A decorative graphic consisting of a grid of blue squares. The grid is 2 columns wide and 4 rows high. The top-left square is light blue. The second row has a dark blue square on the left and a light blue square on the right. The third row has a light blue square on the left and a dark blue square on the right. The bottom-right square is light blue.

Plan Estratégico 2010-2014

HEGOA

**Instituto de Estudios sobre Desarrollo y
Cooperación Internacional**

UPV/EHU

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un ejercicio de reflexión colectiva sobre el pasado de nuestra institución, sobre lo que es actualmente, y lo que quiere ser en el futuro, en esta sociedad de la que forma parte y, más concretamente, en el campo del desarrollo y de la cooperación internacional.

Fruto de esta reflexión colectiva, Hegoa ha definido las metas que quiere alcanzar en los próximos cinco años, las estrategias y las alianzas necesarias para lograrlas, así como el modelo organizativo más adecuado y eficaz. Este es el sentido, el fin último del *Plan Estratégico 2010-2014*, que nace con la pretensión de fortalecer la capacidad de interlocución e incidencia de Hegoa, en su apuesta por una cooperación transformadora y por el desarrollo humano como eje de la agenda internacional.

Bajo estas premisas, el presente documento consta de dos grandes apartados: *diagnóstico y propuesta estratégica*. Se parte así de la premisa de que sólo analizando con rigurosidad los ámbitos de trabajo e incidencia de Hegoa, se podrá construir una estrategia sólida, coherente y pertinente.

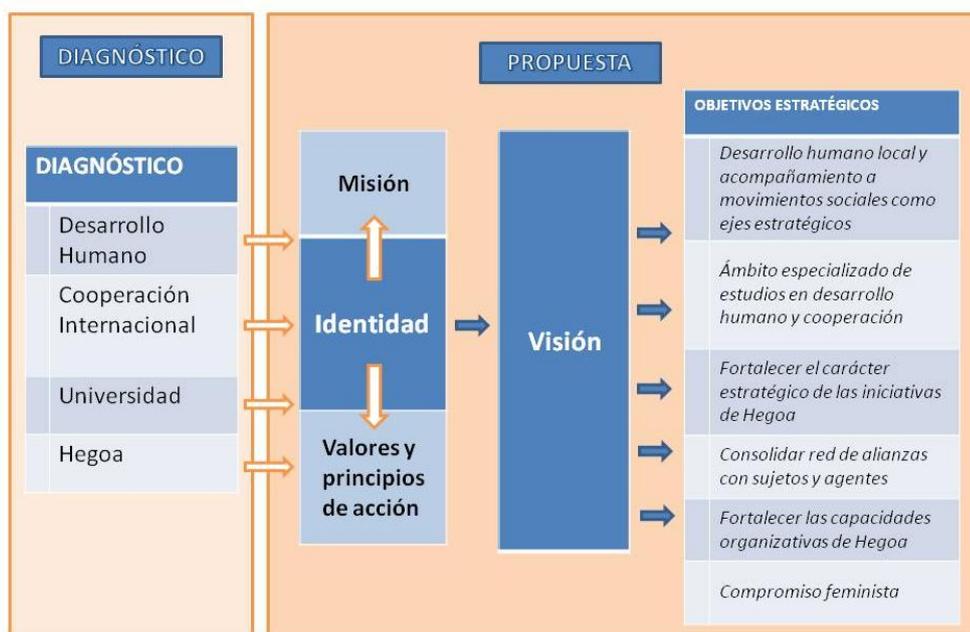
En el primer apartado del diagnóstico se analizan las agendas del desarrollo y la cooperación internacional actualmente vigentes, propuestas e implementadas por los diferentes organismos e instituciones internacionales. Se describe su sustrato ideológico y doctrinal, sus principios y contenidos, los objetivos que pretende alcanzar, así como sus efectos y resultados, y sus limitaciones a la hora de enfrentar los problemas de la pobreza y el desarrollo. Alternativamente, plantearemos nuestra propia agenda de desarrollo sobre los principios y consideraciones del desarrollo humano, y abogaremos por la necesidad de una cooperación que muestre una clara vocación transformadora de las realidades en las que piensa incidir nuestra institución. A su vez, y en un segundo apartado, se analizará el contexto universitario actual –y a Hegoa como parte del mismo-, de cara a definir con claridad las potencialidades de Hegoa –y de la Universidad Pública- como agentes de transformación social y de generación de conciencia crítica en torno a la agenda propuesta.

La segunda parte del Plan aborda la *propuesta estratégica* del Instituto Hegoa, que cuenta, también, con dos apartados. En el primero, se establece la *misión*, los *valores* y los *principios de acción* de Hegoa, esto es, aquello que define su identidad, su papel específico en la sociedad y las premisas bajo las que se van a impulsar sus acciones e iniciativas. La *visión*, por su parte, define lo que Hegoa quiere ser en los próximos años, cómo se ve a sí misma en un futuro, y cómo se proyecta en la sociedad.

En el segundo apartado, sobre la base de la visión formulada –proyección futura-, y asumiendo su propia identidad –misión, valores, principios de acción-, se definen los *objetivos estratégicos*, que son los logros que Hegoa quiere alcanzar en el plazo de tiempo contemplado en el plan, siempre coherentes con las orientaciones y propósitos definidos en la *Misión*. Estos logros lo son tanto en el plano externo –acciones públicas- como a lo interno, -en el plano más organizativo, en los ámbitos de la administración, las finanzas, la comunicación o la satisfacción de las personas- que se contempla Hegoa en su conjunto y como un todo interrelacionado.

Finalmente, para cada una de las metas enmarcadas en los objetivos estratégicos, se definirán una serie de indicadores, que se recogen en la *tabla de objetivos estratégicos e indicadores*. Éstos permitirán evaluar el desempeño de Hegoa, y servirán a su vez para poder reformular y replantearse las estrategias más adecuadas para alcanzar los fines últimos, si así fuera necesario.

ESQUEMA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO



1.- MARCO DE REFERENCIA

Hegoa, a partir de un diagnóstico sobre los ámbitos del desarrollo, la cooperación y la universidad, plantea una agenda política de actuación, que sirve como marco de referencia para su propuesta estratégica, que se definirá en el siguiente apartado.

Este marco de referencia establece la apuesta por una *Agenda de Desarrollo* que:

- 1) Adopte, como marco de referencia básico, el *enfoque del desarrollo humano*, entendido como el aumento de capacidades y oportunidades de todas las mujeres, hombres y pueblos, para decidir su futuro en un ambiente de libertad; en definitiva, un desarrollo que sitúa a las personas y a los pueblos como medios y fines últimos del desarrollo, y a la vigencia de sus derechos como marco de referencia.
- 2) Asuma los límites físicos de la naturaleza e integre la dimensión ecológica como condición necesaria y premisa básica de cualquier estrategia de desarrollo humano.
- 3) Dote de contenido al concepto de *ciudadanía global*, definiendo las estructuras democráticas y las políticas que permitan el ejercicio de la ciudadanía para todas las personas y pueblos en todos los ámbitos –local, estatal, regional, global-, simplemente por el hecho de ser parte de la humanidad.
- 4) Se construya sobre la *decisión y la participación de la ciudadanía*, posibilitando que en todos los niveles –local, estatal, regional, internacional- se generen dinámicas para que la sociedad civil y a los movimientos sociales puedan decidir su estrategia de desarrollo, propiciando de manera muy particular, la participación activa y de calidad de las mujeres y del movimiento feminista.
- 5) Cree una *institucionalidad global democrática*, que permita enfrentar con firmeza los problemas sistémicos que ya se han generado, y que garantice que la prioridad de los derechos humanos se antepone a cualquier otro interés.



A su vez, y dentro de las premisas de esta propuesta de agenda internacional de desarrollo, Hegoa apuesta por una *agenda de cooperación* que participe activamente en la construcción de un nuevo modelo de sociedad basado en las premisas y postulados del desarrollo humano:

- 1) La *nueva agenda de la cooperación internacional* debe estar basada en los principios del desarrollo humano –justicia, igualdad, libertad, sostenibilidad ecológica, vigencia de los derechos humanos individuales y colectivos-, en lugar de las lógicas actualmente imperantes.
- 2) La cooperación al desarrollo debe apostar por una clara *voluntad transformadora*, que replantee el sentido último de la cooperación para el desarrollo, desde una posición crítica respecto al modelo vigente, y reflexionando sobre el papel más idóneo que pudiera jugar en la nueva agenda internacional basada en el desarrollo humano.
- 3) Una cooperación al desarrollo que *fortalezca a los movimientos y colectivos sociales* que abogan por un verdadero cambio y una profunda transformación de sus respectivas sociedades, y que genere experiencias demostrativas de nuevas formas de desarrollo alternativo. La cooperación al desarrollo debe hacer un esfuerzo por acompañar y apoyar las estrategias establecidas por estos movimientos y colectivos que se convierten en sujetos políticos de cambio y transformación social; aportando no sólo recursos económicos, sino también su experiencia y sus capacidades. Se debe avanzar hacia una agenda de cooperación construida desde abajo, con una fuerte participación de la ciudadanía y de sus organizaciones como el movimiento feminista, el movimiento indígena y campesino, el movimiento sindical, las organizaciones ecologistas y medioambientales; las organizaciones de derechos humanos, organizaciones barriales, etc.

PROPUESTA DE AGENDA DE COOPERACIÓN	
	directamente vinculada al DH y a la vigencia de los derechos de las personas y los pueblos
	que apuesta por una voluntad transformadora
	que fortalece a los movimientos y colectivos sociales
	que aumenta su carácter estratégico
	que adecúa los montos destinados a cooperación a la prioridad del desarrollo humano

- 4) La cooperación debe incidir específicamente en fortalecer su enfoque estratégico, adecuando su forma de trabajo a los objetivos de transformación previamente establecidos. Como sabemos, los cambios estructurales se basan en procesos integrales y en el largo plazo, por lo que es necesario tener *modelos claros de intervención e incidencia* –en diferentes ámbitos geográficos, con diferentes sujetos, en diferentes áreas sectoriales- que permitan avanzar en este sentido.

- 5) Los montos destinados a cooperación para el desarrollo deben *aumentar sustancialmente*, tomando como referencia los compromisos y acuerdos establecidos en las diferentes conferencias internacionales: Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000); Conferencia de Financiación del Desarrollo en Monterrey (2002); Cumbre de la Unión Europea en Barcelona (2002); Cumbre del G-8 en Gleanegles (2005); y la Conferencia Internacional de Doha (2008) para el seguimiento de los Acuerdos de Monterrey; compromisos explicitados en las leyes y planes directores de las diferentes instituciones estatales y autonómicas, etc.). De esta manera, y en función de la aplicación del principio de *ciudadanía universal*, los recursos de la cooperación no deberían estar supeditados a las coyunturas ni a la voluntad de los estados, sino que se deberían mantener su propia lógica de crecimiento como derechos ciudadanos.

Por último, y dentro del ámbito universitario, Hegoa pretende incidir en una Universidad Pública que potencie el pensamiento crítico, dado que ésta tiene una gran responsabilidad intelectual y ética en la tarea de situar al desarrollo humano en el centro de la agenda internacional, dado su papel fundamental en la creación y difusión del conocimiento, así como en la ampliación de las capacidades y libertades de mujeres, hombres y pueblos. Si pensamos en la educación y, particularmente la educación superior, como condición necesaria para el avance y la consolidación del desarrollo humano, la universidad se convierte, gracias a sus importantes recursos humanos, intelectuales y técnicos que posee, en un agente estratégico de cambio y de transformación.

Para ello, Hegoa incidirá y tejerá alianzas estratégicas para avanzar hacia un modelo de universidad que:

- 1) *Sitúe los principios en los que se basa el Código de Conducta como valores del conjunto de su actuación de la universidad.* Así, frente al beneficio privado, se priorizará el cambio social, económico, político, cultural y tecnológico integral; se definirá la erradicación de la pobreza como fin prioritario; se asume el marco del desarrollo humano sostenible; se entenderá la educación como ampliación de oportunidades y libertades de las personas y los pueblos; se considerará la equidad de género como algo consustancial al desarrollo humano, así como la sostenibilidad medioambiental; se trabajará por la construcción de la paz, desde la democracia y el respeto a los derechos humanos.
- 2) *Fortalezca las capacidades humanas y técnicas de la universidad como servicio público,* bajo las premisas de accesibilidad para las grandes mayorías, y de vocación de servicio para los sectores populares.
- 3) *Priorice, fomente y valore la investigación y la docencia en los ámbitos directamente vinculados con el desarrollo humano y a la generación de pensamiento crítico.* De esta manera, es necesario generar más espacios, cursos, seminarios sobre este tipo de aspectos, evitando a su vez prácticas diametralmente enfrentadas a esta lógica.
- 4) *Entienda la competencia profesional desde los indicadores de apoyo a la vigencia de los derechos humanos individuales y colectivos,* y no desde enfoques supuestamente formales, que identifican calidad y rentabilidad.

- 5) *Que asuma la cooperación transformadora como un deber, y establezca las medidas oportunas para facilitar que el profesorado y el alumnado pueden realizar estas labores, que deben ser valoradas en su justa medida, y no como algo ajeno o circunstancial.*
- 6) *Que facilite el trabajo conjunto con otros agentes y sujetos de transformación y cooperación, a los que la universidad puede aportar desde su propia idiosincrasia e identidad.*
- 7) *Que sensibilice y genere conciencia crítica, como transversal a toda su labor de investigación, formación y aplicación de alternativas.*

2.- PROPUESTA ESTRATÉGICA DE HEGOA

2.1.- MISIÓN, VALORES, PRINCIPIOS DE ACCIÓN Y VISIÓN

2.1.1.- MISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS DE ACCIÓN

La *misión*, los *valores* y los *principios de acción* conforman la identidad de Hegoa, la raíz desde la cual deben plantearse todos los procesos e iniciativas que se impulsen, así como el marco en el que se desarrollan y las metas que se pretenden.

La **Misión** del Instituto Hegoa se define de la siguiente manera:

Construir, proponer, incidir y aplicar, desde el pensamiento crítico, marcos teóricos, procesos y estrategias alternativas de desarrollo humano y de cooperación transformadora.

De esta manera, y una vez formulada la *misión* de Hegoa, exponemos a continuación los **valores** del Instituto.

- **La justicia:** tener como marco de referencia los Derechos Humanos para determinar las prioridades y las 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 las relaciones de poder entre mujeres y hombres



El cumplimiento de estos garantizará que tanto los objetivos estratégicos del plan general, como los planes de área y, en definitiva, todas las iniciativas y procesos, partan de lo que Hegoa es en última instancia.

Además, para el logro de esta Misión es igualmente importante definir los **principios de acción** que orientarán la actividad de Hegoa:

- a) *Fomento del pensamiento crítico*: Las iniciativas que Hegoa impulsa parten de la crítica al actual modelo de desarrollo vigente, pretendiendo aportar a la construcción de alternativas basadas en la igualdad y la justicia.
- b) *Participación en alianzas y redes con los sujetos y agentes de cooperación*: La capacidad para construir una agenda alternativa depende también de que se genere una estructura fuerte, diversa y articulada que la defienda. Además, la tarea ingente que dicho proceso de construcción supone, obliga a la articulación y la búsqueda de sinergias con los sujetos de transformación, y con otros agentes – que acompañen a estos-.
- c) *Apuesta por el alineamiento del conjunto de la actividad de Hegoa con el Plan Estratégico*. De esta manera, todas las iniciativas se insertarán en estrategias, las cuales definirán objetivos concretos, adecuados a la identidad de Hegoa y con un fuerte impacto transformador. Así, se huirá de metas inalcanzables y vagas, así como de la identificación de estas con una mera realización de actividades.
- d) *Apuesta de la lógica construcción-propuesta-incidencia-aplicación* como enfoque de trabajo para toda planificación de Hegoa, así como para las iniciativas que se inserten en ellas.
- e) *La calidad y el rigor como señas de identidad de los resultados de los procesos en los que Hegoa participa*. En este sentido, se deberán establecer las medidas oportunas que garanticen que tanto las investigaciones, como la formación, las estrategias de incidencia política y las propuestas se doten del necesario rigor académico, que permitan el logro de los objetivos estratégicos de nuestra institución.
- f) *El enfoque feminista como marco de análisis integral y de definición de prioridades*: es imposible avanzar en la eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres sin abordar de manera integral el conjunto de lo que Hegoa hace –hacia fuera y hacia adentro-. Por ese motivo, esta voluntad política debe plasmarse en la transversalización de la perspectiva de género tanto en las planificaciones como en la cultura y en estructura organizativa, así como establecer medidas específicas de empoderamiento de las mujeres de Hegoa.
- g) *Considera la interculturalidad como una mirada necesaria* para que toda nuestra actividad reconozca la diversidad cultural, sea crítica con el eurocentrismo y ponga en valor otros muchos enfoques que plantean lecturas de la realidad y estrategias políticas de transformación distintas según los contextos. Este principio de acción tiene interés tanto para los análisis en torno al desarrollo y la cooperación, como para las estrategias que Hegoa vaya diseñando para fortalecer nuestro vínculo con movimientos sociales.
- h) *Fortalecimiento institucional integral dentro de una estrategia basada en las propias capacidades*. Si la estrategia de Hegoa no se sustenta sobre bases organizativas sólidas, el proyecto se encontraría en una gran vulnerabilidad. En este sentido, es preciso mantener una estricta coherencia entre lo que se quiere hacer y lo que se puede hacer; para ello, además, hay que garantizar las

capacidades necesarias, así como una cultura organizativa clara, transparente e igualitaria, que permita un funcionamiento correcto del conjunto, así como la toma de decisiones más oportuna en cada caso.



2.1.2.- VISIÓN DE HEGOA

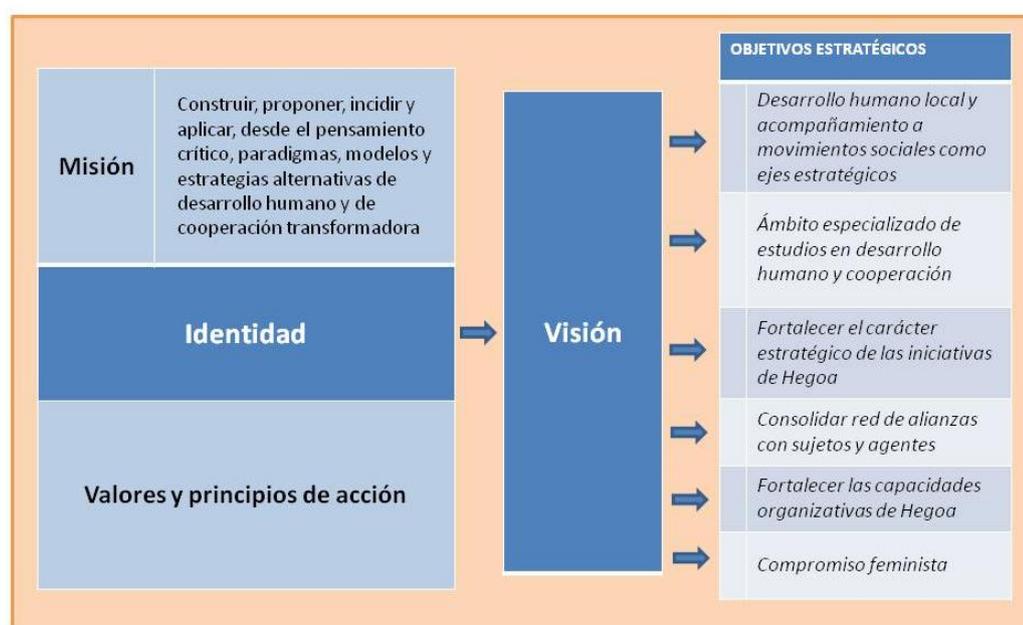
A continuación expondremos cómo se proyecta Hegoa de cara a los próximos años, dentro del marco establecido por su propia identidad –misión y valores-.

De esta manera, Hegoa quiere ser reconocida y reconocerse por:

- 1) Su *capacidad para plantear propuestas* de manera profunda, integral, rigurosa y eficaz, para una nueva agenda internacional centrada en el desarrollo humano y en una cooperación con voluntad transformadora.
- 2) Su *capacidad para incidir* políticamente en los ámbitos del desarrollo humano y la cooperación internacional, a partir de los objetivos estratégicos claros y sobre la base de la consolidación de su participación estable en redes junto a otros sujetos y agentes de cooperación.
- 3) Su *fortaleza institucional*, sobre la base de una estructura organizativa coherente, solvente, flexible, eficaz y eficiente, y en base a una cultura organizativa que prioriza la identidad colectiva, la transparencia, la planificación y la evaluación. Si la estrategia de Hegoa no se sustenta sobre bases organizativas sólidas, el proyecto se encontraría en una gran vulnerabilidad. En este sentido, es preciso mantener una estricta coherencia entre lo que se quiere hacer y lo que se puede hacer; para ello, además, hay que garantizar las capacidades necesarias, así como una cultura organizativa clara, transparente e igualitaria, que permita un funcionamiento correcto del conjunto y la toma de decisiones más oportuna en cada caso.

- 4) Trabajar en *alianzas y redes con los sujetos y agentes de cooperación*. La capacidad para construir una agenda alternativa depende también de que se genere una estructura fuerte, diversa y articulada que la defienda, lo que obliga a la búsqueda de sinergias con los sujetos de transformación, y con otros agentes.
- 5) Su *compromiso feminista*, que promueva la igualdad entre hombres y mujeres en la vida organizativa, y que incide específicamente en la superación del patriarcado, como prioridad política de la agenda alternativa de desarrollo.

2.2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE HEGO A



Se han definido los siguientes 6 objetivos estratégicos:

1) Adoptar el desarrollo humano local y el acompañamiento a los movimientos sociales como ejes estratégicos del plan.

Se trata, por un lado, de articular esfuerzos de cara a avanzar en la construcción de un marco teórico de referencia en torno al concepto de *desarrollo humano local*, entendido éste como un enfoque pertinente y necesario desde el que enfrentar la globalización neoliberal. Así, este marco, construido en base a parámetros y dimensiones específicas, permitirá medir el desempeño de los territorios en términos de bienestar –cada cual en función de su propia conceptualización, aunque en base también a elementos universales-, así como plantear pautas concretas de intervención, que permitan avanzar en los objetivos últimos de bienestar.

Además, por otro lado, Hegoa también se plantea el reto de revisar críticamente la actual agenda de la cooperación, con la pretensión de que ésta se adapte a las prioridades y necesidades de los movimientos sociales transformadores, entendidos como sujetos prioritarios de cambio. Así, en un primer momento, se analizarán las dinámicas que definen a la actual agenda de cooperación desde esta perspectiva, diagnosticando a su vez la relación entre movimientos sociales y cooperación en el Estado Español; después, en un segundo momento, se pasará, en función de los resultados del diagnóstico, a la construcción de nuevos enfoques, nuevos instrumentos, nuevas metodologías y procedimientos que permitan la inserción natural de los MMSS en las políticas de cooperación.

2) Contribuir a la conformación de un ámbito especializado de estudios en desarrollo humano y cooperación.

Nuestra institución considera necesaria la existencia de unos estudios sobre desarrollo y cooperación de carácter multidisciplinar y con un enfoque global. Por lo tanto, para los próximos cuatro años del plan estratégico, uno de los objetivos prioritarios debe ser contribuir a conformar y consolidar los estudios sobre el desarrollo y la cooperación en todas aquellas actividades relacionadas con la investigación, docencia, publicaciones, espacios de debate, mecanismos de difusión e incidencia, recursos de documentación, etc.

Para ello consideramos necesario establecer los puentes adecuados entre los diferentes tipos de investigación; promover el reconocimiento en el ámbito académico de la validez científica de la investigación aplicada y de la divulgación especializada en el campo del desarrollo y la cooperación; promover un sistema institucional y unas políticas que, al igual que en otros países de la UE, ofrezca un sólido apoyo a la investigación sobre desarrollo; y establecer vínculos con centros europeos, pero también de otros de América Latina o África, ya sean universitarios o vinculados a ONG y movimientos sociales, con un importante potencial en materia de investigación y de generación de pensamiento innovador y crítico.

3) Fortalecer el carácter procesual de las iniciativas que Hegoa impulsa.

Hegoa se plantea el objetivo de que todas las iniciativas que impulsa se inscriban dentro de *procesos estratégicos*, que nacen en la generación de pensamiento crítico, y que avanzan hacia la aplicación y la incidencia política y social en torno a los mismos. De esta manera, el trabajo de las diferentes áreas se articulará en función de planes estratégicos, que responden a los compromisos y enfoque del plan institucional, y que posibilitan las sinergias internas y externas para la construcción de dichos procesos de largo plazo.

4) Consolidar una red de alianzas con sujetos y agentes prioritarios.

Hegoa es consciente que para avanzar en sus apuestas, es necesario tejer una sólida red de alianzas estratégicas, que posibilite la participación activa de otros agentes y sujetos en procesos comunes. De esta manera, se definirá una política de alianzas, en base a

tres ámbitos prioritarios: la universidad, los movimientos sociales, y los agentes de cooperación.

5) Fortalecer integralmente las capacidades organizativas de Hegoa.

Sólo desde una estructura y una cultura organizativa transparente, dinámica y sólida, Hegoa será capaz de hacer frente a los objetivos estratégicos que se plantea. De esta manera, la coherencia entre estrategia y estructura se convierte en premisa, por lo que es necesario avanzar en una nueva cultura integral de planificación, protocolización y evaluación del trabajo interno y externo.

6) Incidir en el compromiso feminista de Hegoa.

Hegoa hace explícito su compromiso feminista, y quiere avanzar en el desarrollo del mismo tanto en su cultura interna de trabajo, como en su propuesta de cara a la sociedad. De esta manera, se compromete con un plan de acción continuo que elimine las desigualdades entre mujeres y hombres, favorezca el empoderamiento de las mujeres de la organización, y transversalice la teoría y la práctica feminista en todos los ámbitos de actuación y trabajo de Hegoa.

4.- TABLA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

TABLA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES	
OBJETIVO 1	DEFINIR DOS EJES ESTRATÉGICOS COMO SEÑAS DE IDENTIDAD DEL PLAN.
INDICADORES	
INDICADOR 1	Hegoa pone en práctica una estrategia de incidencia política en 2014 a partir de una agenda alternativa de cooperación, de la mano de los movimientos sociales y de otros agentes prioritarios.
INDICADOR 2	Hegoa ha dinamizado la formulación de la agenda alternativa de cooperación, que estará definida para 2013.
INDICADOR 3	Hegoa propone para 2014 estrategias integrales de intervención e incidencia en base al marco conceptual del desarrollo humano local.
OBJETIVO 2	FORTALECER EL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LAS INICIATIVAS QUE HEGO A IMPULSA
INDICADORES	
INDICADOR 1	Para el primer trimestre de 2011 está formulado el Plan Estratégico del Área de Investigación.
INDICADOR 2	Para el primer trimestre de 2011 está formulado el Plan Estratégico del Área de Educación para el Desarrollo.
INDICADOR 3	Para el primer trimestre de 2011 está formulado el Plan Estratégico del Área de Docencia y Documentación.
INDICADOR 4	Para el primer trimestre de 2011 está formulado el Plan Estratégico del Área de Asesoría.
INDICADOR 5	Todos los planes estratégicos de área se formularán en función de los criterios establecidos en el apartado 2.2.2.
OBJETIVO 3	ÁMBITO ESPECIALIZADO DE ESTUDIOS EN DESARROLLO HUMANO Y COOPERACIÓN
INDICADORES	
INDICADOR 1	A lo largo de los procesos de planificación de áreas, se definirán los indicadores respecto a este objetivo, aprobados por el Consejo de Dirección antes del 30 de junio de 2011
OBJETIVO 4	CONSOLIDAR UNA RED DE ALIANZAS CON SUJETOS Y AGENTES PRIORITARIOS
INDICADORES	

INDICADOR 1	Hegoa definirá, una vez aprobados los cuatro planes estratégicos de área, una política de alianzas estratégicas que revierta en la consecución de los objetivos planteados. Esta política de alianzas siempre se formulará en función de los tres ámbitos prioritarios: <ul style="list-style-type: none"> - Universidad - Movimientos Sociales - Agentes de Cooperación
-------------	---

OBJETIVO 4	FORTALECER INTEGRALMENTE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS DE HEGOA
-------------------	--

INDICADORES

INDICADOR 1	Hegoa cuenta a partir de septiembre de 2010 con un <i>documento de estructura organizativa</i> .
INDICADOR 2	Hegoa cuenta para 2011 con una aplicación informática donde se recoja la información administrativa, técnica y estratégica.
INDICADOR 3	Para el primer trimestre del 2011 están aprobados los cuatro planes estratégicos de área.
INDICADOR 4	Hegoa aprueba en el primer trimestre de cada año el Plan Anual General y los Planes Anuales de Área.
INDICADOR 5	Hegoa aprueba en 2010 el Plan de Cambio Organizacional Pro-Equidad de Género 2010/2012.
INDICADOR 6	Hegoa aprueba en 2013 el Plan de Cambio Organizacional Pro-Equidad de Género 2013/2014.
INDICADOR 7	Hegoa cuenta a partir de junio 2010 con un Convenio Anual Trienal.
INDICADOR 8	Hegoa cuenta a partir de junio 2010 con un Sistema de Seguimiento Económico.
INDICADOR 9	Hegoa cuenta a partir de noviembre de 2010 con un Sistema de Gestión Administrativa.
INDICADOR 10	Hegoa cuenta a partir de 2011 con un Sistema de Comunicación.
INDICADOR 11	Hegoa celebra en diciembre de cada año un proceso de evaluación de los diferentes planes.
INDICADOR 12	Hegoa tomará las medidas pertinentes para garantizar el uso del euskera como lengua de comunicación.
INDICADOR 13	Toda la información institucional será bilingüe.

OBJETIVO 5	INCIDIR EN LA IDENTIDAD FEMINISTA DE HEGOA
-------------------	---

INDICADOR 1	Hegoa aprueba en 2010 el Plan de Cambio Organizacional Pro-Equidad de Género 2010/2012.
INDICADOR 2	Hegoa aprueba en 2013 el Plan de Cambio Organizacional Pro-Equidad de Género 2013/2014.
INDICADOR 3	A partir de junio de 2010 Hegoa cuenta con un <i>Grupo Interno de Género</i> estable.