

Claves para el futuro del ecosistema de la discapacidad

**4 escenarios y 16 tendencias para anticipar,
transformar y fortalecer el futuro del
Movimiento Asociativo de la Discapacidad**

RESUMEN EJECUTIVO

En colaboración con

innuba

“El futuro de las personas con discapacidad será lo que las propias personas con discapacidad quieran hacer con él. Eso significa que seremos o mejor que estamos en condiciones de ser libres. Depende de nosotros”

Luis Cayo Pérez. Presidente de CERMI

“Hemos demostrado sobradamente nuestra capacidad para ser corresponsables de las políticas sociales, y ese es uno de los retos de futuro: que las políticas sociales se apoyen en el asociacionismo de las personas con discapacidad, del tercer sector, de la sociedad civil... Porque hemos demostrado nuestra capacidad para ser capaces”.

Miguel Carballada. Presidente del Grupo Social ONCE

Carta Prólogo

En Fundación ONCE creemos firmemente que anticiparse al futuro es una forma de ejercer la libertad. El futuro de las personas con discapacidad no está escrito; se construye cada día con capacidad de anticipación, compromiso y corresponsabilidad. Por eso, este informe de Prospectiva Estratégica representa mucho más que un ejercicio técnico: es una declaración colectiva de nuestra voluntad transformadora.

Este trabajo nace del convencimiento de que el movimiento asociativo tiene un papel insustituible como actor político, social y ético. Un papel que no se limita a responder a las transformaciones, sino que aspira a influir en ellas. Para lograrlo es fundamental reforzar nuestra capacidad de análisis, propositiva y de colaboración, sin perder de vista el propósito último que nos une: garantizar una vida digna, plena y autónoma para todas las personas con discapacidad.

Quince organizaciones del ecosistema asociativo de la discapacidad han trabajado conjuntamente para identificar los principales vectores de cambio que ya están moldeando nuestro presente, así como las tendencias que configurarán los años venideros.

El resultado de este esfuerzo colaborativo se traduce en dieciséis tendencias clave y cuatro escenarios de futuro, cada uno con sus propias oportunidades y riesgos. Este proceso no ha sido un fin en sí mismo, sino un punto de partida para la acción estratégica, la innovación social y la toma de decisiones compartidas.

En un entorno cada vez más incierto y complejo, necesitamos herramientas que nos ayuden a anticipar y entender las dinámicas sociales, tecnológicas, económicas y políticas que afectarán –y están afectando ya– a las personas con discapacidad.

Desde Fundación ONCE nos enorgullece haber acompañado este proceso y agradecemos profundamente la implicación de todas las entidades que han hecho posible este informe. Esperamos que sea una herramienta útil e inspiradora para la reflexión estratégica, pero, sobre todo, una invitación a tomar posición y a actuar con valentía. Porque el futuro se define por las decisiones que tomamos hoy.

Virginia Carcedo Illera

**Secretaria General y Directora
de Transformación, Excelencia
e Igualdad Fundación ONCE**

Tabla de Contenido

1.

Introducción

p.06

2.

El reto de anticipar el futuro

p.10

2.1 El marco teórico 12

2.2. Detectar señales de cambio desde dentro 14

2.3 La mirada futurista 18

3.

Informe de Tendencias

p.22

3.1 Tendencias políticas 25

3.2 Tendencias económicas 27

3.3 Tendencias sociales 31

3.4 Tendencias tecnológicas 36

3.5 Tendencias ecológicas 40

3.6 Tendencias legales 43

3.7 Tendencias organizativas 44

4.

Futuros del Ecosistema Asociativo de la Discapacidad

p.50

4.1 Escenario 1: El derecho efectivo a una vida independiente 54

4.2 Escenario 2: El activismo de los jóvenes en la construcción del cambio 58

4.3 Escenario 3: Fórmulas compartidas de sostenibilidad 62

4.4 Escenario 4: La tecnología con derechos ya no es una utopía 66

5.

Reflexiones finales

p.70

1.

Introducción

En un mundo en constante transformación, donde los cambios sociales, tecnológicos, económicos, medioambientales y políticos se producen a un ritmo acelerado y muchas veces impredecible, anticiparse al futuro se ha convertido en una necesidad estratégica para cualquier organización comprometida con su misión y su impacto.

Ya no es suficiente con reaccionar y adaptarse ante lo imprevisto, hoy es fundamental detenerse y reflexionar colectivamente para analizar las complejidades del presente, detectar vectores de cambio, prever futuros plausibles y planificar cómo utilizar la capacidad de agencia, es decir, la posibilidad de actuar de manera intencional y tomar decisiones que influyen en la propia vida y en el mundo que nos rodea.

Esta es la promesa y la potencia de la Prospectiva Estratégica y el Diseño de Futuros, disciplinas que permiten a las organizaciones y a los ecosistemas identificar señales de cambio, explorar alternativas de evolución, construir visiones compartidas de futuro, materializadas en escenarios

preferibles y tomar decisiones informadas y valientes en el presente. Lejos de ser un ejercicio de predicción, la prospectiva es un proceso riguroso, participativo y creativo que invita a mirar más allá de lo evidente, a pensar en términos de largo plazo y a prepararse, no solo para lo probable, sino también para lo posible y lo preferible.

Bajo esta premisa surge el Proyecto de Prospectiva Estratégica y Diseño de Futuros para el Ecosistema Asociativo de la Discapacidad, una iniciativa impulsada por Fundación ONCE en colaboración con la consultora de Innovación Social Innuba y la participación de las principales organizaciones de la discapacidad, con el objetivo de abrir espacios de diálogo, aprendizaje colectivo e inteligencia compartida. A lo largo de un proceso de 4 meses, 15 entidades del ecosistema, representadas por sus equipos directivos y técnicos, participaron activamente en sesiones de formación, cocreación y reflexión estratégica, diseñadas para fortalecer su capacidad de anticipación, adaptación e incidencia en un entorno cada vez más complejo.

Las entidades participantes en el proyecto han sido:

ASPACE - Confederación Española de Asociaciones de Atención a las Personas con Parálisis Cerebral

CNSE - Confederación Estatal de Personas Sordas

COCEMFE- Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica

CONSALUDMENTAL - Confederación Salud Mental España

Confederación Autismo España

Federación española de daño cerebral

Down España

FEACEM - Federación Empresarial Española de Asociación de Centros especiales de Empleo

Federación Nacional **ASPAYM**

FIAPAS - Confederación Española de Familias de Personas Sordas

Fundación Lesionado Medular

Fundación ONCE

Igualis - Federación Empresarial de Asociaciones de Iniciativa Social

Impulsa Igualdad

Plena Inclusión

Confederación Asperger España

Formar y anticipar colaborativamente

El proyecto combinó dos dimensiones fundamentales. Por otro un lado, una **dimensión estratégica**, en la que las organizaciones aplicaron aprendizajes sobre prospectiva y diseño de futuros de forma colaborativa, reflexionando sobre el futuro del ecosistema, alineando visiones y generando propuestas orientadas a construir un futuro más justo, inclusivo y sostenible para las personas con discapacidad.

Por otro lado, el proyecto desarrolló **una dimensión formativa**, orientada a introducir a las organizaciones (alta dirección y equipos técnicos) en el pensamiento prospectivo y a dotarlas de herramientas prácticas para analizar tendencias, identificar señales de cambio emergentes, construir escenarios y formular apuestas estratégicas transformadoras.

Adicionalmente, la investigación y el análisis prospectivo contó con la participación de expertos nacionales e internacionales externos al ecosistema de la discapacidad, para enriquecer y ampliar la mirada durante el proceso. Los consultores de Innuba y los expertos externos invitados al proyecto aportaron conocimiento y una larga experiencia en prospectiva estratégica, innovación social, educación, tecnología y transformación organizacional. Sus aportaciones en las diferentes fases del proyecto, ofrecieron una perspectiva global, aportaron referencias

inspiradoras y ayudaron a conectar el trabajo local con las grandes tendencias y desafíos del siglo XXI, desde la inteligencia artificial y los nuevos modelos de gobernanza, pasando por el impacto del cambio demográfico y los futuros del trabajo y los cuidados.

La metodología empleada, diseñada específicamente para trabajar con un ecosistema diverso, multidisciplinario y comprometido, se articuló en distintas fases que incluyeron: el análisis de vectores de cambio, las tendencias clave, la identificación de incertidumbres críticas, la construcción de escenarios futuros, la exploración de riesgos y oportunidades estratégicas y el planteamiento de líneas estratégicas de actuación. Este enfoque integrador y participativo permitió que cada organización reconociera su papel dentro del ecosistema asociativo, visualizase posibles futuros colectivos y activase su capacidad para liderar transformaciones desde el presente.

Para un movimiento que históricamente ha debido enfrentar múltiples barreras, pensar el futuro no es solo una necesidad, sino un acto de agenda colectiva e incidencia política. El enfoque prospectivo abre nuevas posibilidades para repensar el rol del asociacionismo, el papel del tercer sector, para construir narrativas más inclusivas y activar las palancas necesarias para liderar la innovación social.

El esfuerzo del desarrollo del proyecto en cifras

16

entidades del Ecosistema
Asociativo de la
Discapacidad (EAD)

45

personas participantes entre
personas de Alta Dirección
y equipos técnicos

+ 35

horas de formación y talleres

232

señales de cambio recopiladas

95

hipótesis para identificar
incertidumbres críticas y
construir escenarios

6

vectores de cambio
identificados (3 priorizados)

16

tendencias

4

escenarios preferibles

7

Líneas estratégicas
de actuación

2.

El reto de anticipar el futuro

2.1 El marco teórico

2.2. Detectar señales de cambio desde dentro

2.3 La mirada futurista

Claves para el Futuro del Ecosistema de la Discapacidad

surge con el objetivo de generar una visión alineada de futuro por parte de las entidades del movimiento asociativo de la discapacidad, para favorecer la creación de sinergias y proyectos colaborativos con mayor impacto. Y también, como un esfuerzo de capacitar con un alto componente de práctica a los equipos técnicos de las organizaciones.

Durante 4 meses, a través de talleres, mentorías y sesiones de formación, un equipo de 40 personas del ecosistema asociativo de la discapacidad han estado identificando señales de cambio y tendencias, han tomado decisiones estratégicas acerca de cuáles vectores de cambio priorizar e identificando incertidumbres críticas. Todo ello, mientras se identificaban riesgos y oportunidades que permitieran diseñar escenarios de futuro preferibles.

La Fundación ONCE, en colaboración con el movimiento asociativo, se sitúa con este proyecto a la vanguardia de la innovación social, no sólo por la calidad del trabajo prospectivo, sino por la originalidad y rigurosidad de la metodología empleada. Esto ha hecho posible la formación y la implicación efectiva de un ecosistema de organizaciones comprometidas con el impacto y la construcción de un futuro de inclusión, cuidados y derechos sociales.



2.1 El marco teórico

La humanidad siempre ha levantado la mirada - la mayor parte de nuestra historia como especie - al cielo para tratar de anticipar, de leer en los astros indicios del porvenir y poder actuar en consecuencia. Los humanos hemos sido y somos exitosos interpretando señales e indicios y operando incluso en contextos con escasos niveles de información.

Otear el *horizonte*, recoger *señales de cambio* y actuar a partir de *indicios* son elementos que siguen formando parte de disciplinas ya muy bien asentadas como son la prospectiva estratégica y el diseño de futuros, que han constituido la base metodológica de este proyecto.

La **prospectiva estratégica** es una forma de pensar en el futuro para tomar mejores decisiones hoy.

En lugar de tratar de adivinar lo que va a pasar, se trata de imaginar distintos escenarios posibles –algunos probables, otros más extremos– y preguntarse: ¿qué pasaría si...? y ¿qué podríamos hacer al respecto?

Esta práctica comenzó a desarrollarse en los años 50, con autores como el filósofo francés *Gaston Berger*, quien proponía que el futuro no debía solo esperarse, sino diseñarse con intención. Desde entonces, la prospectiva ha evolucionado, incorporando nuevas metodologías para pensar el largo plazo de forma colaborativa y adaptativa. En el siglo XXI, expertos como *Michel Godet* o *Riel Miller* (exdirector de futuros de la UNESCO) han contribuido a ampliar esta mirada, introduciendo conceptos como la alfabetización de futuros (*futures literacy*), que promueve la capacidad de cualquier persona para usar el futuro como herramienta de cambio.

En el ámbito de las ONG, la prospectiva se ha usado, por ejemplo, para anticipar cómo podrían evolucionar temas como la inclusión, la transición ecológica o los derechos digitales. En España y Europa, muchas organizaciones han participado en talleres de escenarios o ejercicios de planificación a largo plazo. Programas como *Futures Literacy Labs* (de la UNESCO) o iniciativas en red como *Futuribles* han demostrado que la prospectiva estratégica puede ser clave para que las organizaciones sociales se preparen para los cambios venideros.

El **diseño de futuros** es una manera creativa, ideográfica y visual de imaginar cómo podría ser el mundo dentro de unos años. A diferencia de otras formas más técnicas de pensar el futuro, esta práctica combina narrativas, objetos, imágenes o experiencias para hacer tangibles escenarios posibles. Es una forma de usar la imaginación de manera estratégica para preguntarnos no solo *qué puede pasar*, sino sobre todo *qué queremos que pase*.

Aunque sus raíces están en el diseño crítico y la ciencia ficción, el concepto se consolidó en el siglo XXI gracias a autores como *Tony Dunne* y *Fiona Raby*, quienes propusieron usar el diseño no solo para resolver problemas, sino para abrir conversaciones sobre el futuro. También destacan voces como *Stuart Candy*, autor del libro *Design and Future*, que promueve el uso de prototipos especulativos para “simular futuros” que nos ayuden a reflexionar, o *Anab Jain*, cofundadora del estudio Superflux, que ha trabajado con gobiernos y organizaciones sociales para imaginar futuros más justos y resilientes.

En el contexto de las organizaciones sociales, el diseño de futuros se ha utilizado como herramienta para repensar estrategias, imaginar alternativas al modelo actual y fomentar la participación ciudadana. Un ejemplo destacado en Europa es el proyecto **“SpeculativeEdu”** (2018-2020), financiado por la Unión Europea, que promovió el uso del diseño especulativo en la educación y en el tercer sector. En España, organizaciones como ZEMOS98, Fundación Goteo ZEMOS98 o Domestic Data Streamers han explorado cómo el diseño especulativo puede ayudar a ONGs y colectivos ciudadanos a pensar en alternativas de futuro para los cuidados, la participación o las transiciones ecosociales.

Recientemente, el diseño de futuros ha formado parte de la metodología del informe **“Lo Que Vendrá Después 2024: 4 escenarios para la ciudad del mañana”**, un viaje hacia cuatro escenarios urbanos teniendo a Valencia como inspiración. Este informe, realizado en colaboración entre Valencia Innovation Capital e Innuba, conecta lo global con lo local para imaginar espacios más humanos, resilientes y sostenibles.

2.2. Detectar señales de cambio desde dentro

Hoy en día existe un debate público en España y en Europa sobre la importancia de otorgarle a la innovación social el status de “innovación”, que es un término que tradicionalmente se ha asociado con los avances y las novedades tecnológicas y sus aplicaciones.

Se han dado pasos en la línea de este reconocimiento, y un proyecto como éste puede marcar un hito relevante en relación con cómo definir y trabajar la innovación social: indefectiblemente implica aspectos de colaboración y fortalecimiento de ecosistemas.

Por ello, en procesos de prospectiva estratégica en el marco de la innovación social, especialmente cuando participan múltiples organizaciones con culturas, ritmos y contextos diversos, resulta clave contar con metodologías que favorezcan **la observación distribuida, la escucha profunda y la cocreación desde dentro**, combinado con **la mirada profesional y distanciada de expertos externos**. Ambos enfoques metodológicos se han combinado en este proyecto, tal y como se muestra en el gráfico a continuación:

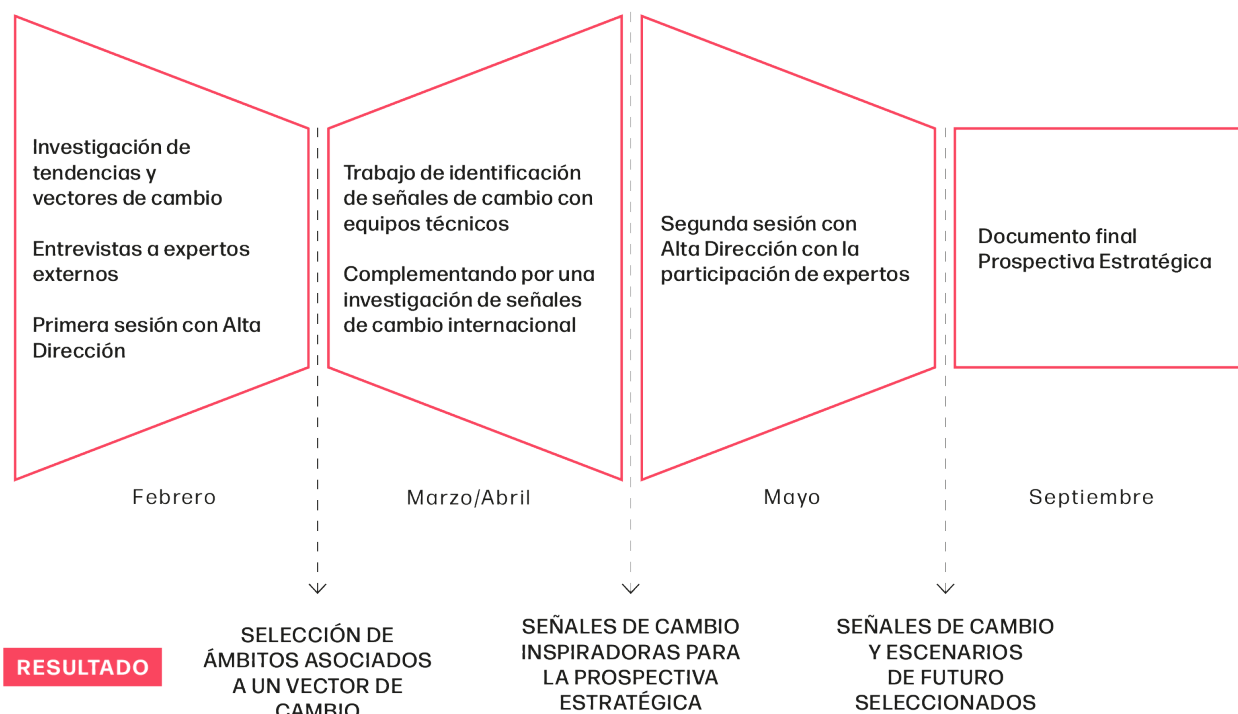


Gráfico 1 - Descripción de proceso de trabajo

El trabajo *desde dentro* en este proyecto se llevó a cabo, por una parte, involucrando a la alta dirección de 15 organizaciones del ecosistema de la discapacidad en momentos clave de toma de decisiones del proyecto. Este equipo recibió previamente una formación en Prospectiva Estratégica y Diseño de Futuros con una duración de más de 16 horas de teoría y práctica¹.

El resultado final de 4 escenarios de futuro preferibles resultó de una priorización progresiva a lo largo del proyecto desde vectores de cambio hasta tendencias de futuro. La decisión final de los 4 escenarios se tomó, buscando la coherencia generada por grupos de tendencias y por la relevancia estratégica determinada por la Alta Dirección del Ecosistema de la Discapacidad.

Con el fin de ampliar el impacto del proyecto y enriquecer el trabajo de prospectiva, el proyecto incluyó un enfoque de **radar organizativo**². Para ello, formó y movilizó a equipos internos – formados por personas técnicas y profesionales de las organizaciones participantes – para que, como “radares”, detectaran y compartieran **señales de cambio**: indicios débiles pero significativos que apuntan a transformaciones sociales, tecnológicas, normativas o culturales que podrían impactar en su misión y su propósito. Estas señales no son predicciones, sino materiales y evidencias para imaginar y debatir futuros posibles desde una mirada amplia y diversa.

¹La formación “Liderazgo en tiempos complejos” se dio entre diciembre de 2023 y febrero de 2024, combinando un taller presencial de dos días en Segovia y 3 sesiones online directivos de 14 organizaciones del ecosistema asociativo de la discapacidad.

²La fase radar se inspiró en el concepto de paraetnógrafo, acuñado por los antropólogos George E. Marcus y Douglas Holmes, se refiere a personas que, sin ser investigadoras profesionales, poseen un conocimiento situado y sofisticado de su entorno. En lugar de observar desde fuera, el paraetnógrafo está dentro del sistema –puede ser un técnico, una gestora de proyecto, una persona con experiencia directa en discapacidad– y es capaz de identificar patrones, tensiones o señales emergentes que de otro modo podrían pasar desapercibidas. Esta figura resulta especialmente valiosa en proyectos colaborativos como éste, ya que actúa como un “traductor cultural” entre la práctica cotidiana y la reflexión estratégica.

La movilización de los equipos técnicos en este proyecto se llevó a cabo mediante un trabajo combinado de formación y mentoría, como se describe en el gráfico a continuación:

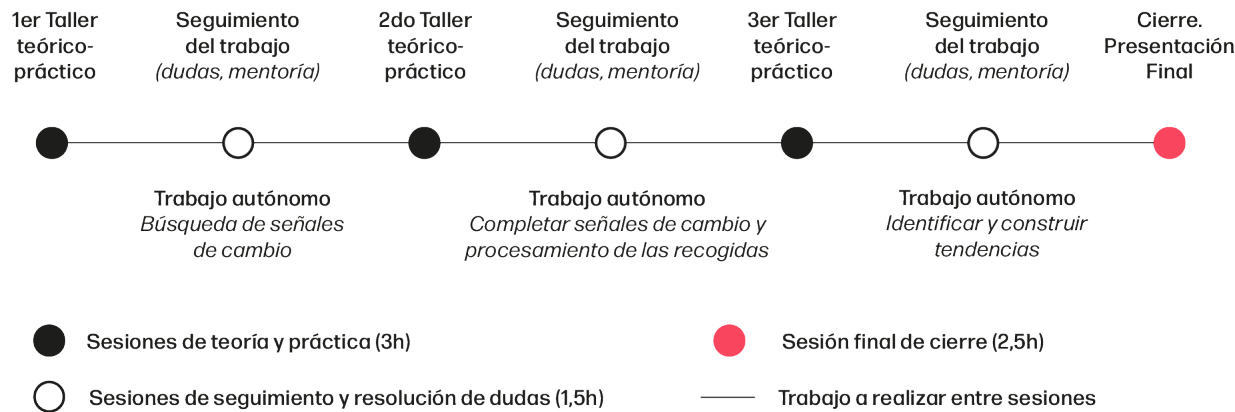


Gráfico 2 - Proceso de formación, mentoría y trabajo seguido en la Fase Radar

La combinación de ambos grupos – equipos directivos y técnicos – permite construir procesos de prospectiva más participativos, inclusivos y anclados en la experiencia real de las organizaciones. En el contexto del ecosistema de la discapacidad, donde la voz de las personas con discapacidad, los equipos técnicos y las entidades colaboradoras es fundamental, estas metodologías ofrecen ventajas claras:

Relevancia contextual:
las señales y relatos recogidos surgen de quienes viven y trabajan los desafíos del día a día.

Capacidad anticipatoria:
al captar indicios tempranos se pueden desarrollar respuestas proactivas y no sólo reactivas.

Fortalecimiento de redes:
compartir señales y aprendizajes entre organizaciones refuerza la inteligencia colectiva del ecosistema.

Empoderamiento interno:
los equipos se sienten parte activa del proceso de innovación y el diseño de futuro, no meros ejecutores.

Aplicar estos enfoques en proyectos de prospectiva no solo mejora la calidad de la información recabada, sino que también potencia el compromiso, la creatividad y la capacidad transformadora de las organizaciones participantes.

2.3 La mirada futurista

Además de desarrollar dinámicas específicas para la formación y el trabajo colaborativo desde dentro, el proyecto contó en dos momentos clave con la participación de expertos externos nacionales e internacionales en prospectiva y diseño de futuros.

La participación de diversos profesionales al inicio del proyecto, a través de entrevistas en profundidad, y en el taller presencial final con la alta dirección ofreció la posibilidad de ampliar los contenidos inspiradores en los momentos de toma de decisión y enriquecer las discusiones durante el trabajo en equipos del taller.

Jonathan Chacón

*Experto en accesibilidad y
tecnología inclusiva
España*

Es un experto en accesibilidad, desarrollador y defensor de la tecnología inclusiva, con una trayectoria destacada en el diseño de experiencias digitales accesibles. Actualmente trabaja como Senior Accessible Software Engineer en Cabify, donde lidera iniciativas para garantizar que las plataformas digitales sean utilizables por personas con discapacidad, especialmente aquellas con discapacidad visual.

A lo largo de su carrera, ha trabajado en sectores como la movilidad, las telecomunicaciones, la tecnología, la investigación espacial y los servicios públicos, colaborando con organizaciones como Cabify, Telefónica, Fundación Vodafone, ILUNION, Microsoft, Apple, Google, IBM, Indra y la Agencia Espacial Europea (ESA).

Nicole Feliz

*Experta en señales de
cambio y tendencias
EE.UU*

Es una experta en estrategia de diseño y facilitadora de grupos con más de dos décadas de experiencia dedicada a fomentar la colaboración, el aprendizaje y la colaboración. A lo largo de su carrera, ha aplicado su experiencia para apoyar a líderes en justicia social mediante el diseño e implementación de iniciativas estratégicas, programas y experiencias que generan conversación y acción.

Es cofundadora de The Grey Area Collective Action Lab, un estudio de arte, diseño y activismo donde desempeña un rol estratégico en el desarrollo de proyectos y relaciones con clientes. También es Managing Partner en Dpict, un estudio especializado en facilitación gráfica, diseño de procesos, visualización, construcción de sentido y entornos colaborativos.

Fabien Girardin

*Experto en Design Fiction y
Tecnologías Emergentes
Suiza-España-Europa*

Es doctor en Informática y Comunicación Digital con más de 15 años de experiencia en la academia y la industria, ayudando a las organizaciones (como BBVA, Boeing, Le Louvre, el Departamento Federal Suizo de Defensa) a crear prototipos y descubrir «lo que podría venir después» más allá del core de sus actividades. Co-autor de la publicación *The Manual of Design Fiction*. Desde Near Future Laboratory, trata de mezclar creatividad e imaginación con lógica, estructura y conocimientos de ingeniería.

Shakil Ahmed

*Experto en prospectiva estratégica e
innovación para el sector educativo
Singapur-Asia*

Es un futurista y educador, apasionado por explorar el impacto de la tecnología en la sociedad y el aprendizaje y a anticipar tendencias emergentes globales en innovación educativa, inteligencia artificial y transformación digital, especialmente en contextos asiáticos. Ha colaborado con instituciones y sectores diversos que incluyen organizaciones de desarrollo social como BRAC, oficinas gubernamentales como la Oficina del Primer Ministro de Bangladesh, organismos internacionales como Friedrich Ebert Stiftung, y el sector educativo en Singapur. Su trabajo abarca áreas de salud pública, educación innovadora, desarrollo de liderazgo y futuros laborales.

Bárbara Ferrer

*Experta en Prospectiva,
Estrategia y Tendencias
Chile-Reino Unido-Alemania*

Futurista chilena reconocida en América Latina, experta en señales de cambio, tendencias emergentes y futuros con enfoque social, ambiental y ético. Actualmente cursa un Máster en Data, Inteligencia Artificial y Ética, y ha sido galardonada con la prestigiosa beca Chevening del Reino Unido, que destaca liderazgo y compromiso con el cambio global. Se desempeña como Senior Foresight Consultant en Rohrbeck Heger (Alemania) y es fundadora de Memética, una plataforma dedicada al análisis estratégico de futuros.

Diego Jiménez

*Experto en diseño de futuros,
inteligencia artificial y
diseño especulativo
Colombia-EE.UU-Europa*

Es un estratega de inteligencia artificial, diseñador especulativo y futurista, con más de 15 años de experiencia en banca de inversión, emprendimiento tecnológico, investigación académica y diseño de experiencias. Actualmente, se desempeña como AI Strategist and Futurist en proyectos independientes, donde aplica su enfoque interdisciplinario para anticipar y diseñar futuros posibles en sectores como tecnología, educación, juegos y estrategia empresarial.

A lo largo de su carrera, ha colaborado con diversas instituciones y sectores, incluyendo el International Space University, donde participó en iniciativas relacionadas con la exploración espacial y la innovación tecnológica.

Lourdes Rodríguez

Experta en Tendencias y Prospectiva España-Europa

Entre las Top 40 mejores futuristas de España según *Forbes* (2021, 2022). Con formación en Psicología, su trabajo se ha centrado en la investigación de tendencias y la prospectiva durante más de 15 años. Combina esta actividad con la co-dirección ejecutiva en *Teach the Future*. Como External Senior Foresight Consultant colabora con la Comisión Europea.

Luis Villa

Experto en Estrategia e Innovación Tecnológica España

Experto en innovación, diseño estratégico y transformación empresarial, con más de 20 años de experiencia liderando proyectos para startups y grandes empresas globales. Actualmente en Propelland se desempeña como responsable de *Growth*, además de ser speaker e instructor en conferencias internacionales en IE Business School. Fue Director de Estrategia en Fjord y Director Principal en Accenture, donde conectó diseño, marketing, contenido y tecnología para reinventar la relación entre organizaciones y personas.

Borja Esnaola

Experto en Innovación Social, Tecnología Ética e Impacto Corporativo España

Estratega de innovación y tecnología con más de 10 años de experiencia en dirección de proyectos, consultoría estratégica, impacto social y diseño de futuros. Ingeniero industrial de formación, ha desarrollado su trayectoria profesional entre el emprendimiento con propósito, la transformación digital y el diseño de soluciones centradas en las personas. Es también Multiplicador B y docente de innovación, diseño de futuros e impacto y actualmente, es Director de Proyectos en Innuba, desde donde impulsa procesos de innovación orientados a maximizar el impacto positivo de organizaciones y empresas.

Camila González

Experta en estrategia de innovación impacto social y transformación organizacional Colombia-España-Europa

Con más de una década de experiencia internacional, ha liderado procesos de cambio e innovación en organizaciones sociales, entidades públicas y empresas del sector privado tanto en Latinoamérica como en Europa, liderando proyectos de innovación, estrategia organizacional y diseño de futuros. Actualmente es Senior Consultant en Innuba, donde impulsa iniciativas y proyectos de innovación y estrategia con propósito, facilitando metodologías participativas y procesos de co-creación entre equipos y actores del ecosistema de impacto en contextos sectoriales diversos.

Maritza Guaderrama, PhD

Experta en Innovación, diseño y estrategia centrado en las personas Europa-EE. UU-Latam

Doctora en Cs. de la Comunicación por la Univ. Complutense. Miembro del jurado de los Premios Nacionales de Innovación y Diseño 2022 y emprendedora y directiva en el campo del diseño estratégico y la innovación centrada en las personas.

Socia y directora ejecutiva de Innuba y mentora de programas de aceleración y emprendimiento. Con más de 20 años de experiencia dirigiendo proyectos de innovación y transformación digital en sectores público y privado, liderando a un equipo de más de 100 diseñadores estratégicos en 4 oficinas en España y Latam para la empresa Designit, y fue directora de desarrollo de negocio de Designit USA, desde San Francisco. Fundadora de la Escuela h2i, pionera en la formación en metodologías de Diseño de Futuros, Innovación, Diseño de Servicios y Negocios, en Madrid y Medellín.

3.

Informe de Tendencias

3.1 Tendencias políticas

**3.2 Tendencias
económicas**

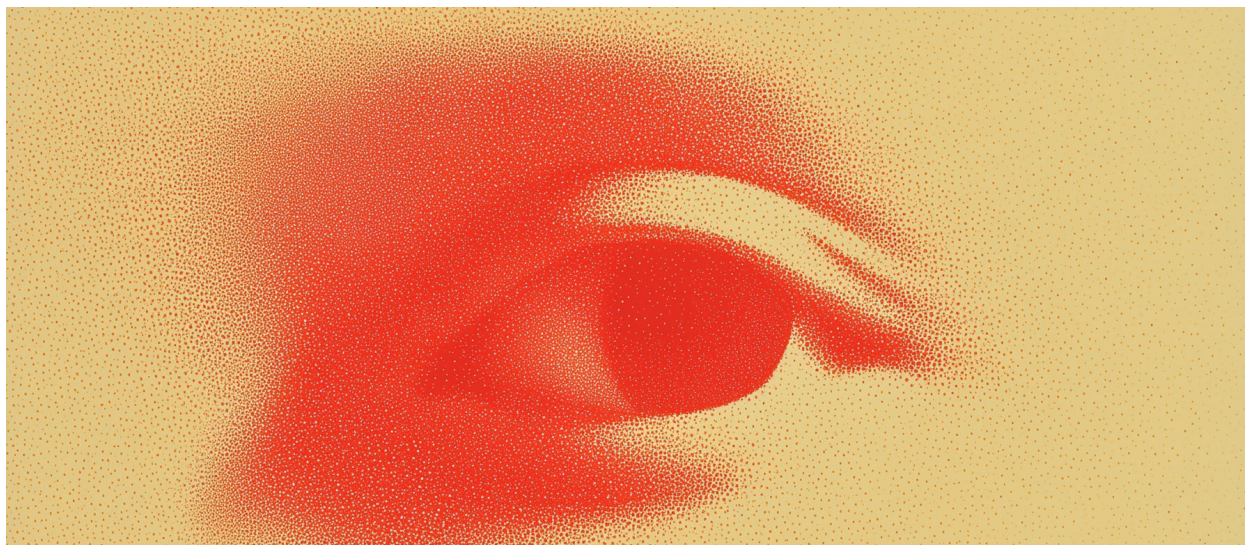
3.3 Tendencias sociales

**3.4 Tendencias
tecnológicas**

3.5 Tendencias ecológicas

3.6 Tendencias legales

**3.7 Tendencias
organizativas**



La generación de los escenarios, que se describen en la sección 4 de este documento, se ha apoyado en un Informe de Tendencias previo para el que se utilizó la metodología **Horizon Scanning**, que forma parte del proceso de Prospectiva Estratégica. Además de entrevistas a expertos, se mapearon numerosas fuentes de información: medios de comunicación nacionales e internacionales, conferencias, informes de tendencias en Europa, Latinoamérica y EE.UU, cuentas curadas en RRSS, ecosistemas de startups, entre otros.

Para realizar este escaneo e identificación de tendencias, se contó, primero, con la priorización inicial de algunos vectores de cambio. Esta priorización fue realizada por la Alta Dirección del EAD en un primer taller estratégico. Los vectores priorizados se enriquecieron con un conjunto de más de 230 señales de cambio, recogidas durante la Fase Radar por los técnicos y mandos intermedios del ecosistema de la discapacidad.

Los vectores de cambio en torno a los cuales se hizo esta exploración fueron: el agotamiento de los modelos de financiación, la creciente desconexión de los jóvenes y la ciudadanía en general en relación con las organizaciones del tercer sector y el desplazamiento de la discapacidad como prioridad en la agenda pública por cambios políticos y nuevas causas emergentes.

Cada una de las tendencias se ha descrito, y además se han señalado los riesgos y las oportunidades para el ecosistema asociativo de la discapacidad. Estas valoraciones se han realizado colaborativamente en un taller estratégico con la Alta Dirección del movimiento asociativo de la discapacidad.

Con el fin de facilitar su lectura, las tendencias se han agrupado temáticamente: tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales y organizativas.



3.1 Tendencias políticas

#1 - Anti-“WOKEISM” - El ataque al DEI llega a Europa

Descripción de la tendencia

El *Wokeism*, un conjunto de actitudes progresistas que buscan combatir la injusticia social, enfrenta un creciente rechazo en Europa, impulsado por posturas como las de la administración Trump en Estados Unidos, que ha extendido su oposición a políticas de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión). Muchas empresas están retrocediendo en sus iniciativas de sostenibilidad y diversidad, temiendo parecer superficiales o insinceras. Este retroceso impacta de forma especialmente significativa a las mujeres, que continúan enfrentando barreras estructurales en múltiples ámbitos. La pérdida de protagonismo de la agenda DEI amenaza con debilitar políticas fundamentales en materia de igualdad de género, protección frente a la violencia, equidad salarial y representación en espacios de decisión. Al desaparecer estos enfoques de las prioridades institucionales, se corre el riesgo de una regresión en derechos que aún no han alcanzado plena garantía.

Paralelamente, aumenta la autocensura en organizaciones, que limitan su discurso para proteger su imagen y captar fondos, evitando temas que puedan generar controversia

o dañar su reputación. Este aislamiento y autocensura pueden reducir la autenticidad, el compromiso y el impacto social de estas entidades.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

El ataque a las políticas DEI puede desviar la atención y los recursos de la discapacidad, poniendo en riesgo el acceso a derechos y oportunidades de inclusión. Además, la autocensura como respuesta limita la posibilidad de abordar temas fundamentales, como la accesibilidad y la igualdad, reduciendo el impacto y la relevancia del movimiento. Para avanzar, es crucial mantener una postura auténtica y defender la inclusión sin temor, promoviendo un diálogo abierto y sin censura que fomente cambios reales y duraderos en la sociedad.

Incorporar una mirada interseccional con perspectiva de género es clave para garantizar que los derechos de todas las personas con discapacidad, especialmente mujeres y niñas, no queden marginados o relegados frente a otras prioridades sociales o políticas.

#2 - Alianzas para la incidencia política

Descripción de la tendencia

El Tercer Sector, ante la falta de iniciativas públicas para mejorar la situación de los diferentes colectivos, busca la proactividad en la influencia de las políticas públicas. La coproducción de políticas a la que se tiende, va más allá de ser “escuchados”, promoviendo la participación activa en su diseño para atender mejor sus necesidades. A nivel internacional, se destaca la urgencia de incluir la discapacidad en la agenda pública, especialmente en el contexto de la crisis de cuidados de larga duración, resaltando la necesidad de un compromiso colectivo para abordar estos desafíos de forma integral y colaborativa. Las alianzas entre organizaciones cobran más importancia, para poder ampliar el alcance y el impacto.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

Al ser iniciativas lideradas por el movimiento asociativo, es más probable que fomenten una participación más activa y empoderada de las personas con discapacidad, desde la definición de políticas. Un crecimiento y aumento de trabajo conjunto entre entidades que trabajan con las mismas y distintas discapacidades puede ampliar el alcance y fuerza de los cambios solicitados y potenciar la dignidad de las personas con discapacidad.

3.2 Tendencias económicas

#3 - Transformación de los trabajos

Descripción de la tendencia

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) está redefiniendo profundamente el mundo laboral. Herramientas como *Vive Coding*, que permiten crear aplicaciones y páginas web sin conocimientos técnicos previos, son solo un ejemplo del potencial transformador de estas tecnologías. La IA no solo automatiza tareas repetitivas, sino que también apoya en procesos creativos, de análisis y de toma de decisiones. Esto permite a las personas enfocarse en labores más estratégicas, humanas y de mayor valor añadido. Este cambio redefine roles y habilidades, creando un entorno laboral más dinámico y eficiente.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

La transformación tecnológica representa una oportunidad sin precedentes para reducir barreras de acceso al empleo para las personas con discapacidad. Las herramientas de IA pueden facilitar la formación, el acceso a nuevos conocimientos y la adaptación de tareas laborales según necesidades individuales. No obstante, este potencial solo se alcanzará si estas soluciones se desarrollan desde un enfoque inclusivo y accesible desde el inicio. De lo contrario, existe el riesgo de que amplíen las brechas existentes y dejen fuera a quienes ya enfrentan desigualdades estructurales. El movimiento asociativo debe posicionarse como agente activo en esta transición, promoviendo el diseño universal y la inclusión digital como pilares de un nuevo modelo laboral más justo y accesible.

#4 - Donaciones informales

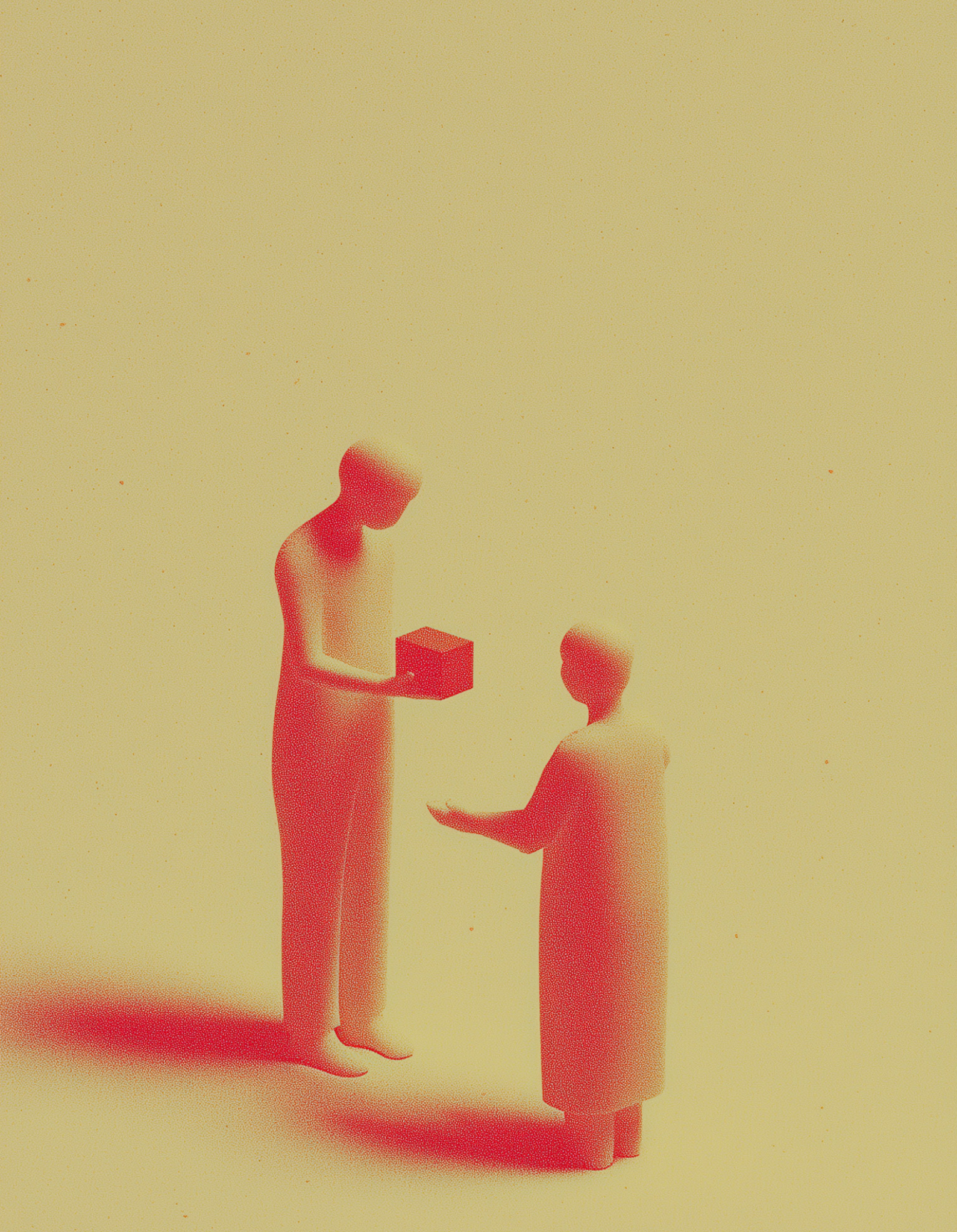
Descripción de la tendencia

Cada vez más personas, especialmente entre las generaciones más jóvenes, están perdiendo la confianza en las instituciones tradicionales como los gobiernos, los medios de comunicación y las organizaciones no gubernamentales. Este descenso en la credibilidad institucional ha impulsado un cambio hacia formas de donación más informales, cercanas y centradas en lo comunitario.

Los donantes buscan ahora generar un impacto directo, tangible y fácilmente verificable. Prefieren apoyar causas en su entorno inmediato, donde pueden observar de primera mano los efectos de su contribución. Este tipo de donación, más emocional y relacional, resulta más satisfactoria al ofrecer una conexión directa con los resultados y con las personas beneficiadas.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

El cambio hacia donaciones informales y centradas en modelos comunitarios es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad porque modifica la forma en que las personas eligen apoyar causas sociales. A medida que los donantes buscan un impacto más directo, tangible y cercano, las organizaciones tradicionales podrían enfrentar retos para mantener su financiación si no logran adaptarse a esta nueva dinámica. Para el movimiento asociativo de la discapacidad, esto implica la necesidad de fortalecer su conexión con las comunidades locales y mostrar de manera clara y cercana el impacto de su trabajo, para seguir siendo relevantes y captar el apoyo emocional y financiero de los donantes actuales y futuros.





3.3 Tendencias sociales

#5 - Polarización de la sociedad

Descripción de la tendencia

Según el Informe de Riesgos Globales 2024 del Foro Económico Mundial (WEF), la desinformación y la polarización se encuentran entre los principales riesgos para los próximos años. La polarización, entendida como la división de una sociedad en dos posturas opuestas y extremas, refleja la creciente fragmentación social y política. En este contexto, las opiniones, creencias e intereses ya no se distribuyen de forma equilibrada, sino que se agrupan en extremos incompatibles entre sí.

Este fenómeno se ve amplificado por el uso masivo de redes sociales, la proliferación de información no verificada y el auge de discursos simplificadores o populistas. La desinformación alimenta la confrontación y dificulta el diálogo, generando entornos hostiles para el debate constructivo. Como resultado, temas complejos como la inclusión, los derechos humanos o las políticas sociales tienden a ser instrumentalizados o ignorados, dependiendo de las narrativas dominantes de cada grupo.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

La polarización aumenta el riesgo de exclusión, desinformación y marginación de las personas con discapacidad porque, en un ambiente social dividido, los problemas relacionados con la discapacidad pueden ser minimizados o ignorados por los grupos más polarizados, al priorizar sus propios intereses. La desinformación y los estereotipos negativos pueden proliferar, alimentando prejuicios. Además, el énfasis en debates extremos puede desviar la atención de las necesidades inclusivas, dificultando la creación de soluciones consensuadas que favorezcan a este colectivo.

#6 - Doomerism: Salud mental y desesperanza hacia el futuro y la IA como apoyo hacia el bienestar

Descripción de la tendencia

El “Doomerism” refleja una mentalidad pesimista y fatalista frente al futuro, marcada por la percepción de colapsos sociales, ambientales y económicos inevitables. Esta visión genera ansiedad, apatía y una desconexión creciente con la esperanza de un porvenir mejor, especialmente entre los jóvenes. En paralelo, la crisis global de soledad y aislamiento social, reconocida por la OMS en 2023 como una amenaza para la salud, ha llevado a millones de personas a buscar compañía en chatbots y asistentes virtuales impulsados por inteligencia artificial. Estas tecnologías pueden ofrecer apoyo emocional y sensación de compañía, aunque también plantean desafíos en términos de autenticidad, dependencia y calidad de las relaciones humanas.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

La combinación entre el pesimismo generalizado y la dependencia creciente de la IA para el apoyo emocional puede tener un impacto profundo en las personas con discapacidad. La falta de esperanza puede disminuir su implicación en la vida pública y su capacidad para reivindicar derechos, mientras que el uso no regulado o poco ético de tecnologías emocionales puede desplazar las interacciones humanas significativas, agravando el aislamiento social. Ante este escenario, es fundamental que el movimiento asociativo impulse un enfoque equilibrado: aprovechar el potencial de la IA para reducir la soledad y mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, sin renunciar a la importancia del vínculo humano, la inclusión real y la construcción colectiva de un futuro más justo, accesible y esperanzador para todas las personas.

#7 - Coliving: De la asistencia a la comunidad

Descripción de la tendencia

El co-living es un modelo de vivienda colaborativa que ha ganado relevancia en los últimos años como respuesta a los desafíos de la soledad, la falta de acceso a vivienda asequible y la necesidad de formas de vida más sostenibles y comunitarias. Este modelo promueve entornos en los que personas con distintas trayectorias vitales, incluidas personas con y sin discapacidad, comparten espacios, recursos y responsabilidades cotidianas. A diferencia de los enfoques asistencialistas tradicionales, el co-living busca fomentar la autonomía, la interdependencia y la inclusión social activa, generando redes de apoyo horizontal y relaciones más equitativas.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

El co-living podría transformar la inclusión social de las personas con discapacidad, favoreciendo su autonomía e interdependencia en comunidades compartidas. Sin embargo, podría generar desafíos como la exclusión si los espacios no son adecuados, vacíos en apoyo emocional y estructural, la inaccesibilidad debido a la gentrificación y altos costos. También podrían surgir desigualdades en el acceso a recursos y una resistencia cultural que limite la plena inclusión, perpetuando actitudes paternalistas en lugar de fomentar la independencia.



#8 - Jóvenes, discapacidad y redes sociales

Descripción de la tendencia

La tendencia de jóvenes con discapacidad en redes sociales ha ganado fuerza como un movimiento global de empoderamiento y visibilidad. Utilizan plataformas digitales para compartir experiencias, desafiar estereotipos y promover la inclusión. Crean comunidades online donde abordan temas de neurodiversidad, superación y accesibilidad, mientras educan al público sobre la realidad de la discapacidad. A través de contenido auténtico, combaten la desinformación y abogan por una representación más inclusiva, generando cambios culturales en la percepción de la discapacidad.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

Esta tendencia puede representar una oportunidad para el movimiento asociativo al ampliar la visibilidad de la discapacidad en plataformas digitales, atraer a una audiencia más joven y diversa, y fortalecer el activismo social. Puede ser una vía de empoderamiento para personas con discapacidad y familias, facilitando la creación de comunidades globales y promoviendo la inclusión.

3.4 Tendencias tecnológicas

#9 - La revolución de la longevidad y el biohacking

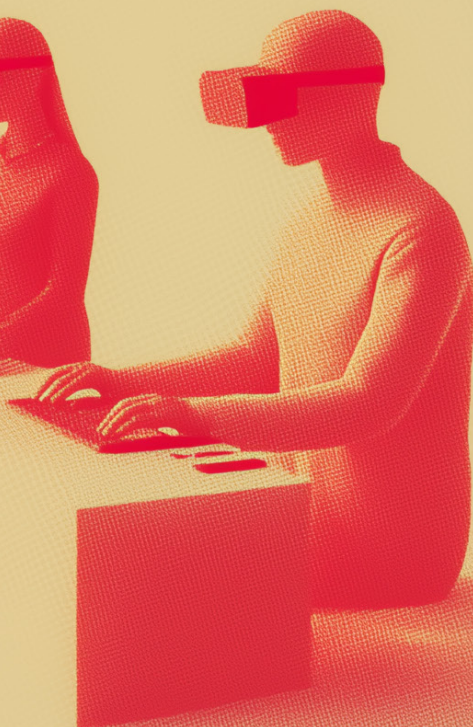
Descripción de la tendencia

La revolución de la longevidad está redefiniendo el envejecimiento, con avances en medicina personalizada, robótica y nutrición que nos permiten vivir más años. En este contexto, el *biohacking* surge como un conjunto de prácticas orientadas a optimizar la salud, ralentizar el envejecimiento y mejorar la calidad de vida, mediante el uso de suplementos, dietas personalizadas, ejercicio y tecnologías innovadoras. Las tecnologías e investigaciones relacionadas con la longevidad están recibiendo un interés creciente por parte de inversores y gigantes tecnológicos.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

Estos desarrollos buscan mejorar la salud y la calidad de vida, lo que es especialmente relevante para las personas mayores y con discapacidad. Estas innovaciones pueden mejorar la autonomía e integración social de las personas con discapacidad. Sin embargo, la brecha económica y digital podría limitar el acceso a estas tecnologías, aumentando las desigualdades y dejando atrás a los más vulnerables.





#10 - Hiperconectividad, hiperpersonalización y privacidad en el entorno digital

Descripción de la tendencia

La hiperconectividad, impulsada por el Internet de las Cosas (IoT) y los dispositivos portátiles, conecta cada vez más hogares, ciudades y vidas. Pero también genera preocupaciones sobre la privacidad, ya que empresas grandes recopilan datos con dispositivos como gafas inteligentes, abriendo debates sobre consentimiento y vigilancia. Al mismo tiempo, la inteligencia artificial (IA) permite ofrecer experiencias y servicios altamente personalizados, adaptados a las necesidades de cada usuario, especialmente en educación y atención. Esto ayuda a crear soluciones más efectivas y a mantener a las organizaciones innovando.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

Estas tecnologías ofrecen oportunidades para mejorar la accesibilidad y la inclusión, adaptando recursos a las necesidades de las personas con discapacidad y sus familias. Pero también plantean riesgos en la protección de datos y privacidad, especialmente para personas vulnerables. Es clave que el movimiento promueva un uso ético y responsable de estas herramientas, asegurando la protección de derechos y fomentando soluciones que apoyen la autonomía y participación en el entorno digital.

3.5 Tendencias ecológicas

#11 - Desastres climáticos y policrisis

Descripción de la tendencia

Vivimos en un contexto global marcado por una policrisis, es decir, una convergencia simultánea de crisis climáticas, económicas, sanitarias, sociales y políticas. Fenómenos como desastres naturales cada vez más intensos, pandemias, conflictos armados, escasez de recursos y crisis energéticas están provocando una reconfiguración profunda de las condiciones de vida en todo el planeta.

Los desastres climáticos, en particular, están incrementando su frecuencia e intensidad, afectando de forma directa las infraestructuras, la seguridad alimentaria, los servicios de salud y los sistemas de protección social. Esta situación exige respuestas rápidas, coordinadas y adaptativas para sostener el tejido social y proteger a las poblaciones más vulnerables.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

Las personas con discapacidad se enfrentan a barreras adicionales en contextos de crisis, tanto por la falta de accesibilidad en los sistemas de respuesta como por su exclusión frecuente en los planes de emergencia. Esta situación las expone a mayores riesgos durante desastres naturales, conflictos o crisis sanitarias, agravando su vulnerabilidad estructural.

El movimiento asociativo de la discapacidad tiene un rol clave para impulsar políticas inclusivas, resilientes y anticipatorias, garantizando que las personas con discapacidad no sean olvidadas cuando más lo necesitan. Además, estas crisis también abren oportunidades para fortalecer la solidaridad intersectorial, generar aprendizajes colectivos y posicionar a las personas con discapacidad como agentes activos en la planificación, la respuesta y la recuperación post-crisis.





3.6 Tendencias legales

#12 - Regulación preventiva

Descripción de la tendencia

La Unión Europea está tomando medidas firmes para prevenir problemas de protección de datos y vulnerabilidades, especialmente en el uso de inteligencia artificial. Con regulaciones como el RGPD y la propuesta de la Ley de IA, la UE busca garantizar la privacidad y seguridad de los datos, promoviendo un entorno más seguro y confiable para las tecnologías emergentes. Esto impulsa la innovación responsable, pero también puede limitar la creatividad y rapidez de startups y pequeñas empresas, que enfrentan requisitos regulatorios complejos.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

Una regulación adecuada es clave para que las tecnologías emergentes sean accesibles y respeten la privacidad de las personas con discapacidad. Pero si las normativas son demasiado estrictas, pueden restringir la innovación de las organizaciones, dificultando el desarrollo de herramientas que mejoren su calidad de vida.

3.7 Tendencias organizativas

#13 - Inspiración más allá de lo asociativo

Descripción de la tendencia

Ante un entorno cambiante y altamente complejo, el ecosistema asociativo de la discapacidad comienza a mirar más allá de sus propias lógicas tradicionales y estructuras organizativas. Existe un creciente interés por aproximarse a enfoques, metodologías y modelos procedentes de otros entornos: el mundo empresarial, las startups, los entornos académicos y en general, entornos organizativamente más innovadores y experimentales. Estas aproximaciones se perciben como espacios fértiles para explorar nuevas formas de trabajar, de generar valor social y de adaptarse con agilidad a los nuevos desafíos. Esta apertura acelera procesos de transformación interna, fomenta la creatividad y sitúa a las organizaciones en una posición más anticipativa y resiliente frente a los cambios.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

El cambio de paradigma exige a las organizaciones dejar de operar únicamente desde la lógica de la prestación o la reivindicación, para empezar a actuar como agentes de innovación social. Adoptar aprendizajes del sector privado, académico u otros, permite superar la inercia de su funcionamiento, explorar soluciones más sostenibles, mejorar la comunicación y conectar de forma más efectiva con nuevas generaciones, instituciones y financiadores.

#14 - Organizaciones Descentralizadas - DAOs

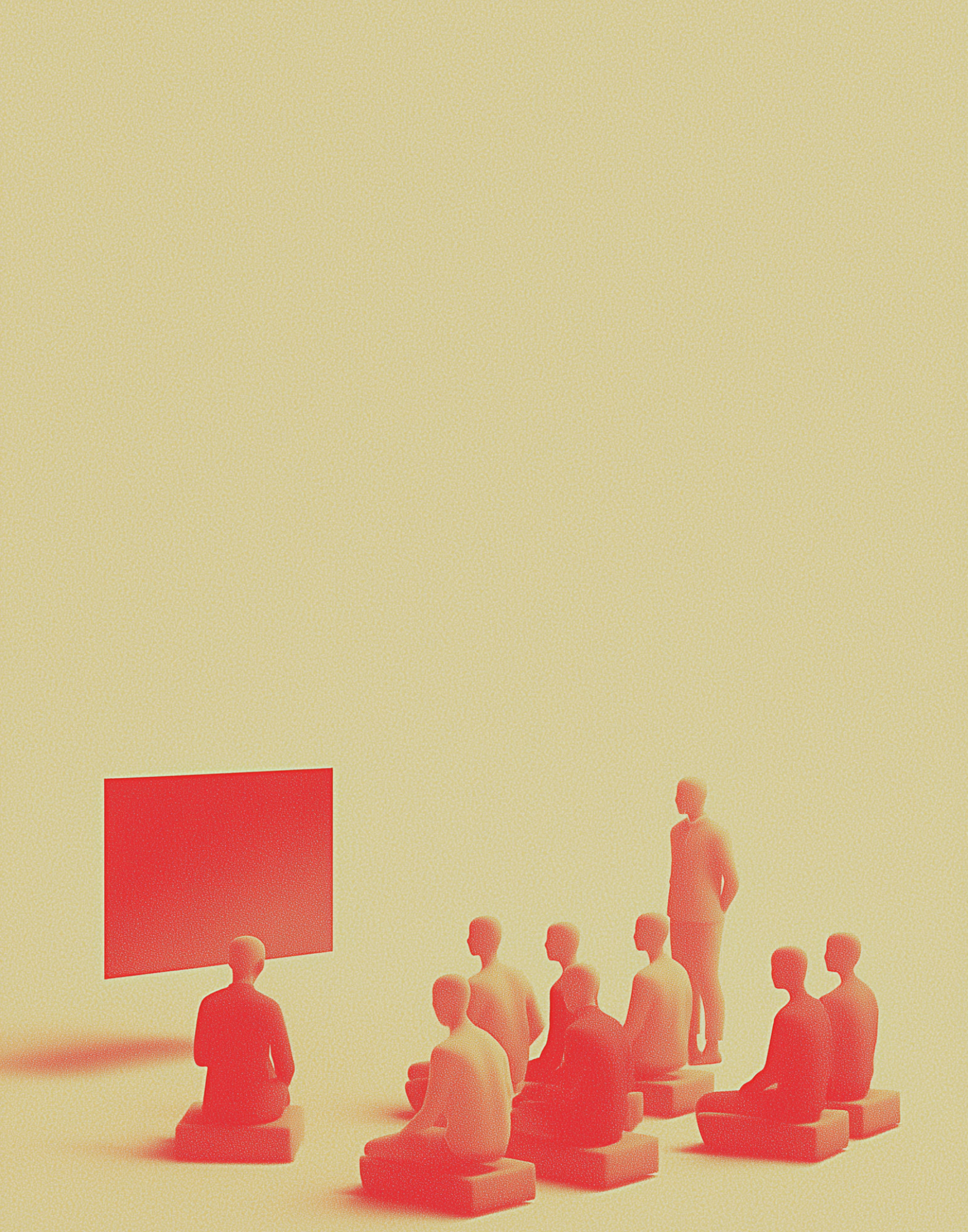
Descripción de la tendencia

Las Organizaciones Autónomas Descentralizadas (DAOs) representan un nuevo modelo organizativo basado en tecnologías blockchain que permite a colectivos coordinarse y tomar decisiones sin estructuras jerárquicas tradicionales. Funcionan mediante contratos inteligentes (smart contracts) que automatizan procesos de gobernanza y garantizan la transparencia en cada paso, desde la toma de decisiones hasta la gestión de recursos.

Este modelo distribuye el poder entre todos los participantes, promoviendo una toma de decisiones más horizontal, accesible y global. Las DAOs permiten que personas de diferentes contextos geográficos y culturales colaboren de forma equitativa, eliminando intermediarios y reduciendo costes operativos.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

El principal cambio radica en su capacidad para eliminar estructuras jerárquicas y dar a todos los miembros voz y voto, promoviendo autonomía y participación inclusiva. Las DAOs también reducen costos administrativos y permiten alianzas globales gracias a su naturaleza digital. En el futuro, podrían facilitar una gestión más eficiente y democrática, abriendo nuevas oportunidades de colaboración internacional y gestión equitativa de recursos, marcando una diferencia significativa respecto al modelo asociativo actual.



#15 - Empoderamiento de la Innovación Social

Descripción de la tendencia

El reconocimiento de la importancia y de la especificidad de la innovación social está emergiendo como un enfoque clave para abordar problemas complejos de manera más colaborativa, creativa y sostenible. A través de alianzas entre el Tercer Sector y las instituciones públicas y empresas privadas se están desarrollando marcos que promueven la co-creación de soluciones centradas en las personas, con fuerte participación comunitaria y enfoque en el impacto real.

Esta tendencia se apoya en la construcción de espacios de diálogo, procesos de capacitación continua, y el uso de indicadores para medir resultados, tangibles e intangibles. Además de fomentar un cambio cultural hacia modelos más abiertos y experimentales, estos marcos buscan captar nuevas formas de financiación basadas en el valor generado.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

Podría fortalecer las capacidades del Tercer Sector en atender las necesidades de las personas con discapacidad y sus familias, promoviendo su inclusión y participación activa. Además, podría favorecer la sostenibilidad financiera mediante alianzas público-privadas, permitiendo adaptar soluciones a realidades locales y garantizar la evaluación del impacto, asegurando una atención más efectiva y transparente que respete y escuche las voces de las personas con discapacidad.

#16 - Comunidades de aprendizaje para la desinstitucionalización

Descripción de la tendencia

Las Comunidades de Aprendizaje orientadas a la Práctica (CAPs) se centran en la práctica misma, donde el valor surge de la experiencia compartida y el apoyo personalizado. Estas están emergiendo como una herramienta poderosa para impulsar procesos de desinstitucionalización, promoviendo entornos donde el aprendizaje colectivo se basa en la experiencia vivida, el diálogo entre iguales y el acompañamiento personalizado. A diferencia de los modelos jerárquicos o asistenciales, las CAPs se enfocan en crear espacios donde las personas puedan reflexionar, decidir y actuar en relación con su propio proyecto de vida y con el contexto que les rodea.

Este enfoque valora el conocimiento situado, la práctica cotidiana y la construcción conjunta de soluciones. Reconoce que participar también implica aceptar ritmos diversos y que la no participación puede ser, en ciertos momentos, una elección válida. Además, estas comunidades funcionan en red, conectando a diferentes actores (familias, profesionales, organizaciones y administraciones) para avanzar hacia una transformación profunda que supere la lógica institucional y ponga a la persona en el centro.

Por qué es relevante para el futuro del movimiento asociativo y la discapacidad

El impulso de comunidades de aprendizaje centradas en la práctica representa una oportunidad estratégica para que el movimiento asociativo fortalezca su esencia participativa, consolidando su papel como garante de los derechos y del bienestar de las personas con discapacidad. Estas comunidades permiten pasar de un modelo basado en la gestión de servicios a uno centrado en la construcción colectiva de vidas plenas y autónomas, donde las personas son protagonistas y no receptoras pasivas.

Además, fomentan la generación de conocimiento compartido, el aprendizaje continuo entre pares y la innovación social adaptada a los contextos locales.



4.

Futuros del Ecosistema Asociativo de la Discapacidad:

4 escenarios, Horizonte 2032.

4.1 Escenario 1: El derecho efectivo a una vida independiente

4.2 Escenario 2: El activismo de los jóvenes en la construcción del cambio

4.3 Escenario 3: Fórmulas compartidas de sostenibilidad

4.4 Escenario 4: La tecnología con derechos ya no es una utopía

Anticipar el futuro requiere de un trabajo estratégico en el que deben combinarse dos capacidades a veces contrapuestas: la **creatividad**, es decir, la capacidad de imaginar, de especular y crear desde lo posible y lo soñado; y la **racionalidad**, esto es, la capacidad de basarse en evidencias para suspender los propios prejuicios y sesgos.

Ambas capacidades se han aplicado en el diseño de diversos escenarios surgidos a lo largo del proceso, algunos más optimistas que otros. De ellos, se han seleccionado **4 escenarios de futuro** deseables y optimistas que se presentan en este documento. Estas propuestas, concebidas como ficciones útiles, permiten reflexionar desde una perspectiva de mediano plazo, fortalecer la capacidad de anticipación colectiva y alinear decisiones frente a un entorno cada vez más incierto.

Lo más relevante es que estos escenarios constituyen el resultado central del proceso de prospectiva estratégica, desarrollado de forma colaborativa por Fundación ONCE, 14 organizaciones del Ecosistema Asociativo de la Discapacidad, el equipo consultor de Innuba y un grupo de expertos externos que participaron a lo largo del proceso.

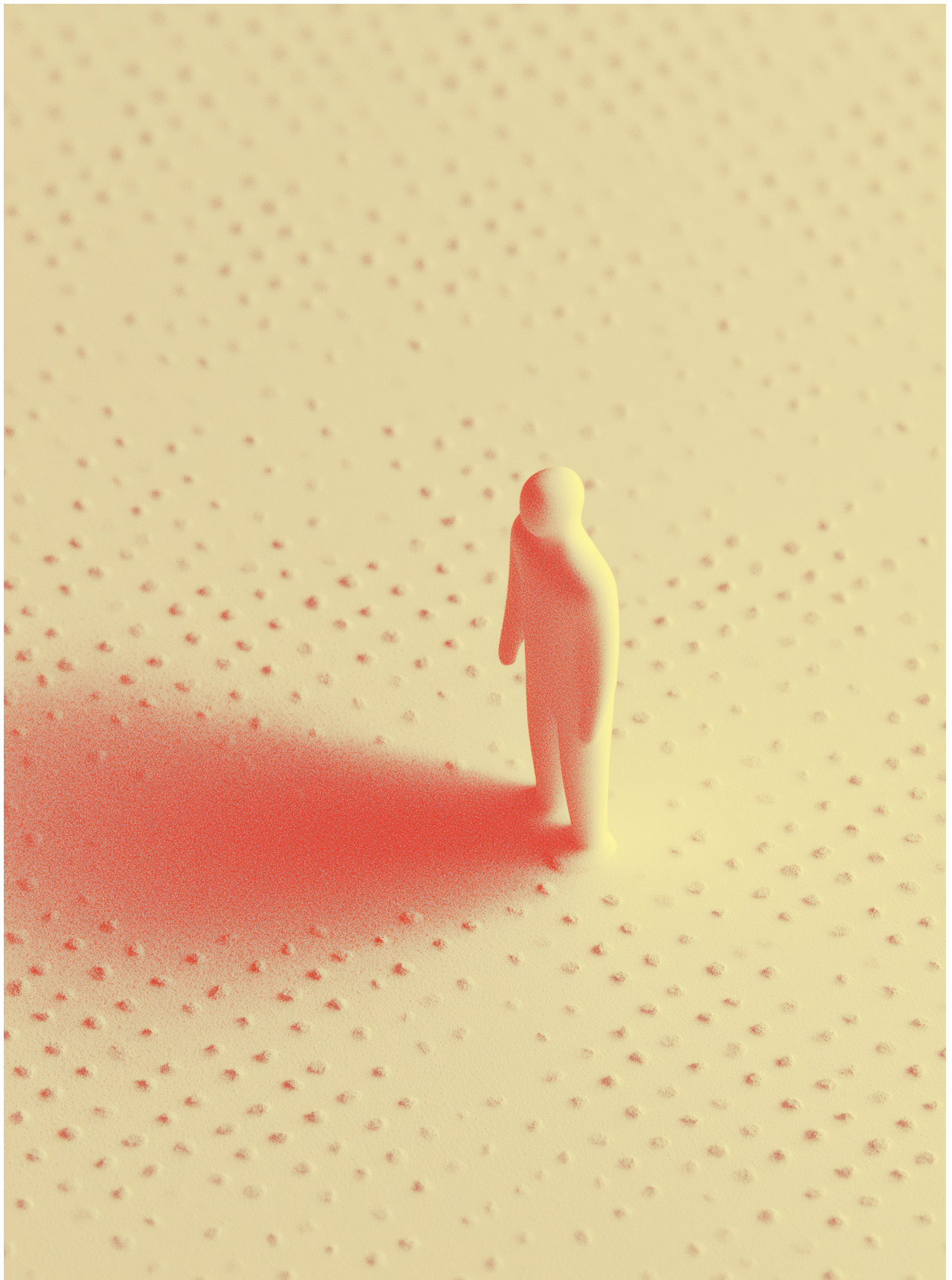
Cada escenario articula una narrativa plausible y deseable que ha partido de la identificación de señales de cambio y tendencias, además de experiencias, puntos de vista y un conocimiento profundo del ecosistema de la discapacidad aportado por los equipos técnicos y directivos de las organizaciones.

Estos escenarios no buscan predecir el futuro, sino abrir conversaciones estratégicas sobre los caminos que el ecosistema podría tomar para sortear los riesgos y amenazas actuales y comenzar a desarrollar acciones que posibiliten su impacto y su incidencia.

Cada uno de los escenarios está conectado a tendencias clave que lo nutren. Por ello en la descripción de cada escenario, se incluyen hipervínculos que remiten a fichas explicativas de las 16 tendencias desarrolladas en la sección anterior. De este modo, los escenarios no son ejercicios abstractos, sino una herramienta estratégica fundamentada en información combinada proveniente de fuentes diversas.

El horizonte elegido fue 2032, entendido como un punto de llegada en el medio plazo que permite proyectar innovaciones y transformaciones estructurales sin perder conexión con el presente. Es importante destacar que los escenarios de futuro que se presentan a continuación están redactados en tiempo verbal presente. Esta elección narrativa busca trasladar al lector directamente al contexto del 2032, trayendo cada relato ficcionado al presente y facilitando así una experiencia más inmersiva y reflexiva.

Leídos en conjunto, **los escenarios son una invitación a la acción: sirven para anticipar riesgos, detectar oportunidades y fortalecer la posición del ecosistema asociativo de la discapacidad en un contexto de transformación acelerada.**



Todos tienen en común una visión inspiradora y positiva del futuro - no desprovista de riesgos y amenazas - que puede ser usada como punto de partida para planificar, proponer y diseñar acciones desde el presente.

Pese a que los cuatro escenarios están claramente interrelacionados - pues comparten incertidumbres críticas, señales de cambio y tendencias -, cada uno de ellos destaca dimensiones distintas en términos de impacto, colaboración e innovación:

Escenario 1: El derecho efectivo a una vida independiente

Plantea la consolidación del modelo de vida independiente como principio estructural de justicia social para las PCD, la accesibilidad universal y la participación directa en el diseño de apoyos.

Escenario 2: El activismo de los jóvenes en la construcción del cambio

Especula sobre la transformación del liderazgo del ecosistema por la entrada de nuevas generaciones, impulsando una cultura intergeneracional, tecnológica y colaborativa.

Escenario 3: Fórmulas compartidas de sostenibilidad

Prevé la reinversión de la sostenibilidad en las formas de financiación del ecosistema a través de alianzas multisectoriales y modelos híbridos que integran impacto social y la generación de diferentes formas de valor (entre ellos, el económico).

Escenario 4: La tecnología con derechos ya no es utopía

El ecosistema asociativo lidera un nuevo pacto tecnológico basado en la ética, los derechos, la accesibilidad y la participación activa en la creación y evaluación de soluciones.

Escenario 1: El derecho efectivo a una vida independiente

Un ecosistema que hizo de la autonomía un principio de vida y de justicia social



Ficha de aspectos distintivos del escenario:

Accesibilidad universal como condición estructural para la autonomía personal.

Superación del modelo paternalista e institucionalizado.

Expansión de formatos habitacionales alternativos como el co-living.

Modelo replicable para envejecimiento y dependencia.

Riesgo latente de “autonomía impuesta” si se abandona el compromiso institucional.

Rol clave del activismo, el aprendizaje colectivo y la sistematización de errores.

Hoy, en 2032, el logro de una vida independiente de las personas con discapacidad (PCD) es una realidad consolidada. Lo que hace apenas una década era un horizonte deseable, ya forma parte de la arquitectura institucional, comunitaria y cotidiana de muchas PCD y sus familias, puesto que gozan de autonomía e igualdad de oportunidades como ciudadanos de pleno derecho. Tener la capacidad para tomar decisiones y decidir dónde vivir, con quién, de qué trabajar o cómo recibir apoyos ya no depende de instituciones paternalistas, sino de la autonomía de cada persona. No ha sido fácil, no es perfecto, pero el cambio es evidente y, sobre todo, irreversible. La vida independiente también se ha extendido a la manera de concebir los recursos y los servicios ligados al envejecimiento de la población con discapacidad.

Este logro no ha ocurrido por casualidad. Ha sido el resultado de una década de presión organizada, incidencia política y colaboración entre organizaciones. Hoy el modelo de vida independiente no es una aspiración periférica, sino un principio básico que impregna cada ámbito de la vida. Las organizaciones del ecosistema asociativo han sido clave en este cambio de paradigma: líderes en el activismo de la causa supieron traducir una visión de justicia social en acciones innovadoras, concretas, sostenibles y replicables, aplicando modelos iterativos y experienciales, basados en la prueba, el ajuste constante y el aprendizaje desde la práctica.

Nuevos modelos de apoyo a la vida independiente que apuestan por la libertad de elección de las PCD

Diseñar servicios específicos para hacer real el modelo de vida independiente ha sido un paso fundamental en esta década. Las entidades de la discapacidad identificaron aliados estratégicos, diseñaron servicios de apoyo más flexibles y apostaron por hacer ajustes y adaptaciones a modelos que en 2020 eran innovadores como el **coliving**: una alternativa habitacional viable con viviendas compartidas entre personas con y sin discapacidad y que promueve la inclusión, el apoyo mutuo y la autonomía.

Pese a que la crisis estructural de la vivienda en España no se ha resuelto a la escala requerida, se han promovido políticas para reorientar parte del presupuesto público desde el modelo residencial hacia formatos más personalizados y sostenibles.

Estos cambios no han resuelto todas las tensiones, pero se han logrado avances al ofrecer más opciones, que redundan en la libertad de elección. El movimiento asociativo en España ha desarrollado metodologías que afianzan su papel de mediador en situaciones complejas, promoviendo una pedagogía que aúna empatía y responsabilidad. Esta experiencia y estas capacidades son reconocidas y solicitadas por organizaciones a nivel internacional.

Participación directa de las personas con discapacidad (PDC) en el diseño y la construcción de una nueva realidad con accesibilidad universal

El concepto de “vida independiente” como componente central de un modelo de vida plena y preferible ahora es posible porque las organizaciones trabajaron juntas, incorporando el diseño participativo, recogiendo e integrando con más claridad la voz de las PCD en todo el ciclo de diseño, implementación y evaluación de políticas y servicios.

Pusieron en valor las experiencias vividas y la orientación al cuidado como insumos técnicos, generaron **comunidades de aprendizaje** que convirtieron ese saber en motor de transformación. La sistematización de errores y aciertos, y el compartir entre iguales, han permitido construir un conocimiento potente, desde el cual se defiende hoy la vida independiente como derecho subjetivo y efectivo.

En línea con el modelo participativo, se reforzaron y consolidaron también las **alianzas para la incidencia política**, que reflejan cómo las organizaciones de la discapacidad coproducen políticas públicas de forma activa, superando el rol pasivo de ser “consultadas”. El activismo estratégico consiguió leyes, formas de financiación público-privadas innovadoras y estructuras de participación reales.

Persisten brechas en zonas y colectivos vulnerables y existe el riesgo de autonomía impuesta

A pesar de los cambios, no todo el territorio avanza al mismo ritmo. En las zonas rurales y en los contextos más vulnerables aún hay personas ancladas en modelos institucionales, atrapadas entre normas que no se cumplen y apoyos que no llegan. La burocracia excesiva, como se advirtió en 2025, paralizó el acceso a apoyos y frena iniciativas comunitarias por falta de flexibilidad. Hoy, muchas organizaciones siguen luchando para romper con esa rigidez.

Lo mismo ha ocurrido con la brecha digital, que ha sido una barrera que impedía a muchas PCD acceder a herramientas clave para su autonomía, como la teleasistencia, la educación en línea, el trabajo remoto, el ocio o el acceso a los recursos digitales.

Aunque la **transformación de los trabajos**, impulsada por la automatización y la inteligencia artificial, ha generado nuevas oportunidades, la falta de inversión en formación tecnológica y accesibilidad digital dejó fuera a miles de personas. Del mismo modo, la prometida **hiperconectividad y personalización** de servicios no ha alcanzado a quienes más la necesitan, debido a una brecha digital cada vez mayor que gobiernos e instituciones no lograron priorizar ni resolver.

Por otro lado, persiste el riesgo de que el discurso sobre la vida independiente se siga utilizando para encubrir un abandono institucional.

En algunos contextos, se disfraza de libertad lo que en realidad es una retirada del compromiso público y un exceso de privatización de servicios de apoyo. Sin participación activa y directa de las PCD y sus familias, el modelo corre el riesgo de convertirse en una “autonomía impuesta” y reproducir un asistencialismo más sutil, pero igualmente limitante.

Los retos que aún quedan abiertos

También sigue habiendo resistencia en sectores institucionales y empresariales, donde la accesibilidad universal aún se ve como un gasto o un favor, y no como un derecho y una inversión en equidad y sostenibilidad. Aunque hay avances normativos, persisten inercias culturales que dificultan políticas inclusivas, especialmente en vivienda, empleo, salud y educación. Superar estos desafíos exige más que leyes, requiere transformar imaginarios, prácticas y la noción de corresponsabilidad colectiva.

Esta década demostró que, sin acción colectiva, no hay cambio, y que con estrategia y visión, incluso las estructuras más rígidas pueden transformarse.

Escenario 2: El activismo de los jóvenes en la construcción del cambio

Nuevas generaciones y alianzas estratégicas reconfiguran el liderazgo dentro del Ecosistema Asociativo de la Discapacidad



Ficha de aspectos distintivos del escenario:

Relevo generacional como motor de transformación estructural.

Nuevas formas de liderazgo: horizontales, digitales, interseccionales.

Cooperación estratégica y redes interorganizativas.

Narrativas de discapacidad más diversas y visibles en medios digitales.

Riesgos: resistencias internas, fuga de talento joven, pérdida de cohesión.

Innovación social como vía de profesionalización y sostenibilidad.

En 2032, el movimiento asociativo de la discapacidad ha encontrado en el relevo generacional y la cooperación estratégica las claves para su renovación y sostenibilidad. Esta nueva etapa no es una simple modernización institucional, es una transformación profunda, donde la diversidad de miradas, el trabajo intergeneracional y la cultura colaborativa han dejado de ser valores aspiracionales para convertirse en principios operativos.

La incorporación real y activa de jóvenes en los órganos de gobierno de las organizaciones ha sido uno de los hitos más determinantes de esta década. El relevo generacional ya no es una promesa, sino una realidad estructural. Las nuevas voces, más diversas, interseccionales y digitalizadas, están dejando huella en la manera de liderar, de comunicar y de construir agenda política. Este cambio ha permitido integrar nuevas formas de abordar retos, actualizar servicios y enriquecer el liderazgo colectivo, favoreciendo soluciones más adecuadas a cada persona y momento. Las nuevas generaciones han traído nuevas herramientas de análisis, herramientas tecnológicas, modelos más horizontales y una conexión directa con las nuevas realidades de las PCD en toda su diversidad.

Alianzas estratégicas para optimizar recursos y multiplicar impacto

Pero este cambio no ha llegado solo. Ha estado íntimamente vinculado a la cooperación entre entidades, que se ha convertido en una estrategia estructural. Hoy, colaborar ya no es una opción, es una necesidad buscada. Las organizaciones sociales han sabido reconocerse mutuamente como aliadas, y han activado redes de trabajo conjunto que comparten recursos, metodologías y especializaciones. Esto ha optimizado recursos, ha evitado duplicidades y ha generado sinergias locales e interterritoriales que permiten compartir experiencias, coordinar procedimientos de trabajo y aprovechar la especialización de cada una para mejorar la calidad de vida de las PCD.

Gracias a este enfoque colaborativo, han surgido proyectos que mejoran la atención integral a las PCD, optimizan costes y multiplican el impacto. Las entidades han aprendido a hablar con una sola voz frente a las administraciones, reforzando su capacidad de influencia y su poder de negociación. Esta unidad ha resultado clave frente a un contexto marcado por la fragmentación institucional y los vaivenes de las políticas sociales.

Juventud, tecnología y nuevas narrativas para visibilizar la diversidad

La energía transformadora de la juventud ha sido visible también en el uso de las tecnologías. Desde las redes sociales, los nuevos liderazgos han impulsado narrativas más actualizadas,

más cercanas y más desafiantes. La combinación de jóvenes, discapacidad y plataformas digitales ha generado nuevos canales de participación horizontal, ha conectado con otros movimientos sociales y ha permitido visibilizar nuevas identidades, acercando a la sociedad y a las generaciones más jóvenes.

Aquí ha sido decisiva la combinación de **jóvenes, discapacidad y redes sociales**, que ha permitido visibilizar nuevas identidades y discursos en torno a la discapacidad, conectando con otros públicos, movimientos sociales y generando canales de participación horizontales, ágiles y empáticos.

La Innovación social como motor de profesionalización y soluciones sostenibles

Este nuevo ciclo también ha sido impulsado por el **empoderamiento de la innovación social**, un enfoque que fomenta el desarrollo de soluciones colaborativas y disruptivas desde el tercer sector, para responder a desafíos sociales complejos de forma participativa y centrada en las necesidades reales de las personas y su entorno.

La innovación social se entiende en este contexto, como la capacidad de entender y anticiparse a nuevas realidades y responder a los retos de los colectivos potenciando el bienestar y mejorando la calidad de vida de las PCD. Con este enfoque en innovación social, las organizaciones se han profesionalizado, han mejorado sus herramientas de gestión y han generado evidencias de impacto a partir de mediciones e indicadores claros que permiten mejorar y dar continuidad a las iniciativas y soluciones creadas.

Retos, tensiones y estrategias para sostener el cambio

El proceso de cambio ha estado tensionado por conflictos entre estructuras tradicionales y emergentes. En más de una organización, el relevo generacional ha sido percibido como una amenaza al status quo y ha encontrado resistencias. En algunos casos, la falta de espacios de escucha reales, adaptados a las nuevas generaciones, ha dificultado su integración plena. Aquellas organizaciones que no han planificado sus estrategias de relevo generacional se han encontrado con riesgos como la pérdida de memoria organizativa o la incapacidad de abrir espacios de debate - digitales, colaborativos, horizontales - con los jóvenes y con la sociedad.

Además, el contexto social se ha vuelto más desafiante. La **polarización de la sociedad**, otro cambio estructural acentuado en la última década, ha generado barreras para el consenso, debilitando la cohesión interna del sector y dificultando

los espacios de diálogo, especialmente con los más jóvenes.

Conscientes de estos riesgos, muchas organizaciones han tomado decisiones clave en los últimos años. Muchas han reformado sus estatutos y sus normas internas para asegurar la presencia de todas las voces, especialmente las jóvenes, en los espacios de poder. Incorporaron las **alianzas para la incidencia política** y en general las alianzas intersectoriales, como parte formal de sus planes anuales, asignando recursos y objetivos para la cooperación estratégica.

Hoy, en 2032, el movimiento asociativo de la discapacidad se ha reinventado. Ha pasado de ser un conjunto de organizaciones especializadas a un ecosistema con liderazgo colectivo, sensibilidad intergeneracional y capacidad estratégica. Un espacio donde las nuevas generaciones participan y transforman la realidad.

Escenario 3: Fórmulas compartidas de sostenibilidad

Alianzas estratégicas con otros actores que reescriben los modelos de sostenibilidad



Ficha de aspectos distintivos del escenario:

Consolidación de alianzas con empresas, sector público y academia.

Monetización del conocimiento experto del ecosistema sin perder propósito social.

Integración de tecnologías accesibles, patentes, consultorías.

Profesionalización del sector como actor legítimo de I+D+i y nuevas formas de comprender la innovación social

Riesgos: desigualdad en las alianzas, burocracia, dilemas éticos por uso de datos.

Emergencia de estructuras organizativas flexibles (DAOs, cooperativas tech).

En 2032, las alianzas estratégicas entre el Ecosistema Asociativo de la Discapacidad y otros actores sociales han impulsado una transformación profunda en la forma en que se entiende y se practica la sostenibilidad financiera.

Lo que antes se concebía como una dependencia estructural de conciertos, subvenciones públicas o donaciones, hoy ha dado paso a modelos híbridos que integran la generación de valor económico con un impacto social tangible y duradero.

Se están experimentando nuevos modelos de alianzas estratégicas con otros actores sociales. Esta evolución ha sido posible gracias, por un lado, a una apuesta decidida del sector por el **empoderamiento de la innovación social**, entendido como la incorporación del Tercer Sector en la definición de marcos que promueven la implementación de soluciones innovadoras, y por el otro, por apostar la creación de nuevos marcos de colaborativos con el sector público, el sector privado y el ámbito académico.

Fortalecimiento de la identidad del ecosistema y la puesta en valor de las experiencias colaborativas y del cuidado

Lejos de ceder en su misión y en su propósito, las organizaciones han fortalecido su identidad y han sabido traducir su experiencia en propuestas de alto valor. La sostenibilidad ya no se limita a lo económico, sino a otras formas de generación y percepción de valor en la sociedad.

Esta perspectiva ha permitido que el sector social se consolide como un actor económico legítimo, desarrollando servicios de consultoría, productos tecnológicos accesibles e incluso patentes orientadas a mejorar la vida de las PCD y personas dependientes. En este nuevo contexto, la marca del movimiento asociativo ha adquirido un valor diferencial: es sinónimo de experiencia, innovación social, de conocimiento experto, de transformación con propósito y orientación a las personas.

Alianzas multisectoriales que fortalecen la incidencia y la innovación

El cambio no ha sido espontáneo. Ha sido fruto de una estrategia sostenida de alianzas que han trascendido las barreras sectoriales. Las organizaciones del ecosistema se han unido con empresas tecnológicas, universidades, administraciones públicas y redes europeas para desarrollar conjuntamente soluciones innovadoras, sostenibles y replicables.

Estas alianzas no solo han aportado recursos financieros o tecnológicos, sino también legitimidad, nuevas metodologías y capacidad de realizar **alianzas para la incidencia política**, que han permitido ampliar el alcance y la fuerza de las propuestas del Tercer sector en la agenda pública.

Autonomía, agilidad y modelos de operación y colaboración más flexibles

Gracias a estos cambios, las organizaciones del tercer sector han asumido un rol activo y colectivo en los sistemas estatal y autonómico de investigación y desarrollo, participando como socios estratégicos en proyectos de innovación. Este nuevo posicionamiento ha fortalecido su autonomía financiera y su capacidad operativa, permitiéndoles actuar con mayor flexibilidad, rapidez y relevancia frente a los desafíos sociales. También ha favorecido el surgimiento de modelos menos jerárquicos el de las **organizaciones descentralizadas - DAOs**, más horizontales y adaptados a contextos territoriales diversos.

En paralelo, la **transformación de los trabajos** ha modificado profundamente las dinámicas internas en los modelos de colaboración sectoriales. Gracias a la integración de herramientas de inteligencia artificial y plataformas digitales, las organizaciones con culturas y formas de trabajar diversas, han podido alinearse y colaborar automatizando procesos, personalizando servicios y aumentando su impacto, a la vez que han creado nuevas oportunidades laborales para PCD en sectores antes inaccesibles.

Riesgos éticos y estructurales en las alianzas y el uso de tecnologías basadas en datos

Sin embargo, el camino no ha estado exento de riesgos. La burocracia asociada a muchas alianzas, especialmente las de carácter público-privadas, ha limitado la flexibilidad para operar y ejecutar, ha ralentizado en algunos casos la implementación de proyectos de innovación social y ha limitado la acción local de algunas entidades del Tercer sector.

En otros casos, las alianzas desiguales con grandes corporaciones, especialmente las tecnológicas, han generado tensiones respecto a la propiedad de los datos, la representación del colectivo y la ética de los proyectos. El uso creciente de tecnologías basadas en datos y algoritmos ha traído consigo dilemas asociados a la **hiperconectividad, la hiperpersonalización** y la privacidad en el entorno digital.

Existen varios riesgos asociados a la gestión de datos y algoritmos, por un lado, la exposición de las PCD y sus familias a posibles vulneraciones de su privacidad y a la reproducción de sesgos discriminatorios y, por el otro, el aumento del riesgo de politización de los datos, poniendo en peligro la neutralidad y el interés real del ecosistema de la discapacidad y en general del Tercer sector.

Reconocimiento a una propuesta de valor social que se traduce en retorno económico

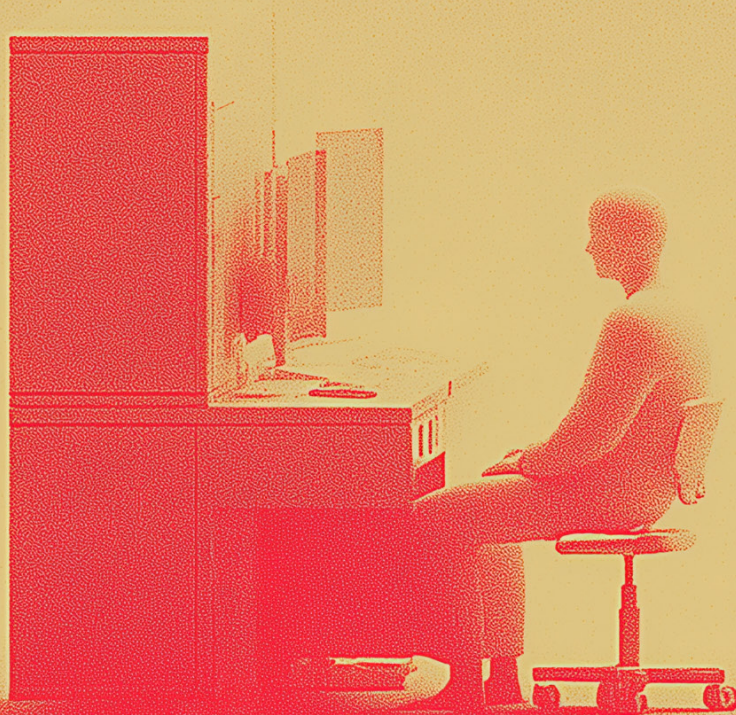
Pese a estos desafíos, el sector ha demostrado una gran capacidad de adaptación. Muchas organizaciones realizaron una revisión profunda de su propuesta de valor, identificando aquello que sabían hacer mejor que nadie y han desarrollado servicios que generen impacto social y retorno económico.

Esta estrategia ha reforzado su legitimidad y ha permitido posicionarse como referentes no solo dentro del movimiento asociativo de la discapacidad, sino también en otros sectores que ahora reconocen el valor transferible de su expertise. En lugar de regalar su conocimiento, las organizaciones han aprendido a monetizarlo sin perder su propósito, demostrando que lo social no necesariamente está reñido con la rentabilidad. En este nuevo escenario, la sostenibilidad financiera no es un fin en sí mismo, sino una condición para seguir transformando.

En 2032, el Ecosistema Asociativo de la Discapacidad ha logrado consolidarse como un actor clave en la construcción de modelos de sostenibilidad más justos, inclusivos y colaborativos. El paradigma de la competitividad está perdiendo fuerza frente a las ganancias que ofrece la colaboración: en esto el ecosistema es experto. A través de alianzas estratégicas, profesionalización y una visión ética del uso de la tecnología, ha transformado su propuesta de valor en impacto real y retorno económico, sin renunciar a su misión.

Escenario 4: La tecnología con derechos ya no es una utopía

La innovación tecnológica y social, con el liderazgo y la participación del Ecosistema Asociativo de la Discapacidad



Ficha de aspectos distintivos del escenario:

Cocreación tecnológica con y desde las PCD como norma.

Profesiones emergentes vinculadas a tecnología inclusiva y ética.

Puesta en valor del liderazgo colaborativo de las entidades de la discapacidad (a diferencia del valor de la competitividad del sector empresarial privado).

Fondos estructurales dedicados a I+D+i accesible (ej. tercera casilla IRPF).

Participación en marcos regulatorios europeos desde la sociedad civil.

Riesgos: brecha digital persistente, apropiación del discurso por corporaciones, fragmentación interna.

España como referente internacional en accesibilidad tecnológica

Hoy, en 2032, la tecnología ya no se diseña para las personas con discapacidad, se diseña con ellas. El ecosistema asociativo ha consolidado su liderazgo como garante de un enfoque de derechos en el desarrollo tecnológico. Lo que hace una década era una demanda, hoy es norma: ningún proyecto tecnológico relevante se lanza sin la participación directa de las PCD, de sus familias y sus organizaciones. Desde el diseño hasta la evaluación, la accesibilidad universal ya no es un añadido, es el punto de partida.

Este giro ha sido posible gracias a alianzas estratégicas entre el ecosistema asociativo, centros de investigación, universidades y las grandes plataformas tecnológicas. En este entorno de colaboración, la tecnología no sólo es funcional, es ética, justa e inclusiva. Se ha logrado integrar el diseño universal como paradigma compartido que no sólo beneficia a las PCD, sino a todos, especialmente en sociedades donde el envejecimiento es ya un hecho social insoslayable.

Nuevos caminos laborales para las PCD: formación accesible y profesiones emergentes

La transformación de los trabajos

también ha favorecido esta transición. Las PCD han accedido a nuevas posiciones y roles profesionales gracias a procesos formativos accesibles y personalizados. Se crearon titulaciones específicas y FP duales orientadas a tecnologías inclusivas, que han dado lugar a nuevos oficios como evaluadores de accesibilidad o entrenadores éticos de IA.

Aunque la amplia adopción de las IAs ha acelerado la desaparición de ciertos roles tradicionales, también ha impulsado una estrategia para la transformación educativa y laboral.

El ecosistema ha sido capaz de anticiparse a nuevas necesidades, formar a profesionales capaces de evaluar y entrenar modelos éticos de inteligencia artificial, diseñar productos accesibles para todos, y gestionar la transformación digital de servicios públicos y privados. Han surgido también oficios híbridos, donde la combinación de saber técnico y experiencia vivida (como persona con discapacidad) se ha convertido en un valor profesional diferencial.

Vehículos de movilización de la inversión y nuevas organizaciones híbridas

El Ecosistema Asociativo de la Discapacidad se ha convertido en un actor relevante de la transformación social y económica. Apostó decididamente por la inversión directa en I+D+i, diseñando

mecanismos de financiación novedosos, como alianzas público-privadas, fondos compartidos entre organizaciones y empresas, y acuerdos multilaterales con instituciones europeas.

Una de las innovaciones clave fue la incorporación de una tercera casilla en la declaración de la renta, específicamente dedicada a “tecnología accesible”, que permitió generar recursos asignados para proyectos propios, autónomos y liderados desde el sector asociativo. Estas nuevas modalidades y mecanismos de captación de fondos están garantizando un flujo constante de recursos para investigación, desarrollo y despliegue de soluciones inclusivas.

En paralelo, gracias al **empoderamiento de la innovación social**, ya existen marcos regulatorios y políticas públicas que facilitan la aparición de nuevas figuras, como agrupaciones, empresas mixtas, cooperativas tecnológicas y emprendimientos sociales liderados por personas con y sin discapacidad. Estas estructuras híbridas demuestran que es posible combinar propósito social, sostenibilidad financiera y la innovación.

La regulación ética impulsada desde el Ecosistema Asociativo de la Discapacidad Español se convierte en referente

El ecosistema participó activamente en la elaboración de marcos regulatorios europeos que, lejos de frenar la innovación, han garantizado el cumplimiento de principios éticos y han relanzado el posicionamiento del continente en la nueva geopolítica económica.

Esta **regulación preventiva** frente a riesgos sistémicos, impulsada desde la sociedad civil y las organizaciones del ecosistema de la discapacidad, ha asegurado que la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes no reproduzcan sesgos capacitistas ni vulneren la privacidad de las personas. Se ha trabajado para asegurar que las voces de las PCD estuvieran presentes desde el inicio del diseño normativo.

La consolidación de estas estrategias ha tenido impactos positivos tangibles. Se ha reducido la desigualdad estructural en el acceso a derechos digitales, particularmente entre mujeres, personas mayores, personas con discapacidades intelectuales y personas en entornos rurales. España se ha posicionado como referente europeo en accesibilidad tecnológica, exportando modelos y plataformas a otros países e influyendo en estándares internacionales.

Los riesgos persisten: brecha digital, *social washing* y tensiones que pueden fragmentar al ecosistema

Pese a los avances, los riesgos persisten. Uno de ellos sigue siendo la profundización de la brecha digital, especialmente entre jóvenes con discapacidad sin acceso equitativo a dispositivos, conectividad y formación. Esta desigualdad persiste en zonas rurales y contextos de pobreza, donde los servicios digitales aún no son accesibles o ni siquiera están disponibles.

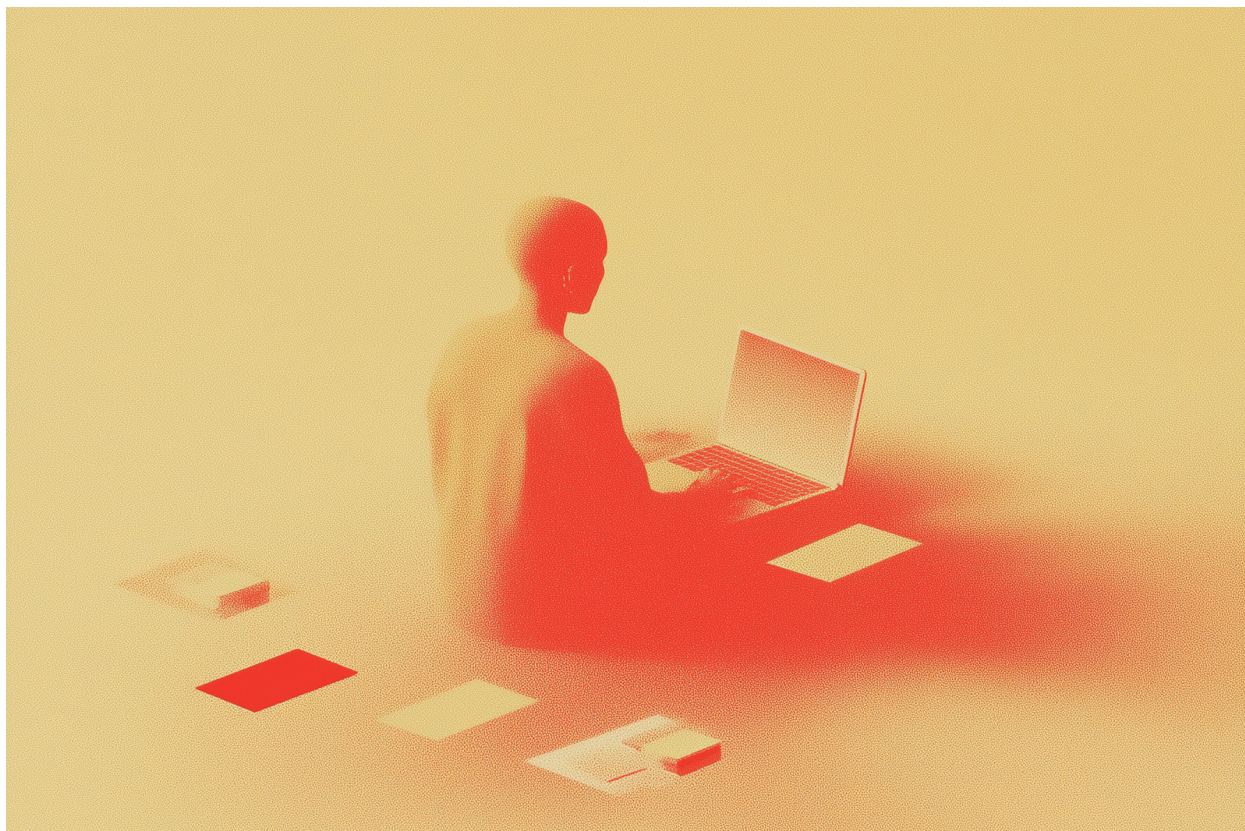
Otro desafío ha sido el intento de ciertas corporaciones de capturar el discurso del impacto social de la accesibilidad y la inclusión sin modificar sus modelos de negocio. Se ha sorteado el riesgo de invisibilización del rol del movimiento asociativo al convertir la accesibilidad en un producto vacío de derechos.

También han surgido tensiones como la competencia por ser un interlocutor válido ante empresas tecnológicas. Sin coordinación, muchas organizaciones han duplicado esfuerzos y han perdido capacidad de incidencia ante las potencias tecnológicas, debilitando su posicionamiento conjunto.

A pesar de estos retos, la última década ha traído avances innegables a nivel tecnológico en la vida diaria de las PCD y personas en situación de dependencia y cuidadores. La **hiperconectividad y la hiperpersonalización** de los entornos digitales y neuro-tecnológicos ha permitido adaptar los apoyos al perfil de cada persona, siempre bajo estándares de privacidad y consentimiento informado. El ecosistema desarrolló también soluciones de código abierto y plataformas colaborativas donde las PCD diseñan, evalúan y re-utilizan tecnología, asegurando que las promesas de autonomía no oculten nuevas formas de dependencia. El movimiento asociativo entendió que sin estrategia, la tecnología excluye y que cuando se lidera desde los derechos, la tecnología transforma.

5.

Reflexiones finales



El futuro no descansa. Siempre va un paso por delante. Por eso, proyectos como este son tan relevantes para prepararse y desplegar la capacidad de agencia de las entidades de la discapacidad para modelar lo que está por venir.

El trabajo de Prospectiva Estratégica y Diseño de Futuros patrocinado por Fundación ONCE q no sólo es un hito desde el punto de vista metodológico, sino que es una muestra clara de que la innovación social requiere de colaboración y multisectorialidad. Cuando 15 organizaciones sueñan y trabajan juntas en futuros preferibles, no sólo se están preparando para hacer frente a posibles riesgos, sino que están visualizando las oportunidades de actuación. Esto es, están cambiando el presente que es la mejor manera de actuar sobre el futuro.

A lo largo del desarrollo del proyecto han emergido aprendizajes clave que invitan a repensar la forma en que las organizaciones de la sociedad civil orientadas al apoyo y al cuidado se preparan para afrontar los desafíos del presente y del futuro:

Participación activa y colaboración: adopción de un enfoque más colaborativo frente a los retos emergentes y complejos

Los desafíos actuales, marcados por la incertidumbre, la complejidad y la necesidad de transformación, no pueden abordarse de forma aislada. Se recomienda la continuidad en las dinámicas de participación activa y colaboración entre organizaciones, sectores y generaciones, promoviendo redes abiertas de conocimiento, acción y cuidado mutuo, siempre asegurando la participación activa de las personas con discapacidad en las reflexiones, análisis y co-diseño de iniciativas y soluciones. Esta visión compartida, que potencia la innovación y refuerza la resiliencia colectiva, requerirá también la revisión de estructuras organizativas y de estatus actuales.

Incorporar la mirada de futuro en la estrategia y la toma de decisiones

La anticipación debe ocupar un lugar central en la planificación estratégica del movimiento asociativo. Incluir metodologías de prospectiva y pensamiento de futuros permite no solo prepararse ante posibles escenarios, sino también activar una capacidad transformadora que inspire decisiones más conscientes, inclusivas y sostenibles. Mirar al futuro no es predecirlo, sino prepararse para moldearlo de forma colectiva y proactiva.

Ampliar la participación en el diseño de futuro más allá de las estructuras de dirección y organizativas

Es fundamental abrir espacios de participación a nuevos perfiles dentro de las organizaciones, incluyendo personas jóvenes, profesionales de base y representantes con discapacidad, familias. Involucrar a una diversidad de actores en proyectos estratégicos no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también permite tejer redes internas para que surjan liderazgos emergentes que aseguren el relevo generacional. Preparar a las futuras generaciones de líderes requiere confianza, apertura y procesos de traspaso gradual de responsabilidades. Y también permite reconectar con colectivos sociales, más allá de campañas puntuales de sensibilización y concienciación.

Lo colaborativo como valor para las alianzas estratégicas y en la innovación social

Parece claro que en el futuro cercano, las entidades de la discapacidad tendrán que trabajar en la generación de alianzas estratégicas con otras organizaciones públicas y privadas. Frente a la tendencia dominante de considerar “al otro” como competencia, el movimiento asociativo puede poner en valor su capacidad para colaborar y para poner a la persona, su cuidado y su apoyo en el centro de los procesos. Es precisamente esto donde radica su potencial innovador en contexto donde prima el individualismo y la deshumanización, y donde puede apalancarse en cualquier negociación relacionada con la generación de valor.

Apostar por prepararse para las transformaciones en educación y el trabajo que generarán las tecnologías emergentes

En los escenarios elaborados hay una identificación clara de los riesgos, pero también de las oportunidades, que las tecnologías emergentes están generando. Diferentes ofertas educativas - no sólo técnicas, sino en liderazgo y gestión aparecen como una clara apuesta de futuro, en cuyo diseño necesariamente deben participar las entidades de la discapacidad. Así mismo, la identificación de nuevos oficios en los que conocimiento técnico-profesional y experiencia vivida constituyen una combinación con gran potencial para el desarrollo laboral de la PCD y, a su vez, la garantía de que la accesibilidad universal se incorpore en todos los procesos de diseño y desarrollo de productos y servicios.



En definitiva, a lo largo de este documento se tratan diferentes aspectos, matices y temáticas que atraviesan desde diferentes ámbitos el Ecosistema Asociativo de la Discapacidad.

El futuro no es algo que simplemente esperamos; es algo que construimos, juntas y juntos, desde el compromiso, la visión compartida y la acción colectiva: quince organizaciones han unido esfuerzos para explorar los cambios que ya se dibujan en el horizonte y prepararse, con responsabilidad y determinación, para lo que está por venir.



