

# Plan Estratégico de Hegoa 2019-2026



Hegoa ha puesto en marcha un proceso de análisis y planificación en el que, entre otras cuestiones, se está abordando de manera participativa la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para la entidad. Por este motivo, se ha decidido ampliar la vigencia del actual plan, que pasará a abarcar los años 2019-2026, ambos incluidos.

*Bilbao, 17 de diciembre de 2025*

## Índice

Introducción.....	4
1. Diagnóstico de contexto: algunas claves.....	5
1.1. Síntesis de tendencias globales.....	5
1.2. Contexto de la cooperación en el Estado español y la Comunidad Autónoma de Euskadi.....	6
1.3. La universidad como agente de transformación social.....	6
2. Hegoa ante los cambios en el contexto: fundamentación de la propuesta estratégica.....	7
3. Misión, visión y valores.....	10
3.1. Misión.....	10
3.2. Visión.....	10
3.3. Valores.....	11
4. Objetivos estratégicos.....	12
Objetivo estratégico 1.....	12
Objetivo estratégico 2.....	14
Objetivo estratégico 3.....	16
Objetivo estratégico 4.....	17
Objetivo estratégico 5.....	19
Objetivo estratégico 6.....	21
Objetivo estratégico 7.....	22

## Introducción

Este Plan Estratégico constituye la hoja de ruta de Hegoa para el periodo 2019-2026. Su elaboración ha sido fruto de un largo proceso de deliberación participativa, mediante diversos espacios en los que los diferentes grupos, áreas y personas del instituto han podido realizar sus reflexiones y contribuciones. Tal proceso tuvo como colofón los debates y aportes realizados por el Consejo de Dirección, y finalmente la aprobación del documento por parte de este.

El Plan se enmarca en un breve análisis de los cambios experimentados por el contexto en el que actuamos, tanto a nivel global, en el ámbito del desarrollo y de la cooperación internacional, como en nuestra sociedad y en la universidad.

Igualmente, el documento toma como punto de partida la historia de Hegoa, el acervo tangible e intangible que hemos acumulado durante más de tres décadas. Está construido sobre su misión, visión y valores, sobre su apuesta por construir un pensamiento crítico y propuestas de transformación social. Es un documento que, desde nuestra compleja y fértil naturaleza de instituto mixto, busca unir la universidad con la sociedad, incidiendo en el pensamiento, en las políticas públicas y en la cooperación internacional, trabajando para ello en colaboración con universidades, instituciones y organizaciones sociales de diferentes países.

Pero, sobre todo, se trata de un documento que mira al futuro, que marca lo que podemos y queremos hacer en los próximos años. En este sentido, constituye un ejercicio ambicioso, que delimita el camino y, además, nos estimula a seguirlo. Al mismo tiempo, es una guía realista, que pretende galvanizar nuestros esfuerzos hacia objetivos viables. Busca afianzar ámbitos en los que tenemos amplia experiencia, como la investigación, la formación, la asesoría y las publicaciones; así como reforzar otros, como la comunicación y el uso de redes sociales. Y todo ello afrontando retos institucionales como un mayor reconocimiento en el entorno universitario, la diversificación de la financiación, el uso de las nuevas tecnologías o la renovación generacional.

Esta hoja de ruta solo marca el camino. Avanzar por él será una tarea colectiva, que requerirá la participación y empeño de todas y todos.

Karlos Pérez de Armiño  
Director de Hegoa

# 1. Diagnóstico de contexto: algunas claves

## 1.1. Síntesis de tendencias globales

La evolución del contexto internacional en las últimas décadas nos ha conducido a un tiempo de cambio y complejidad crecientes, que puede analizarse en términos de crisis sistémica: crisis económica, ecológica, democrática, alimentaria, de cuidados, epistémica... Un tiempo en que persisten sin resolver muchos de los problemas estructurales del pasado (pobreza, hambre, desigualdades de género...), a la vez que han emergido otros cuyas implicaciones afectan tanto al Norte como al Sur (cambio climático, nuevas formas de conflictos armados y violencia, migraciones y crisis de las políticas de asilo...).

En la agenda internacional, el auge de ideologías y políticas conservadoras ha provocado que la respuesta a las crisis se haya abordado desde enfoques que priman una concepción tradicional de la seguridad, en detrimento de los derechos humanos y las libertades. Intentos similares de retroceso se han dado en el campo de los derechos de las mujeres, al tiempo que manifestaciones extremas de la desigualdad, como la violencia sexista, persisten en todas las sociedades.

La complejidad y persistencia de dichas problemáticas han puesto en cuestión el vigente modelo de desarrollo e incluso, en algunos ámbitos, el concepto mismo de desarrollo. Del mismo modo, ha quedado en evidencia la limitada capacidad de la cooperación internacional para responder a los retos globales, a lo que han contribuido factores como la disminución de sus fondos, sus crecientes tecnificación y despolitización, una inadecuada formulación de objetivos y un desigual desempeño de sus actores. Asimismo, la crisis del sistema internacional humanitario, incapaz de responder a las crecientes necesidades, ha motivado intensos debates de cara a su reforma y la mejora de la ayuda, como los mantenidos en torno a la Cumbre Humanitaria Mundial de Estambul (2016).

El marco de referencia vigente para la cooperación internacional es la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (2015), formulada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, que define 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Pese a su vocación de integralidad y universalidad, la construcción de la Agenda 2030 ha reflejado las asimetrías de poder a escala internacional, como evidencian las dificultades que han tenido multitud de redes y plataformas de organizaciones sociales internacionales para incorporar sus recomendaciones. Además, la Agenda ha dejado fuera los denominados asuntos sistémicos, como la regulación de mercados financieros, los mecanismos fiscales internacionales, la reorientación de los mecanismos de negociación y desregulación comercial o la evaluación y gestión multilateral de la problemática derivada de la deuda externa. Sin embargo, con independencia de diferentes críticas que dicha Agenda merece, cabe destacar que delimita una hoja de ruta a escala mundial para los próximos años y que presenta varios elementos sugerentes. La Agenda implica un compromiso común y universal, puesto que cada país enfrenta retos específicos en su búsqueda del desarrollo sostenible, que debe lograrse no solo mediante la cooperación internacional sino por el conjunto de las políticas públicas desde un enfoque de Coherencia de Políticas para el Desarrollo (CPD).

## 1.2. Contexto de la cooperación en el Estado español y la Comunidad Autónoma de Euskadi

En el Estado español, uno de los efectos de las políticas de austeridad derivadas de la crisis económica ha sido el recorte de los fondos para la política de cooperación internacional, lo que ha conllevado la desaparición de algunos de sus instrumentos y el debilitamiento del sector de las ONGD. En los últimos años, a pesar de la mejora de los indicadores macroeconómicos, las instituciones del Estado no están apostando por recuperar las políticas de cooperación, lo cual sí es perceptible en algunas comunidades autónomas.

En la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE) también se han reducido los recursos para la cooperación internacional, si bien esta se ha mantenido como política pública. Las instituciones vascas han realizado en estos años un esfuerzo por recuperar lentamente los presupuestos anteriores a la crisis, pero todavía se encuentran lejos del 0,7% establecido en la Ley vasca de Cooperación para el Desarrollo del 2007.

La cooperación vasca ha promovido en su seno diversos debates sobre enfoques, agentes e instrumentos de trabajo. Como resultado, el Gobierno Vasco ha elaborado su propio *Marco de referencia para la Coherencia de Políticas para el Desarrollo en el País Vasco*; la Coordinadora de ONGD y la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD) han apostado por la transición desde el enfoque Norte-Sur hacia un enfoque local-global; y las diputaciones forales han elaborado sus propios marcos estratégicos aportando diferentes perspectivas (intentos de inclusión de agentes no tradicionales en la cooperación, enfoque de diversidad sexual y de género...).

En el caso concreto de la AVCD, continúa un proceso de elaboración y revisión de estrategias e instrumentos que ha dado lugar a *(H)abian 2030. Estrategia vasca de Educación para la Transformación Social* y a una nueva *Estrategia de Acción Humanitaria (2018-2023)* –que prioriza el trabajo en zonas de conflicto–, en ambos casos con elementos comunes a líneas de trabajo que están en marcha en Hegoa.

### **1.3. La universidad como agente de transformación social**

La educación, incluida la educación superior, es un componente esencial del desarrollo humano. En este sentido, la universidad tiene un rol que cumplir como agente de transformación social. Sin embargo, las tendencias internacionales dominantes, presentes también en nuestro propio entorno, ponen en cuestión este papel en la sociedad.

La coyuntura universitaria actual está marcada por el Espacio Europeo de Educación Superior (Plan Bolonia) que, junto a aspectos de interés como la homologación de títulos, la movilidad internacional o la introducción de nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, ha supuesto también la asunción de unos criterios de excelencia que imponen crecientes exigencias al personal docente investigador (PDI) y premian el conocimiento orientado a satisfacer las demandas del mercado sobre la formación e investigación dirigidas a la generación de pensamiento crítico basado en valores de igualdad y justicia social.

En este contexto, diferentes sectores de la propia universidad vienen planteando la necesidad de que esta refuerce su función social. Más allá de la mera renovación metodológica que ha emprendido, debería fortalecer su papel como generadora de conocimiento crítico a través de su función investigadora y como agente de educación crítica en relación con su función docente.

Por otro lado, la consolidación en la universidad de los Estudios sobre Desarrollo sigue encontrando diferentes dificultades, como el hecho de que su multidisciplinariedad colisiona con una estructura basada en áreas de conocimiento, así como la tendencia a la hiperespecialización. Además, en una comunidad universitaria con un elevado potencial de PDI y alumnado que podría acercarse a nuestro trabajo, surge la necesidad de utilizar nuevas herramientas y metodologías para conectar con las nuevas preocupaciones y sensibilidades de estos grupos, y así generar propuestas que les motiven.

## **2. Hegoa ante los cambios en el contexto: fundamentación de la propuesta estratégica**

La trayectoria histórica de Hegoa ha permitido que hoy cuente con un amplio reconocimiento en el ámbito del desarrollo y la cooperación internacional en la CAE, a nivel estatal, y también a nivel internacional, fundamentalmente en América Latina.

Las estructuras que Hegoa ha puesto al servicio de la documentación, formación, investigación, asesoría y educación crítica sobre el desarrollo humano y la cooperación han sido pioneras en el Estado español –Centro de Documentación, Másteres, Programa de Doctorado...–, capacitando y facilitando la labor de investigadoras e investigadores, además de formando a numerosas promociones de personas que se han dedicado profesional o voluntariamente a la cooperación internacional, tanto en ONGD y movimientos sociales como en instituciones públicas.

Asimismo, la capacidad de proponer nuevos enfoques, debates y estrategias, desde la reflexión y el pensamiento críticos, ha redundado en la mejora de la calidad de la cooperación y de la educación para la transformación social, con aportaciones significativas en ámbitos específicos como el desarrollo humano local, la seguridad humana, los derechos de las mujeres, la globalización, etc.

Tras más de treinta años de trabajo, este papel pionero desempeñado por Hegoa se ve compartido ahora con otros agentes –a los que en parte hemos contribuido a fortalecer con nuestro trabajo–, que han crecido y se han consolidado a partir de su propia experiencia. Esto nos coloca en un entorno más exigente en sus demandas y con más actores compartiendo los espacios de actividad, lo que nos invita a realizar un análisis sobre cuáles son nuestras fortalezas y debilidades en el nuevo contexto, y qué estrategias debemos seguir para adaptarnos al mismo y así prestar un mejor servicio.

Sin duda un factor distintivo es nuestra identidad como Instituto de la universidad pública vasca. La EHU reconoce cada vez más el papel desempeñado por Hegoa en el ámbito de los Estudios sobre Desarrollo, en parte gracias al éxito de nuestra oferta académica –por la alta demanda de nuestros Másteres– y al elevado número de personas con tesis matriculadas en el Programa de Doctorado. Esta posición se ha logrado con un considerable esfuerzo y resulta prioritario mantenerla y consolidarla, avanzando en el reconocimiento de los institutos universitarios y del trabajo interdisciplinar que realizamos.

En el campo de la investigación, tenemos capacidad de generar pensamiento crítico en diferentes líneas, abordando los temas desde perspectivas no convencionales. Los grupos de investigación como espacios de construcción colectiva y de apoyo a personas

que inician su carrera investigadora; la interdisciplinariedad; y la variedad de metodologías con las que se trabaja –incluyendo algunas no tan extendidas en la academia como las metodologías de investigación feminista, la educación popular o la investigación-acción participativa– constituyen una riqueza que nos permite atender las demandas de agentes diversos –ONGD, movimientos sociales, instituciones públicas–. No obstante, existen ámbitos en los que nuestra labor de investigación tiene aún margen de mejora, como la capacitación en diversas metodologías de las ciencias sociales, la potenciación del trabajo en red con otros centros internacionales y la publicación de parte de nuestros trabajos en revistas de impacto.

Por otro lado, afrontamos el doble reto de consolidar las líneas de investigación en las que venimos trabajando y, a la vez, incorporar temas de creciente relevancia en el nuevo contexto. Tal es el caso de la sostenibilidad medioambiental, dimensión imprescindible del desarrollo humano, o de las cuestiones sobre migraciones, asilo y refugio, que han adquirido mayor relevancia en los últimos tiempos.

En cualquier caso, de nuestra capacidad para aportar pensamiento crítico depende también nuestra incidencia en las políticas públicas de desarrollo y cooperación internacional. Por ello, el fomento de la investigación, así como los diferentes modos de compartir el conocimiento generado a través de la formación, la comunicación, la asesoría, la aplicación y sistematización de experiencias, y las publicaciones, son estrategias complementarias e interdependientes para el desarrollo de nuestra misión institucional. Ello no obsta para que el trabajo pueda realizarse desde perspectivas diferentes, y en el curso de nuestra actividad en los últimos años las personas y grupos de Hegoa han mantenido visiones diversas en relación con la cooperación, sus prioridades, agentes y alianzas prioritarias. Dicha pluralidad de visiones es un valor importante a preservar, por cuanto contribuye a nuestro rol de generar debates y proponer ideas.

Nuestro trabajo tendrá un mayor impacto y efecto multiplicador en la medida en que avancemos en su internacionalización y proyección externa, lo que implica una política de alianzas con una diversidad de agentes. Hegoa mantiene relaciones con varias universidades y organizaciones de América Latina, que en algunos casos se han materializado en convenios, programas y proyectos conjuntos. Estos vínculos con América Latina constituyen un acervo que puede contribuir a reforzar las relaciones que tenemos con otros centros europeos, y favorecer nuestra participación en redes europeas de investigación. Por otra parte, colaboramos con diferentes organizaciones, redes y movimientos sociales, que nos alimentan y a los que también queremos aportar. La multiplicidad de tales espacios nos plantea la necesidad de elaborar un mapa que nos permita atender nuestras alianzas con criterios estratégicos y pensando en el conjunto del Instituto.

El proyecto Hegoa descansa en el trabajo de muchas personas. Su experiencia es una de nuestras fortalezas y ofrece una base sólida para nuestro desarrollo como institución. Desarrollo que hoy requiere, junto con la experiencia, potenciar activamente las capacidades para la innovación para responder a nuevas demandas y la formación continua. También una mayor articulación entre el trabajo del equipo técnico con el PDI, con la ventaja de que los proyectos realizados en diversos sectores y el trabajo de campo son susceptibles de generar tanto impacto social como publicaciones académicas.

En nuestro diagnóstico además se ha identificado como relevante la necesidad de relevo generacional del PDI, del personal contratado por la Asociación y, en general, de las

personas que pueden acercarse como voluntarias o como participantes en nuestras actividades. Contamos para ello con un gran potencial de acceso a las y los jóvenes que son alumnado de grado de nuestro PDI, así como estudiantes de nuestros Másteres y Programa de Doctorado. En este sentido hay una creciente demanda de participación de jóvenes en Hegoa a través de voluntariado, prácticas, becas, estancias de investigación, etc., que es preciso canalizar.

Uno de los enfoques que Hegoa ha contribuido a promover en la cooperación vasca con sus investigaciones, publicaciones y proyectos, ha sido el/los feminismo/s. Igualmente, a nivel interno ha adoptado como decisión institucional la apuesta por el cambio organizacional pro-equidad de género. El compromiso feminista de Hegoa, con sus contradicciones, altibajos y resistencias, se asume, por una parte, como un posicionamiento para eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres y, por otra, como una oportunidad para reflexionar sobre nuestras prácticas, reconocer la legitimidad de los otros y las otras, favorecer la cohesión, y construir relaciones equitativas en términos de poder.

Para terminar, desde el punto de vista de la sostenibilidad económica, tras los ajustes realizados durante la crisis hemos logrado un resultado positivo en los dos últimos ejercicios. Los servicios de asesoría a las instituciones públicas son la principal fuente de fondos propios. Con todo, tras los elevados y persistentes recortes en la cooperación estatal, como muchas de las ONGD vascas tenemos una elevada dependencia de un único financiador (la AVCD), así como una escasa estabilidad de los ingresos, al trabajar en gran medida con instrumentos de corto plazo (contratos y proyectos de uno o dos años). La exploración de nuevas fuentes de financiación e instrumentos de medio plazo se constituyen así en objetivos del próximo periodo.

### 3. Misión, visión y valores

#### 3.1. Misión

La misión del Instituto Hegoa es:

Incidir en el cambio social mediante la construcción, propuesta, y aplicación, desde el pensamiento crítico, de marcos teóricos, procesos y estrategias alternativas de desarrollo humano y cooperación transformadora que posibiliten transitar hacia la sostenibilidad de la vida.

#### 3.2. Visión

Durante los próximos años queremos avanzar en la construcción de una Hegoa que se reconozca por:



- *La generación de un pensamiento en resistencia, crítico y propositivo.* Resistencia ante el riesgo de retroceso de los derechos humanos y las dinámicas de pensamiento único y acrítico; e impulso para sustentar propuestas de cambio.
- *La incidencia junto a otros y otras para la transformación y el cambio social,* poniendo el conocimiento al servicio de las luchas sociales en alianza con entidades académicas, ONGD, movimientos sociales e instituciones públicas comprometidas.
- *Su relevancia en la universidad y en la sociedad, así como su capacidad para establecer vínculos entre la academia y los agentes sociales.* Una Hegoa que sea agente de cambio en la universidad; con capacidad de atraer personal docente investigador comprometido con perspectivas críticas; y reconocida por acercar los espacios universitarios a la sociedad civil, articulando la producción académica a los procesos y demandas sociales.

- *Su fortaleza organizativa, con una cohesión integradora que favorezca la pluralidad.* Con una estructura flexible, eficaz y eficiente que, a partir de una identidad y visión compartidas, facilite el encuentro, y la incorporación de las discrepancias.
- *Su compromiso feminista, expresado tanto en sus prácticas externas como internas, incluida la transición hacia un modelo de liderazgos compartidos y donde los cuidados formen parte de la cultura organizativa.* Nuestro compromiso feminista se inserta en todas las áreas de actividad y en la cultura organizacional, cuestionando las formas de ejercer el poder que reproducen desigualdades. Entendemos los liderazgos compartidos como un ejercicio de corresponsabilidad, que fomenta la horizontalidad, la participación y las formas de construcción colectiva, en un marco de convivencia donde las personas y la organización cuidan y son cuidadas.

### 3.3. Valores

Las personas que formamos parte de Hegoa compartimos los siguientes valores:



- *La justicia social:* Tener como marco de referencia los Derechos Humanos para determinar las prioridades y pautas de nuestro trabajo.
- *La solidaridad:* Compromiso de que la actividad de Hegoa asuma prioritariamente los intereses de las sociedades, personas y colectivos más vulnerables.
- *La equidad entre hombres y mujeres:* Compromiso por el cambio de las condiciones estructurales de desigualdad y de las relaciones de poder entre mujeres y hombres.
- *La pluralidad:* Acogida, respeto, reconocimiento y promoción de la participación de diversos pensamientos. Convivencia en la diversidad.

## 4. Objetivos estratégicos

### Objetivo estratégico 1:

**Fortalecer las capacidades de investigación y generación de pensamiento crítico para la transformación social en Hegoa, mediante**

- la formación metodológica,
- el fomento de la transversalidad y la interdisciplinariedad,
- la profundización en las líneas temáticas en marcha
- la incorporación de nuevas temáticas

Acciones priorizadas para el objetivo estratégico 1:

#### FORMACIÓN METODOLÓGICA

- Elaborar un mapeo/inventario de la investigación que se está desarrollando en Hegoa y del tipo de metodologías que se están empleando.
- Fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos en materia de herramientas y metodologías de investigación, incluyendo también metodologías de investigación social que permitan involucrar en un proceso co-participativo y creador a personal investigador y sujetos de la investigación, proponiendo un análisis situado, crítico y transformador de su propia realidad.
  - ↻ Metodologías cualitativas y cuantitativas específicas.
  - ↻ Investigación-acción-participativa (IAP) y metodologías participativas comunitarias.
  - ↻ Metodologías de investigación feminista.
  - ↻ Metodologías vinculadas a las alternativas al desarrollo.
  - ↻ Metodologías del ámbito de la sostenibilidad ecológica.
  - ↻ Sistematización.

#### FOMENTO DE LA TRANSVERSALIDAD E INTERDISCIPLINARIEDAD

- Facilitar espacios de intercambio entre miembros de diferentes grupos de investigación, a través de talleres temáticos y/o debates sobre contenidos transversales para el conjunto.
  - ↻ Debates epistemológicos sobre las diversas formas de generar conocimiento, su finalidad y modo de relación con los objetos o sujetos de investigación (en función del enfoque).
  - ↻ Debates generales sobre el desarrollo, postdesarrollo y alternativas al desarrollo, así como sus implicaciones para la cooperación internacional, desde una perspectiva amplia, plural e interdisciplinar.
  - ↻ Perspectivas interseccionales, relativas a las diferentes condiciones y relaciones de desigualdad de personas y grupos sociales.

## LÍNEAS TEMÁTICAS EN MARCHA

- Profundizar en las líneas temáticas activas a través de una diversidad de acciones: proyectos específicos de investigación; programas que articulen la investigación aplicada con la formación y la experiencia de campo; asesorías a las instituciones públicas; trabajos de fin de máster (TFM); tesis doctorales; etc.

Las líneas de investigación en marcha son las siguientes:

- ↳ Pensamientos críticos sobre el desarrollo: desarrollo humano local, postdesarrollo, buen vivir y alternativas al desarrollo
- ↳ Economía social y solidaria
- ↳ Sostenibilidad de la vida y economía feminista
- ↳ Coherencia de políticas para el desarrollo y la cooperación internacional
- ↳ Conflictos, paz y resistencia no violenta
- ↳ Feminismo y conflictos
- ↳ Derechos humanos, justicia transicional y memoria histórica
- ↳ Educación crítica y emancipadora
- ↳ Soberanía alimentaria

## NUEVAS TEMÁTICAS

- Generar las condiciones que faciliten el tratamiento de temáticas socialmente relevantes y la articulación de PDI en torno a estas temáticas: identificando profesorado experto para nuestros posgrados y programa de doctorado; promoviendo la elaboración de TFM y tesis en dichas temáticas; e incorporando en nuestros proyectos actividades relacionadas con las mismas.

Entre las temáticas identificadas se encuentran:

- ↳ Sostenibilidad ecológica, justicia ambiental, conflictos socioecológicos y economía ecológica
- ↳ Migraciones.

## Objetivo estratégico 2:

### Consolidar y fortalecer nuestra posición en la EHU

Acciones priorizadas para el objetivo estratégico 2:

- Mantener y consolidar la oferta actual de dos másteres oficiales y un título propio:
  - ↳ Mantener una oferta formativa actualizada, tanto en contenidos como en metodologías y recursos pedagógicos, y bien apoyada en los recursos propios del CDOC.
  - ↳ **EUSKERA**: Consolidar la oferta docente en euskera de la parte común de los dos másteres oficiales.
  - ↳ Mantener la demanda de nuestros posgrados (número de preinscripciones y matrículas en los másteres y programa de doctorado).
  - ↳ Realizar una evaluación externa de los másteres y aplicar las recomendaciones de mejora.
  - ↳ Fomentar el intercambio de profesorado y estudiantes con universidades con las que tenemos convenios.
- Consolidar el Programa de Doctorado en Estudios de Desarrollo como uno de los referentes en su campo, tanto en nuestro entorno como a nivel internacional.
  - ↳ Incrementar el número de PDI adscritos de diferentes campos, en condiciones de dirigir más tesis sobre diversas temáticas, manteniendo los ratios de calidad y la Mención hacia la Excelencia.
  - ↳ Crear cauces para una mayor vinculación entre las personas doctorandas y las líneas y actividades de investigación de Hegoa.
- Facilitar procesos para el incremento del reconocimiento académico del PDI adscrito conforme a los indicadores habituales (ratio de sexenios, acreditaciones vinculadas a la acción docente, publicaciones con impacto, etc.), a fin de mejorar los resultados de evaluación de su capacidad docente y de optar a proyectos de investigación competitivos, dirigir tesis doctorales, etc.
  - ↳ Seminarios sobre publicación de artículos en revistas indexadas en nuestro campo.
  - ↳ Seminarios sobre preparación de proyectos en convocatorias competitivas (MICINN...).
  - ↳ Seminarios sobre prácticas docentes innovadoras.
- Consolidar el Centro de Documentación (CDOC) de Hegoa como centro de referencia especializado en recursos para el desarrollo y la cooperación internacional, que contribuye a proyectar la imagen internacional de la EHU.
  - ↳ Mejorar la difusión de la información y fondos del CDOC mediante TIC.
  - ↳ Incrementar el conocimiento y uso del CDOC entre PDI de diferentes áreas y alumnado de grado y posgrado de la EHU.
  - ↳ Mantener los indicadores de demanda de los recursos de información especializada.

- Aumentar la presencia de PDI de Hegoa en grupos y líneas de investigación, y apoyar la conformación en el marco del Instituto de nuevos grupos de investigación reconocidos oficialmente.
  - ↳ Incrementar el número de contratos de Personal Investigador en Formación (becas predoctorales) adscritos a Hegoa, promoviendo su inserción en las líneas o grupos de trabajo existentes.
  
- Diseñar y ejecutar, conjuntamente con las y los agentes, proyectos que vinculen a la universidad con los movimientos y organizaciones sociales, e incidan sobre los modelos educativos universitarios, desde un enfoque de educación crítica y emancipadora.
  
- **REDES Y ALIANZAS:** Establecer alianzas internas en la EHU y apoyar las iniciativas que promuevan la construcción de una universidad pública como agente de transformación social y la defensa de lo público frente a las tendencias mercantilizadoras.
  - ↳ En los ámbitos de la formación de posgrado (tutorización de TFM, dirección de tesis...) y de la educación y comunicación para la transformación social fortalecer las relaciones con PDI de la Facultad de Educación, Filosofía y Antropología, y de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación.
  - ↳ Consolidar la relación con el Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción Cultural y su Oficina de Cooperación al Desarrollo.
  
- **COMUNICACIÓN:** Incluir a la EHU como grupo de interés en el Plan de Comunicación de Hegoa. Socializar en la Universidad nuestra labor y promover la sensibilización –especialmente de docentes y alumnado– sobre las realidades sociales, económicas y políticas que abordamos, tanto desde nuestras líneas de investigación como en nuestros proyectos de cooperación en terreno.
  
- **EUSKERA:** Fomentar una mayor atención al público en euskera, tanto en lo relativo a la formación como en el Centro de Documentación.

### Objetivo estratégico 3:

#### Incidir en las políticas públicas de desarrollo y en la cooperación internacional

Acciones priorizadas para el objetivo estratégico 3:

- Promover el debate sobre los pensamientos críticos sobre el desarrollo y la cooperación internacional, y la problematización de las teorías, enfoques, políticas y prácticas que reproducen las desigualdades.
- Generar investigaciones y estudios cuyas conclusiones y recomendaciones permitan realizar una mayor incidencia en las políticas públicas, tanto de la CAE como de los territorios con cuyos agentes trabajamos.
  - ↳ Elaborar estudios que den sustento a las demandas de política pública de los sujetos sociopolíticos que comparten los enfoques desde los que trabajamos.
  - ↳ Prestar asesoría a las instituciones públicas en las temáticas vinculadas con el desarrollo, la cooperación internacional y la coherencia de políticas.
  - ↳ Participar en procesos de evaluación de políticas públicas.
- Impulsar procesos de transformación de agentes sociales –a través de la investigación, la formación y el acompañamiento–, que pongan en práctica los avances de investigación y sean fuente a su vez de nuevos temas.
  - ↳ Vincular la generación de teoría al acompañamiento de procesos y sujetos.
  - ↳ Desarrollar investigaciones participativas con sujetos sociopolíticos relevantes.
  - ↳ Presentar proyectos y programas conjuntamente con agentes de transformación social, tanto de nuestro entorno como de otros países.
- **REDES Y ALIANZAS:** Promover espacios de articulación con otras organizaciones del sector, así como con organizaciones o colectivos representativos de los sujetos críticos con los que Hegoa trabaja.
  - ↳ Identificar y establecer alianzas estratégicas con organizaciones clave y referentes en los círculos (áreas y temáticas) en los que se quiere incidir.
  - ↳ Identificar y participar en espacios internacionales relevantes para la incidencia política.
  - ↳ Promover la reflexión conjunta sobre estrategias y acciones de incidencia.
  - ↳ Hacer seguimiento a la participación y evaluación de resultados e impactos logrados.
- **COMUNICACIÓN.** Elaborar el Plan de Comunicación de Hegoa, y renovar y ampliar las herramientas necesarias para ello.

## Objetivo estratégico 4:

### Avanzar en la proyección externa y la internacionalización

Acciones priorizadas para el objetivo estratégico 4:

#### INTERNACIONALIZACIÓN

- Elaborar una política de internacionalización de Hegoa, que defina los criterios para los posibles acuerdos y las orientaciones para la acción.
  - ↳ Establecer convenios con universidades y centros de investigación de Europa, América Latina y otros continentes, y fortalecer los existentes, para el desarrollo de acciones concretas (formación de actores locales, oferta de títulos conjuntos, codirección de tesis doctorales, intercambios de profesorado y alumnado, realización de investigación de campo y participación en investigaciones internacionales, publicaciones conjuntas, presencia en redes...).
  - ↳ Ofertar formación junto con otros institutos y universidades, europeas y/o de América Latina.
  - ↳ Establecer consorcios para gestionar proyectos conjuntos con otros institutos y universidades, europeas y/o de América Latina.

#### REDES Y ALIANZAS

- Construir procesos y alianzas que fomenten otra forma de relación entre la universidad y los movimientos sociales, redes, ONGD... Sistematizar la información sobre colectivos y organizaciones con los que hemos mantenido relación para elaborar posteriormente una estrategia de vínculos.
- Aumentar la participación en grupos y redes de investigación, junto con investigadores/as del Estado español y de otros países.
  - ↳ En concreto, estrechar la colaboración con EADI, aumentando la participación en sus congresos y actividades, así como en sus grupos de investigación con líneas temáticas afines a las nuestras.

#### PROYECCIÓN EXTERNA DE LA INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES

- Actualizar la política y estrategia de publicaciones de Hegoa, definiendo criterios sobre formato, público destinatario, idiomas, captación de autores/as, etc.
  - ↳ Analizar el impacto de nuestras publicaciones a partir de unos criterios de evaluación (incidencia social, académica, descargas en la web de publicaciones...) y con un estudio comparativo (contenido, formato) con publicaciones de otras entidades que tengan éxito y regularidad.
  - ↳ Incluir las recomendaciones de mejora (en calidad, reconocimiento, difusión...) en una política de publicaciones actualizada.
- **COMUNICACIÓN:** Diseñar una estrategia de difusión sistemática de las actividades, investigaciones, publicaciones, boletines y, en general, recursos y servicios de Hegoa..., tanto en el ámbito cercano como en el internacional, para llegar a un público académico y social más amplio.

- ↪ Renovación de la imagen corporativa de Hegoa y de la web de Hegoa, que facilite el acceso a información actualizada de los diferentes recursos y servicios, garantizando la información trilingüe (castellano, euskera e inglés).
  - ↪ Presencia activa de Hegoa, y difusión de las investigaciones y otras actividades, en las redes sociales.
  - ↪ Visibilización del trabajo y publicaciones del PDI de Hegoa por diferentes vías: en la web (actualización y difusión de perfiles, etc.), redes sociales académicas (ResearchGate, Academia.edu...), repositorios institucionales, espacios de socialización y debate, y medios de comunicación.
  - ↪ Promover la vinculación de las organizaciones representativas de los sujetos críticos con los que Hegoa trabaja en la planificación de estrategias y acciones conjuntas para la difusión y búsqueda de impacto de las investigaciones abordadas.
- **EUSKERA:** Incrementar la oferta de recursos y servicios de Hegoa dirigidos al público euskaldun.
    - ↪ Garantizar una presencia paritaria del euskera en la web.
    - ↪ Consolidar Hegoak Zabalduz, garantizando su financiación y promoviendo su difusión, e impulsar la producción de otras publicaciones en euskera, incluyendo en los proyectos rubros para traducción de materiales digitales al euskera, sobre todo los dirigidos a jóvenes: boletines digitales, manuales de formación, publicaciones de educación...
    - ↪ Garantizar el bilingüismo en la comunicación externa de Hegoa, e incrementar el uso del euskera en la comunicación interna.
  - Incrementar la participación en publicaciones internacionales, tanto en libros colectivos como en revistas académicas.
    - ↪ Promover, compartir y sistematizar las experiencias de publicación de trabajos en editoriales y revistas de impacto.
    - ↪ Traducir al inglés y/o al francés algunos de los trabajos/publicaciones realizados.

### Objetivo estratégico 5:

### Fortalecer las capacidades de las personas y equipos, y facilitar la vinculación de personas a Hegoa

Acciones priorizadas para el objetivo estratégico 5:

#### INNOVACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

- Establecer espacios para la innovación, con momentos para el análisis de los problemas y propuestas, así como para ensayar estrategias más creativas a la hora de trabajar.
  - ↳ Planificación de largo plazo para abordar otros campos de actuación.
  - ↳ Socialización de las evaluaciones de procesos y extracción de aprendizajes.
- Promover la formación y el aprendizaje continuos.
  - ↳ Establecer objetivos de formación por perfiles profesionales.
  - ↳ Facilitar sesiones de debate sobre temas de interés común, y en concreto sobre políticas públicas de desarrollo y cooperación.
  - ↳ **REDES Y ALIANZAS:** Participar en espacios externos de encuentro, aprendizaje y trabajo conjuntos (grupos de trabajo de redes a las que pertenecemos, jornadas, seminarios...).
- Mejorar la implicación del PDI adscrito en los diferentes procesos y ámbitos de trabajo de Hegoa.
  - ↳ Dinamizar una reflexión sobre la participación y compromiso del PDI en los procesos y mecanismos internos de gestión.
  - ↳ Implementar mecanismos para promover la participación del PDI (recomendaciones resultado del proceso de reflexión).
- Poner en marcha experiencias de trabajo en equipo no patriarcal
  - ↳ con redistribución de roles y tareas;
  - ↳ que fomenten el conocimiento (especificidades, logros, dificultades...) y retroalimentación entre diferentes áreas de trabajo;
  - ↳ que corresponsabilicen tanto a PDI como a la plantilla.

#### FACILITAR LA VINCULACIÓN DE PERSONAS A HEGOA

- Facilitar el acceso de PDI a actividades relacionadas con sus perfiles de interés temático, en función de su disponibilidad de tiempo: incorporación progresiva a la oferta docente de los másteres, comisiones de trabajo de proyectos de investigación y/o cooperación, seminarios internacionales, relaciones con profesorado universitario de otros países con los que Hegoa trabaja, etc.
- Elaborar un protocolo para la atención a investigadores/as visitantes y a personas con becas pre y postdoctorales.

- Incrementar la participación en Hegoa del personal investigador en formación (PIF), las y los estudiantes del programa de doctorado y de nuestros másteres:
  - ↳ Facilitar los intercambios de información entre estudiantes y la socialización de tesis, investigaciones en curso o finalizadas, a través de foros, seminarios, publicaciones...
  - ↳ Procurar la incorporación de PIF y estudiantes de doctorado a los grupos, líneas y actividades de investigación.
  - ↳ Facilitar la continuidad del vínculo establecido entre el alumnado de los posgrados y Hegoa una vez finalizados sus estudios (orientar el contenido de los TFM y tesis hacia las líneas de investigación de Hegoa; prácticas en Hegoa o en sus organizaciones aliadas; red social de alumnado egresado).
  - ↳ Establecer cauces para facilitar que síntesis de tesis doctorales y TFM defendidos en Hegoa sean publicados en formato de Cuadernos de Trabajo y Boletines Electrónicos de Hegoa.
  - ↳ **COMUNICACIÓN:** Promover una comunicación interactiva con las y los estudiantes, y entre ellos, a través de las redes sociales.
  
- Priorizar al alumnado universitario como población sujeto de nuestros proyectos y acciones de educación, motivando su participación en procesos de transformación social.

### **Objetivo estratégico 6:**

**Profundizar en el compromiso feminista de Hegoa como medio para un mejor desempeño de la misión institucional**

Acciones priorizadas para el objetivo estratégico 6:

#### REDISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO

- Fomentar una participación equilibrada en términos de género y edad en los puestos de responsabilidad en los diferentes ámbitos de Hegoa.

#### COMPROMISO CON LOS PROCESOS EN MARCHA

- Trabajar la transformación de conflictos con perspectiva de género, desde una ética del cuidado feminista, destinando presupuesto para acompañamiento externo.
- Fortalecer el rol del Grupo Interno de Género en la estructura, con una mayor rotación de sus integrantes y una ampliación de su composición, que incluya también miembros del Consejo de Dirección.
- Alentar la participación del PDI en los procesos COPEQ.
- Actualizar el diagnóstico de género en la organización, identificando indicadores clave para el análisis organizacional y transparentando los hallazgos como base para la reflexión conjunta.
- Elaborar el Plan de Cambio Organizacional pro Equidad (COPEQ) 2021-2024, alineado a los objetivos del Plan Estratégico de Hegoa e involucrando en su definición al conjunto de la entidad.

## Objetivo estratégico 7: Diversificar la financiación

Acciones priorizadas para el objetivo estratégico 7:

- Elaborar un mapa de convocatorias a las que se puede tener acceso, en función de la figura jurídica (Asociación Hegoa, Instituto Hegoa, Grupos de Investigación).
- **REDES Y ALIANZAS:**
  - ↳ Identificar tanto institutos o departamentos de universidades europeas como organizaciones sociales con las que planificar acciones conjuntas, según temáticas.
  - ↳ Generar alianzas con profesorado y/o grupos de investigación de otras universidades, incorporándolos a nuestros proyectos e incorporándonos a sus proyectos.
- Presentar proyectos y convenios a convocatorias de AECID.
- Presentar proyectos a convocatorias de la Unión Europea.
- Presentación de proyectos a convocatorias competitivas de investigación (MICINN, UE, etc.) por los diferentes Grupos y PDI.
- Diversificar los servicios de asesoría incorporando nuevas instituciones y realizando evaluaciones de manera periódica.