reflejaran la visión compartida de todos los grupos implicados.

El resultado fue un conjunto de **acciones estratégicas orientadoras**, que dieron lugar a los cinco grandes **retos estratégicos** priorizados en este III Plan.

»»» CORREGIR: DEBILIDADES INTERNAS

El análisis de debilidades puso de relieve aspectos que limitaban el potencial de desarrollo de la Fundación y que, por tanto, exigían medidas correctoras. Entre ellos destacaron:

- **Comunicación interna:** necesidad de fortalecer los canales formales y la coherencia del flujo de información entre áreas y territorios.
- **Procesos organizativos:** simplificar y digitalizar los procedimientos para mejorar la eficiencia y reducir cargas administrativas.
- **Cultura organizativa:** fomentar una mayor cohesión interna, sentido de pertenencia y participación transversal.

Estas reflexiones derivaron en el primer gran reto del plan: **fortalecer una cultura organizativa cohesionada y comprometida**, y en el segundo: **mejorar la eficiencia organizativa para responder con agilidad a las necesidades**.

Ambos retos expresan la convicción de que el crecimiento institucional solo es sostenible cuando las personas que forman parte de la organización se sienten escuchadas, implicadas y alineadas con una estrategia común.

»» AFRONTAR: AMENAZAS EXTERNAS

El entorno actual plantea desafíos significativos que pueden afectar la estabilidad y sostenibilidad de FUTUDÍS. Entre las amenazas más relevantes se identificaron:

- La **incertidumbre en la financiación pública** y la necesidad de diversificar fuentes de ingresos.
- El **aumento de la demanda de apoyos complejos**, que requiere más recursos humanos y técnicos, máxime al producirse el cambio del marco legal que preconiza el contacto personal y establece sistemas de provisión de apoyos ajustados a cada situación.
- El **envejecimiento de las personas apoyadas**, que exige adaptar progresivamente los servicios.
- Los **cambios en las políticas sociales y normativas**, que pueden modificar los modelos de relación con la administración.

Afrontar estas amenazas requiere anticipación, innovación y gestión prudente de los recursos. De aquí surgió el reto de **avanzar hacia un modelo económico sostenible y diversificado**, orientado a garantizar la viabilidad y la autonomía financiera a largo plazo.

»» MANTENER: FORTALEZAS CONSOLIDADAS

Las fortalezas identificadas reflejan los activos más valiosos de FUTUDÍS:

- Un **equipo profesional comprometido y altamente cualificado**.
- Una **reputación institucional sólida**, basada en la ética, la coherencia institucional y la calidad de los apoyos.
- Un **modelo de gestión estable, independiente y transparente**.
- Un **patronato implicado y alineado** con la misión de la Fundación.

Mantener estas fortalezas significa no darlas por supuestas, sino seguir cuidándolas y reforzándolas.

De esta reflexión surgió el reto de **desarrollar el modelo de prestación de apoyos de FUTUDÍS**, garantizando que siga siendo referente por su calidad, humanidad y capacidad de adaptación a los cambios.

»» EXPLOTAR: OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

Por último, las oportunidades externas identificadas ofrecieron un horizonte de crecimiento y colaboración. Entre ellas destacan:

- La posibilidad de incrementar la visibilidad social e institucional de FUTUDÍS.
- La consolidación de redes de colaboración entre entidades del tercer sector.
- El avance de la digitalización y la gestión del conocimiento, que facilitan la eficiencia y la transparencia.
- El mayor reconocimiento social del modelo de apoyos y de la figura fundacional.

A partir de estas oportunidades emergió el reto de dar visibilidad a la propuesta de valor de FUTUDÍS, fortaleciendo su trabajo en red y ampliando su base social.

»» SÍNTESIS: DE LOS APRENDIZAJES A LOS RETOS

El análisis CAME permitió transformar un diagnóstico complejo en una hoja de ruta clara. De este proceso se derivaron cinco **grandes retos estratégicos**, que constituyen el eje vertebrador del Plan 2026-2029:

1. **Fortalecer una cultura organizativa cohesionada y comprometida.**
2. **Mejorar la eficiencia organizativa para responder con agilidad a las necesidades.**
3. **Avanzar hacia un modelo económico sostenible y diversificado.**
4. **Desarrollar el modelo de prestación de apoyos de FUTUDÍS.**
5. **Dar visibilidad a la propuesta de valor de FUTUDÍS.**

Cada reto se concreta posteriormente en objetivos estratégicos que marcan la dirección del trabajo colectivo para los próximos tres o cuatro años.

RETOS ESTRATÉGICOS

Los retos estratégicos de FUTUDÍS para el periodo **2026-2029** representan las **grandes líneas de transformación** que la Fundación ha decidido abordar a partir del análisis compartido entre Patronato, profesionales, familias, personas apoyadas y aliados.

Cada reto expresa una **dirección de cambio a medio plazo**, no una acción puntual. Son aspiraciones estratégicas que guiarán la toma de decisiones, el diseño de proyectos y la asignación de recursos durante los próximos años.

Los cinco retos identificados responden a la necesidad de fortalecer la organización internamente, consolidar su sostenibilidad y reforzar su impacto social y reputacional en el entorno.

RETO I. FORTALECER UNA CULTURA ORGANIZATIVA COHESIONADA Y COMPROMETIDA

Las personas que forman parte de FUTUDÍS —personas apoyadas, profesionales, voluntariado, patronato y colaboradores— constituyen su mayor activo. La evaluación interna mostró una organización con un fuerte sentido de pertenencia, pero también con el desafío de reforzar la cohesión y el compromiso compartido.

Este reto apunta a **consolidar una cultura organizativa basada en la confianza, el trabajo en equipo y la participación**, donde cada persona se sienta parte del proyecto común.

Se concreta en dos objetivos:

- **Mejorar el clima laboral**, fomentando el bienestar, la motivación y el reconocimiento.
- **Consolidar el compromiso estratégico del Patronato**, asegurando su activa participación en el desarrollo y seguimiento del plan.

Fortalecer la cultura organizativa es apostar por el largo plazo: **una organización cohesionada es una organización más estable, más innovadora y preparada para afrontar los retos del futuro.**

RETO 2. MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZATIVA PARA RESPONDER CON AGILIDAD A LAS NECESIDADES

Una de las principales conclusiones del proceso de evaluación fue la necesidad de **ganar agilidad interna**, simplificando procesos y mejorando la comunicación transversal.

FUTUDÍS es una organización con presencia territorial amplia, lo que exige coordinación y mecanismos que aseguren que la información fluye con rapidez, claridad y sentido común.

Este reto busca reforzar la gestión interna desde la perspectiva de la eficiencia, pero sin perder la cercanía y la flexibilidad que caracterizan a la Fundación.

Se traduce en dos objetivos:

- **Optimizar los procesos internos**, reduciendo duplicidades, mejorando la digitalización y aumentando la capacidad de respuesta.
- **Mejorar la comunicación interna**, promoviendo canales fluidos, horizontales y participativos.

Este reto permitirá a FUTUDÍS **mantener su esencia humana mientras moderniza su funcionamiento**, fortaleciendo la confianza interna y la coherencia organizativa.

»» RETO 3. AVANZAR HACIA UN MODELO ECONÓMICO SOSTENIBLE Y DIVERSIFICADO

La sostenibilidad económica es una condición necesaria para garantizar la continuidad y la independencia de la Fundación. El análisis del entorno evidenció una creciente competencia por los recursos públicos y la necesidad de anticipar escenarios de inestabilidad.

Este reto invita a **repensar la estrategia financiera de FUTUDÍS**, diversificando las fuentes de ingresos, optimizando los recursos disponibles y fortaleciendo la capacidad de generar valor añadido a través de proyectos y alianzas.

Se orienta a dos objetivos estratégicos:

- **Mantener la eficiencia en el uso de los recursos disponibles**, reforzando los mecanismos de control, evaluación y mejora.
- **Diversificar la estructura de ingresos**, combinando financiación pública, privada y social.

Avanzar hacia un modelo sostenible y diversificado no significa solo equilibrar cuentas, sino construir una **base económica sólida que permita innovar, crecer y sostener el compromiso social** a largo plazo.

»» RETO 4. DESARROLLAR EL MODELO DE PRESTACIÓN DE APOYOS DE FUTUDÍS

La entrada en vigor de la Ley 8/2021 supuso un cambio estructural en el modelo de apoyos, que exige acompañar desde el respeto a la voluntad y las preferencias de cada persona.

FUTUDÍS ha demostrado su capacidad de adaptación, pero los próximos años requieren consolidar un **modelo propio, actualizado y reconocible**, que integre los principios de autodeterminación, calidad de vida y planificación centrada en la persona.

Este reto busca reforzar el sentido técnico y humano de la intervención, promoviendo la mejora continua, la formación de los equipos y la sistematización de herramientas y procedimientos.

Se concreta en dos objetivos:

- **Actualizar el modelo de apoyos de FUTUDÍS**, garantizando su coherencia con la normativa, la evidencia y las buenas prácticas.
- **Aumentar la satisfacción de las personas apoyadas**, como indicador central de calidad y legitimidad del modelo.

Desarrollar este modelo significa avanzar hacia una organización que **aprende de la experiencia**, mide su impacto y evoluciona junto a las personas a las que apoya.

»» RETO 5. DAR VISIBILIDAD A LA PROPUESTA DE VALOR DE FUTUDÍS

FUTUDÍS cuenta con un modelo sólido, ético y profesional de apoyo a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. Sin embargo, uno de los aprendizajes más claros del proceso ha sido la necesidad de **visibilizar mejor ese valor diferencial** ante la sociedad, las administraciones y las propias entidades del tercer sector.

El reto de la visibilidad no es solo comunicativo, sino estratégico: implica reforzar la identidad de marca, ampliar la base social, compartir buenas prácticas y mostrar el impacto real del trabajo que la Fundación realiza.

Este reto se articula en torno a dos objetivos:

- **Fortalecer el trabajo en red** con otras organizaciones, administraciones y entidades colaboradoras.
- **Ampliar la base social**, implicando a más personas, familias y aliados en la misión de FUTUDÍS.

Dar visibilidad significa también contar **historias humanas**, comunicar resultados, generar confianza y situar a FUTUDÍS como referente regional en apoyos centrados en la persona y en la defensa de derechos.

»» SÍNTESIS

Los cinco retos estratégicos conforman un marco equilibrado entre el **desarrollo interno y el posicionamiento externo**.

Se trata de un plan que combina **solidez organizativa, sostenibilidad, innovación y visibilidad social**, proyectando a FUTUDÍS hacia un futuro en el que el valor de los apoyos se reconozca y se multiplique a través de la colaboración y el compromiso colectivo.

»»»» OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de FUTUDÍS para el periodo **2026-2029** traducen los retos en compromisos medibles y observables.

No son metas aisladas, sino **direcciones de avance compartidas**, que orientarán las decisiones, los proyectos y las prioridades anuales de la Fundación.

Cada objetivo se formula en infinitivo, de modo que refleje una intención clara de cambio y permita vincularlo posteriormente con indicadores, metas y acciones operativas.

»»» RETO I. FORTALECER UNA CULTURA ORGANIZATIVA COHESIONADA Y COMPROMETIDA

- **Objetivo O1. Mejorar el clima laboral.**

Promover el bienestar, el reconocimiento y la motivación del personal, impulsando iniciativas de desarrollo profesional, conciliación y participación.

El clima laboral se considera un pilar esencial para la retención del talento y la calidad del servicio.

- **Objetivo O2. Consolidar el compromiso estratégico del Patronato.**

Reforzar la implicación del Patronato en la orientación, el seguimiento y la evaluación del plan estratégico, asegurando un liderazgo participativo y alineado con la misión.

Este objetivo busca fortalecer el rol de gobierno, promoviendo la corresponsabilidad y la visión a largo plazo.

»»» RETO 2. MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZATIVA PARA RESPONDER CON AGILIDAD A LAS NECESIDADES

- **Objetivo O3. Optimizar los procesos internos.**

Simplificar, digitalizar y documentar los procedimientos de trabajo, mejorando la trazabilidad y la coordinación entre áreas.

Se busca reducir tiempos, aumentar la claridad en los roles y asegurar la calidad y coherencia de la información.

- **Objetivo O4. Mejorar la comunicación interna.**

Reforzar los canales formales e informales de comunicación entre áreas, sedes y equipos, fomentando una cultura de información compartida, colaboración y escucha activa.

Una comunicación fluida contribuye directamente a la eficiencia y al bienestar organizativo.



RETO 3. AVANZAR HACIA UN MODELO ECONÓMICO SOSTENIBLE Y DIVERSIFICADO

- **Objetivo O5. Mantener la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.**

Optimizar la gestión económica y de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, promoviendo la austeridad responsable y la rentabilidad social.

Este objetivo refuerza la cultura de control, evaluación y transparencia en la utilización de los fondos.

- **Objetivo O6. Diversificar la estructura de ingresos.**

Ampliar las fuentes de financiación mediante nuevos convenios, proyectos de innovación, donaciones, alianzas estratégicas y programas diversos.

La diversificación garantizará una mayor autonomía institucional y resiliencia frente a cambios en el entorno.



RETO 4. DESARROLLAR EL MODELO DE PRESTACIÓN DE APOYOS DE FUTUDÍS

- **Objetivo O7. Actualizar el modelo de apoyos de FUTUDÍS.**

Revisar, sistematizar y documentar el modelo propio de apoyos, incorporando los principios de la Ley 8/2021, la planificación centrada en la persona y la evaluación de resultados.

Este objetivo implica revisar herramientas, metodologías y protocolos, garantizando coherencia entre el discurso y la práctica profesional.

- **Objetivo O8. Aumentar la satisfacción de las personas apoyadas.**

Reforzar la escucha activa, los canales de comunicación y los mecanismos de evaluación de la satisfacción, asegurando que las decisiones de la organización reflejen las expectativas y necesidades de las personas apoyadas.

Supone un compromiso ético y técnico con la mejora continua del modelo.



RETO 5. DAR VISIBILIDAD A LA PROPUESTA DE VALOR DE FUTUDÍS

- **Objetivo O9. Fortalecer el trabajo en red.**

Consolidar las relaciones estratégicas con entidades públicas, privadas y del tercer sector, promoviendo sinergias que amplíen la capacidad de influencia y colaboración de FUTUDÍS.

Este objetivo busca afianzar el papel de la Fundación en redes autonómicas y nacionales, compartir conocimiento y participar activamente en espacios de incidencia sectorial.

- **Objetivo O10. Ampliar la base social.**

Impulsar una estrategia de comunicación y participación que incremente la implicación de personas, familias, empresas y aliados en la misión de la Fundación.

Se orienta a fortalecer el sentimiento de pertenencia y a generar nuevas oportunidades de colaboración social y voluntariado.



UNA HOJA DE RUTA VIVA

Los diez objetivos estratégicos configuran una **hoja de ruta realista, equilibrada y medible**, que conecta el propósito fundacional con los desafíos del contexto actual.

Durante los próximos años, estos objetivos se desplegarán mediante **planes de acción anuales y mecanismos de seguimiento continuo**, enmarcados en el sistema de evaluación y aprendizaje que se describe en el bloque siguiente.



SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

El **Plan Estratégico FUTUDÍS 2026-2029** se concibe como un proceso dinámico.

Su valor no reside únicamente en los objetivos que establece, sino en la **capacidad de la organización para seguirlos, revisarlos y aprender de ellos.**

Por ello, FUTUDÍS ha optado por implantar un modelo de seguimiento ágil basado en la metodología **OKR (Objectives and Key Results)**, adaptada al contexto del tercer sector y a las particularidades de la Fundación.



UN SISTEMA VIVO Y FLEXIBLE

El modelo OKR combina la orientación a resultados con la flexibilidad necesaria para adaptarse a entornos cambiantes.

A diferencia de los planes rígidos, permite evaluar de forma periódica los avances, identificar aprendizajes y reorientar las prioridades cuando el contexto lo exige.

Cada objetivo estratégico del plan se desplegará mediante resultados clave (Key Results), que actuarán como hitos cuatrimestrales o semestrales.

Estos resultados se formularán de forma concreta, medible y alcanzable, y estarán acompañados de indicadores e instrumentos de seguimiento.

El sistema no busca “evaluar por evaluar”, sino favorecer la reflexión colectiva, la toma de decisiones basada en evidencias y la mejora continua.

»» CICLO ANUAL DE SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

El seguimiento del plan se estructurará en **ciclos anuales**, combinando revisiones operativas periódicas con una evaluación global de los avances al cierre de cada ejercicio.

El proceso seguirá tres fases principales:

1. PLANIFICACIÓN ANUAL

- Revisión de los objetivos estratégicos y definición de los resultados clave para el año.
- Alineación con los planes operativos de cada área.

2. SEGUIMIENTO CUATRIMESTRAL-SEMESTRAL

- Medición del grado de avance de los resultados clave.
- Identificación de aprendizajes, bloqueos o nuevos retos emergentes.
- Ajuste de prioridades si el contexto cambia.

3. EVALUACIÓN ANUAL

- Presentación de resultados al Patronato.
- Valoración cualitativa y cuantitativa de los avances.
- Actualización del tablero de seguimiento y comunicación de logros al conjunto de los grupos de interés.

Esta dinámica garantizará que el plan estratégico se mantenga **vivo, participativo y útil** a lo largo de todo su ciclo.





ROLES Y RESPONSABILIDADES

La gobernanza del seguimiento se estructura en tres niveles:

- **El Patronato**, como órgano de gobierno, asume la responsabilidad de velar por el cumplimiento global del plan, validar las prioridades y aprobar las revisiones anuales.
- **El Equipo Directivo**, encargado de coordinar la ejecución, consolidar los datos, analizar los avances y proponer acciones de mejora.
- **Los equipos profesionales**, que implementan las acciones, miden los resultados y aportan información cualitativa y cuantitativa.

De esta manera, el seguimiento deja de ser una tarea administrativa para convertirse en un **espacio de diálogo y aprendizaje organizativo**, donde cada persona entiende su papel en la consecución de los objetivos comunes.



HERRAMIENTAS Y SOPORTE DIGITAL

Para facilitar la trazabilidad y la transparencia, FUTUDÍS contará con una **plantilla integrada de seguimiento OKR**, que permitirá monitorizar los avances en tiempo real. Esta herramienta, basada en un formato accesible y compartido, incluirá:

- Indicadores asociados a cada objetivo.
- Grado de avance periodificado (semestralmente).
- Observaciones cualitativas.
- Responsables y evidencias de cumplimiento.

El uso sistemático de esta herramienta permitirá disponer de **información fiable y actualizada**, simplificando los procesos de reporte y fomentando la cultura del dato.



APRENDIZAJE Y MEJORA CONTINUA

El sistema de seguimiento se completa con un **enfoque de aprendizaje organizativo**, que pone el acento en las lecciones derivadas del propio proceso de ejecución.

Cada revisión será una oportunidad para reflexionar sobre lo que ha funcionado, lo que puede mejorarse y lo que conviene replantear.

FUTUDÍS promoverá sesiones de análisis interno, intercambio de buenas prácticas y difusión de los logros obtenidos, reforzando el sentimiento de equipo y la orientación a resultados.

Así, el plan no se entiende como un documento cerrado, sino como **una herramienta evolutiva** que acompañará el crecimiento institucional y consolidará una cultura de excelencia, transparencia y compromiso.

»»»» COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y PARTICIPACIÓN

La comunicación es uno de los pilares que sostiene la identidad y la legitimidad de FUTUDÍS. A lo largo del proceso de elaboración del III Plan Estratégico 2026-2029, se ha evidenciado que la participación y la transparencia generan confianza, cohesión y sentido de pertenencia.

a comunicación es uno de los pilares que sostiene la identidad y la legitimidad de FUTUDÍS.

A lo largo del proceso de elaboración del III Plan Estratégico 2026-2029, se ha evidenciado que la participación y la transparencia generan confianza, cohesión y sentido de pertenencia.

Por ello, el nuevo plan integra la comunicación como un eje transversal de la gestión estratégica, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización.





COMUNICACIÓN INTERNA: CONSTRUIR UNA CULTURA COMPARTIDA

El compromiso con la mejora de la comunicación interna fue una de las conclusiones más repetidas por los distintos grupos de interés.

Durante los próximos años, FUTUDÍS impulsará una comunicación interna planificada, bidireccional y alineada con los valores corporativos, con el objetivo de reforzar la cohesión y facilitar el trabajo coordinado.

Las principales líneas de acción incluirán:

- **Establecer canales claros y estructurados** de comunicación entre áreas y delegaciones (boletines internos, reuniones de coordinación, espacios digitales compartidos).
- **Fomentar la comunicación transversal**, en la que la información fluya de manera ágil entre los distintos niveles organizativos.
- **Promover una cultura de “feedback” continua**, que permita compartir avances, dificultades y aprendizajes.
- **Reforzar la comunicación emocional y el reconocimiento**, visibilizando el trabajo de los equipos y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Este enfoque busca consolidar una organización cohesionada, donde cada persona conozca los objetivos institucionales, los logros alcanzados y los desafíos comunes.



COMUNICACIÓN EXTERNA: VISIBILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La dimensión externa de la comunicación tiene un doble propósito:

- **Posicionar a FUTUDÍS como referente** en el ámbito de los apoyos a la capacidad jurídica, y
- **Rendir cuentas ante la sociedad** sobre el impacto de su labor.

Durante el periodo 2026-2029, se desarrollará un Plan de Comunicación Institucional, orientado a:

- **Visibilizar la propuesta de valor de FUTUDÍS**, mostrando su impacto social, ético y humano.
- **Transmitir mensajes claros y consistentes** a administraciones públicas, medios de comunicación y entidades del tercer sector.
- **Impulsar una presencia activa en redes sociales y medios digitales**, compartiendo experiencias, proyectos y buenas prácticas.
- **Elaborar informes y memorias accesibles**, que integren datos y testimonios de personas apoyadas, familias y profesionales.

La transparencia comunicativa será un signo de identidad, reforzando la reputación institucional y generando confianza entre financiadores, aliados y sociedad en general.

»» PARTICIPACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD

El proceso participativo que dio origen al plan ha sido uno de los elementos más valorados por todos los grupos implicados.

La escucha activa y el diálogo con personas apoyadas, profesionales, familias, patronato, voluntariado y entidades colaboradoras permitieron construir una visión compartida del futuro de la Fundación.

FUTUDÍS asume el compromiso de mantener viva esa cultura participativa durante la ejecución del plan, generando espacios estables de implicación y corresponsabilidad.

Entre las acciones previstas se encuentran:

- **Encuentros anuales** con los grupos de interés para presentar avances y recoger sugerencias.
- **Encuestas periódicas** de satisfacción y percepción sobre el desarrollo del plan.
- **Espacios de colaboración y cocreación**, en los que los equipos puedan aportar ideas y mejoras.
- **Comunicación continua de logros y aprendizajes**, reforzando el vínculo entre la estrategia y el día a día.

De esta forma, el plan no será solo un documento de gestión, sino un proceso vivo de implicación colectiva.

»» COMUNICACIÓN DEL PROPIO PLAN ESTRATÉGICO

Para garantizar la difusión y comprensión del Plan Estratégico, FUTUDÍS elaborará versiones adaptadas a diferentes públicos:

- **Una versión institucional extensa**, dirigida esencialmente al Patronato, administraciones y aliados.
- **Una versión ejecutiva y visual**, pensada para profesionales y personas colaboradoras.
- **Una versión divulgativa y/o resumen**, orientada a la ciudadanía, familias y personas apoyadas, que explique el contenido en lenguaje claro (LF) y accesible.

Además, se prevé una **presentación pública** del plan, que simbolizará el inicio de esta nueva etapa estratégica y permitirá compartir los principales retos y compromisos con todos los grupos de interés.

La comunicación, entendida como un proceso continuo de información, escucha y diálogo, será la herramienta que mantenga el sentido común, la coherencia y la confianza que han guiado la elaboración de este plan.

»»»» AGRADECIMIENTOS

El Plan Estratégico FUTUDÍS 2026-2029 es el resultado de un proceso colectivo en el que han participado activamente numerosas personas y entidades. Su elaboración no habría sido posible sin el compromiso, la dedicación

y la implicación de todos los grupos de interés que conforman la comunidad FUTUDÍS.

La Fundación quiere expresar su más profundo agradecimiento a:

La Fundación quiere expresar su más profundo agradecimiento a:

LAS PERSONAS APOYADAS

Que con sus testimonios, ideas y expectativas han sido el punto de partida y el sentido último de este proceso.

LAS FAMILIAS Y REPRESENTANTES LEGALES DE SISTEMAS DE PROVISIÓN DE APOYOS FUTUROS

Por su colaboración y confianza, que inspiran la mejora constante del modelo de apoyos y uno de los índices de certidumbres venideras.

EL EQUIPO PROFESIONAL

Por su entrega cotidiana, su visión crítica y constructiva, y su compromiso con los valores de la Fundación.

EL VOLUNTARIADO

Por su tiempo, cercanía, independencia y humanidad, que refuerzan el carácter social y comunitario de FUTUDÍS.

EL PATRONATO

Por su liderazgo, apoyo constante y visión de futuro, que orientan las decisiones estratégicas y garantizan la sostenibilidad institucional.

LAS ENTIDADES COLABORADORAS Y "PARTNERS"

Cuya cooperación ha permitido ampliar horizontes y sumar capacidades al servicio de las personas.



Asimismo, se reconoce el trabajo técnico y metodológico del equipo que ha acompañado este proceso de reflexión, dinamización y sistematización, aportando herramientas para que el plan sea útil, operativo y transformador.

Este plan pertenece a todas las personas que forman parte de FUTUDÍS. Es el resultado de una reflexión compartida que marca el rumbo de los próximos años y reafirma el compromiso de la Fundación con una **sociedad más justa, inclusiva y humana.**



DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA

Para asegurar la trazabilidad del proceso y ofrecer un testimonio completo del recorrido seguido, se incorpora un conjunto de anexos y documentos de referencia.

Su finalidad es facilitar la consulta de los materiales generados y reforzar la transparencia del proceso.



PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO

A modo de registro, FUTUDÍS señala en el siguiente cuadro los datos finales orientativos de participación, una vez validada la información con cada grupo de interés:

- Patronato: 11 personas
- Voluntariado 30 personas
- Profesionales 30 personas
- Proveedores: 5
- Partners: 8
- Financiadores: 3
- Donantes: 6
- Comité estratégico: 10
- Personas apoyadas: 50
- Familiares precuratelas (previsiones futuras): 8



BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

El proceso de elaboración del Plan Estratégico se ha nutrido de diversas fuentes de conocimiento, documentos internos y estudios sectoriales, entre los que se incluyen:

- Plan Estratégico FUTUDÍS 2022-2025.
- Informe de evaluación del plan anterior (2024).
- Análisis del ecosistema 2024 (interno y sectorial).
- Análisis estratégico y legislativo (2025).
- Conclusiones de los grupos focales (familias, personas apoyadas, patronato, profesionales, voluntariado, partners).
- Matriz DAFO y CAME actualizadas (abril-mayo 2025).
- Documentación de referencia del modelo EFQM y Cuadro de Mando Integral adaptado.
- Tendencias y referencias europeas sobre apoyos a la capacidad jurídica y sostenibilidad organizativa.
- Estudios longitudinales sobre el servicio de apoyo a la toma de decisiones en el ejercicio de la capacidad jurídica en España (Liber).



CIERRE

El Plan Estratégico FUTUDÍS 2026-2029 no es un punto de llegada, sino un nuevo comienzo. Recoge el conocimiento acumulado, la voz de las personas y la voluntad de seguir avanzando hacia un modelo de apoyos más humano, sostenible y participativo.

FUTUDÍS reafirma así su compromiso con las personas, la comunidad y la mejora continua, construyendo día a día una organización más sólida, coherente y transformadora.