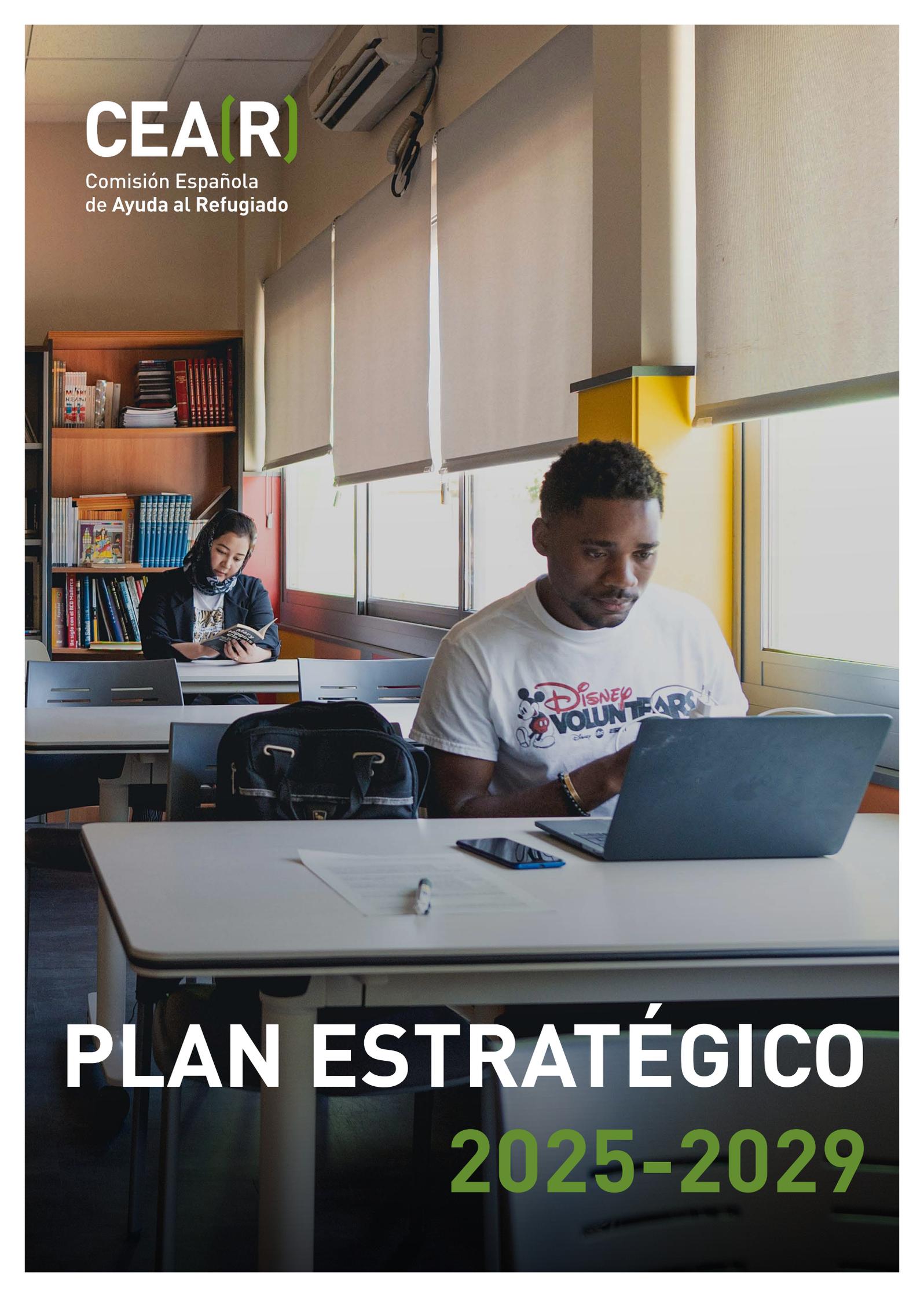


The logo for CEAR (Comisión Española de Ayuda al Refugiado) features the letters 'CEAR' in a bold, white, sans-serif font. The letter 'R' is enclosed within a green, rounded rectangular shape that resembles a stylized letter 'R' or a protective shield.

Comisión Española
de Ayuda al Refugiado

A photograph of a study hall or library. In the foreground, a man with short dark hair, wearing a white t-shirt with a 'Disney VOLUNTEERS' logo, is seated at a white desk, focused on his laptop. On the desk in front of him are a smartphone and some papers. In the background, a woman wearing a headscarf is seated at another desk, reading a book. Bookshelves filled with books are visible behind her. Large windows with white blinds are on the right side of the room, letting in natural light. The overall atmosphere is quiet and studious.

PLAN ESTRATÉGICO 2025-2029

COMISIÓN ESPAÑOLA DE AYUDA AL REFUGIADO (CEAR)

GLORIETA DE CUATRO CAMINOS Nº 6-7 PLANTA 7ª – 711, 28020 MADRID

TF.: 91 598 05 35 | FAX: 91 597 23 61

www.cear.es

Imagen portada: © Nacho Peña | Triodos Bank



RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL (CC BY-NC-ND): Se permite que la obra sea descargada y compartida siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede modificar de ninguna manera ni se puede utilizar con fines comerciales.

ÍNDICE

1. Introducción (4)

2. Misión, visión y valores (4)

MISIÓN (4)

VISIÓN (5)

VALORES (6)

3. Líneas estratégicas y proyectos prioritarios (7)

TRANSFORMACIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN MÁS RESILIENTE Y ADAPTABLE (7)

FORTALECIMIENTO DEL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y COHESIÓN INTERNA (7)

INCREMENTO DE LA RELEVANCIA SOCIAL Y POLÍTICA (8)

DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESOS (8)

MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS (9)

1. Introducción

La Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), trabaja desde 1979 en la defensa del derecho de asilo y los derechos humanos de las personas refugiadas, desplazadas, apátridas y migrantes. Con este Plan Estratégico 2025-2029, CEAR busca adaptarse a las transformaciones del entorno y mejorar su capacidad para cumplir su misión en un contexto global en constante evolución.

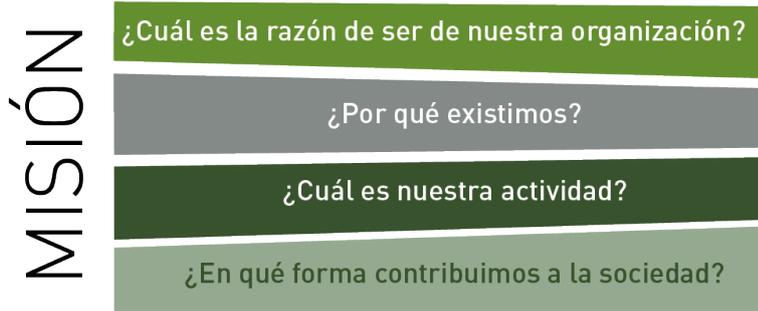
El proceso de planificación, iniciado en 2023, ha conllevado una reflexión interna profunda y colaborativa. Los resultados del mismo han guiado la identificación de cinco líneas estratégicas que definirán las acciones de CEAR durante los próximos cuatro años, en los que se priorizarán proyectos clave con base en criterios de urgencia e importancia.



2. Misión, visión y valores

MISIÓN

La misión de CEAR es defender y promover los Derechos Humanos y el desarrollo integral de las personas refugiadas, desplazadas, apátridas y migrantes con necesidad de protección internacional y/o en riesgo de exclusión.

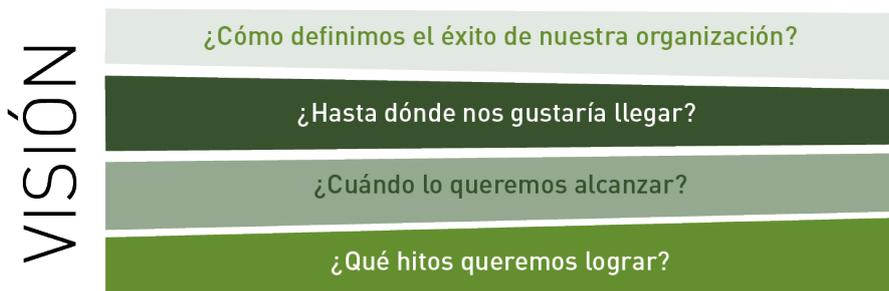


>>> **¿QUÉ?** Defensa y promoción de los DDHH. Agente de cambio social.

>>> **¿PARA QUIÉN?** Personas refugiadas, apátridas, desplazadas, migrantes en situación de vulnerabilidad.

>>> **¿PARA QUÉ?** Desarrollo Humano Integral. Consideración de la Condición de Refugiado (Derecho amenazado).

VISIÓN



CEAR QUIERE CONSOLIDARSE COMO:

>>> Agente de cambio y transformación social que contribuya a la construcción de una sociedad intercultural y más justa.

>>> Referente en la defensa y promoción de los Derechos Humanos, del derecho de asilo y de la protección internacional.

>>> Una organización comprometida con la calidad.

>>> Referente en su funcionamiento, tanto para las personas que atendemos y nuestros grupos de interés (personas socias y colaboradoras, voluntarias, remuneradas y financiadores) como para la sociedad en su conjunto.

>>> Sostenible económica y organizativamente conforme a los principios éticos y valores de la organización.

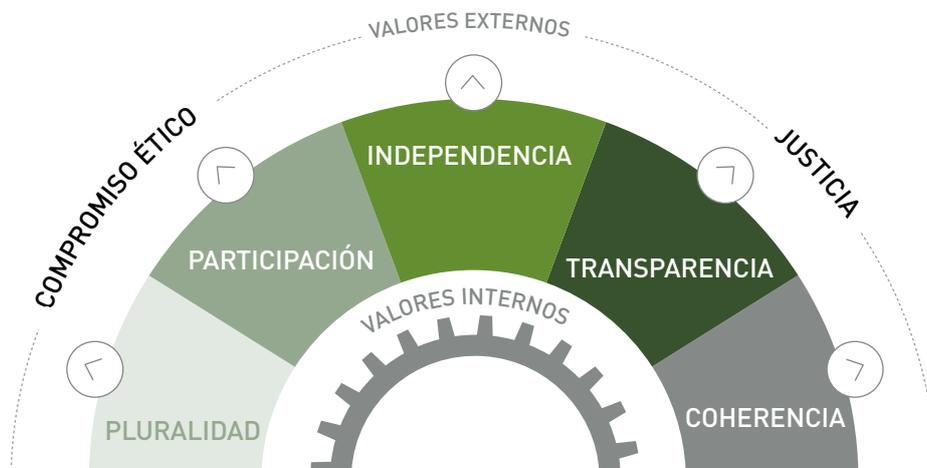
>>> Una entidad con una cultura organizativa compartida y cohesionada en torno a sus valores.

>>> Impulsora de un movimiento global que aspira a construir un mundo donde desaparezcan las causas de desplazamiento forzoso.

>>> Comprometida en la lucha contra las causas que originan el desarraigo y el desplazamiento forzoso de poblaciones y con la cooperación al desarrollo a través de otras ONG con las que colabora.

VALORES

Convicciones profundas. Son el fundamento último de los comportamientos humanos. Los valores crean identidad y marca cultural. Expresan lo que consideramos valioso y estimable.



3. Líneas estratégicas y proyectos prioritarios

Línea estratégica 1:

Transformación hacia una organización más resiliente y adaptable

Dado el contexto global de incertidumbre, CEAR se plantea como prioridad ser más resiliente y flexible ante los cambios. Esta transformación implicará:

La puesta en marcha de un Plan Estratégico 2025-2029 de CEAR que priorice el diseño de un **plan de emergencias** y un **plan de adaptabilidad** para responder eficazmente a crisis y adaptarse rápidamente a cambios. También que destaque la importancia de la mejora de la estructura interna para la facilitación de decisiones ágiles y bien coordinadas.

La **integración de la tecnología** también será una prioridad que conllevará un impulso de la eficiencia y flexibilidad de la organización, optimizando la comunicación y colaboración interna y externa.

Finalmente, se fomentará la **adaptabilidad de los roles de trabajo**, con procesos claros de información y fortalecimiento de habilidades en liderazgo y cambio.

Línea estratégica 2:

Fortalecimiento del sentimiento de pertenencia y cohesión interna

El sentido de pertenencia es clave para el éxito de CEAR. Esta línea estratégica busca la identificación de todas las personas de la organización con los valores y la misión de CEAR, **promoviendo un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo.**

Para ello, se fomentará una **cultura común que visibilice los valores de la entidad**, donde las personas se sientan parte y encuentren cauces de crecimiento profesional.

Es clave el fomento de la **participación e implicación de todas las personas, tanto refugiadas como personal contratado y voluntariado.** En el Plan Estratégico 2025-2029, CEAR busca fortalecer la cohesión interna alineando la **estructura territorial con la sede central**, promoviendo así una cultura y valores comunes en toda la organización.

Además, debe situar entre sus prioridades la definición de un marco que ofrezca oportunidades claras de crecimiento profesional, ayudando a retener y motivar a todas las personas que formen parte de CEAR, así como el sentido de pertenencia.

Complementariamente, se prestará especial importancia al fomento de la participación en toda la entidad a través del diseño de **planes de participación para personas refugiadas** en las diversas áreas de la organización, y de la promoción del **activismo interno**, involucrando a las personas trabajadoras y voluntarias en actividades que refuercen su conexión con la misión y objetivos de CEAR.

Línea estratégica 3:

Incremento de la relevancia social y política

El trabajo de incidencia política y social es clave en CEAR, por lo que en los próximos años reforzarlo será una prioridad con el fin de incrementar su influencia en la mejora de la protección internacional, en la creación de políticas y leyes más justas para las personas refugiadas y migrantes, así como en la sensibilización de la ciudadanía sobre las causas que motivan el desplazamiento forzado de personas.

El Plan Estratégico de CEAR buscará **aumentar el impacto del trabajo de incidencia y sensibilización** promoviendo, entre otras medidas, una **política de alianzas** que fortalezca relaciones con organizaciones y actores clave, potenciando así su influencia en las políticas públicas.

También se trabajará en un **plan para la mejora de la visibilidad del trabajo** que realiza la entidad con el fin de comunicar mejor su labor, los principales mensajes y el posicionamiento estratégico de la misma.

Así mismo, se impulsará el **desarrollo de actividades y acciones para lograr mayor incidencia política** con el fin de incrementar su influencia e impacto.

Además, CEAR desarrollará una estrategia de sensibilización que partirá de un análisis de las preocupaciones de la ciudadanía y reforzará los vínculos con la misma.

Línea estratégica 4:

Diversificación de fuentes de ingresos

Reducir la dependencia de fondos públicos es esencial para **garantizar la sostenibilidad económica de CEAR**. Se priorizarán estrategias que permitan diversificar los ingresos y aumentar la estabilidad financiera a largo plazo.

El Plan Estratégico de CEAR priorizará un plan de desarrollo y financiación privada para reducir la dependencia de fondos públicos, fortaleciendo así su sostenibilidad. Además, explorará nuevas vías de financiación con el fin de diversificar ingresos.

Paralelamente, CEAR mejorará la captación y fidelización de donantes y personas socias, asegurando un flujo de apoyo constante de su base social.

Línea estratégica 5:

Mejora y optimización de procesos

La eficiencia operativa es clave para maximizar el impacto de CEAR. Por ello, **se trabajará en la mejora continua de los procesos** internos, la calidad del servicio y el fomento de procesos vinculados a la Transformación Digital.

El Plan Estratégico de CEAR **fortalecerá su comunicación interna** mediante una estrategia que mejore los canales formales e informales de comunicación, promoviendo una cultura de transparencia y colaboración.

Además, desarrollará indicadores de evaluación para medir el impacto de sus proyectos con mayor precisión y eficiencia. En paralelo, **CEAR mejorará la trazabilidad de los procesos de intervención para medir el avance de las personas hacia la inclusión y autonomía**, y avanzará en su transformación digital, adaptando tecnología y cultura organizacional a las necesidades actuales y futuras.



El principal objetivo es que el Plan Estratégico 2025-2029 guíe a CEAR en su camino hacia una **mayor resiliencia**, un mayor **impacto social y político** y una mayor **sostenibilidad financiera**. Mediante la ejecución de los proyectos marcados como prioritarios en este Plan, CEAR busca posicionarse como una organización capaz de afrontar los retos futuros, garantizando el cumplimiento de su misión de defensa de los derechos de las personas refugiadas y migrantes.