

ZABALKETA

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Getxo, 2026

Presentación

Zabalketa lleva más de tres décadas trabajando desde Getxo hacia el mundo. No es una frase de catálogo: es lo que explica que una organización pequeña, con un equipo reducido y recursos ajustados, haya construido relaciones sostenidas en diferentes países y contextos, y que al mismo tiempo esté presente en centros de formación profesional del País Vasco, en municipios del Gran Bilbao y en redes de cooperación que superan con mucho sus propias fronteras institucionales.

Este documento es el plan estratégico para el periodo 2026-2030. Nace de un proceso de balance honesto del periodo anterior, de conversaciones internas sobre lo que funciona y lo que hay que cambiar, y de una lectura del contexto internacional que en los últimos años ha cambiado de forma acelerada. Es una herramienta viva, no un marco rígido. Si el contexto cambia, el plan se adapta.

La planificación de Zabalketa funciona en dos niveles. Este documento establece el marco del conjunto: los valores, las líneas estratégicas, las prioridades institucionales y los objetivos con sus indicadores de seguimiento. Pero cada eje de trabajo tiene también su propia planificación estratégica específica, con mayor detalle operativo. El trabajo de Ayuda Humanitaria se desarrolla en su propio Plan Estratégico 2026-2030. La Educación para la Transformación Social tiene el suyo, con seis líneas estratégicas y sus objetivos específicos desarrollados en detalle. Y el Plan de Género marca el trabajo en materia de igualdad. Estos documentos no son independientes de este plan: lo desarrollan.

Cada sección de este plan incluye los objetivos y los criterios de seguimiento correspondientes. No son indicadores de evaluación final: son herramientas de lectura continua para el equipo, con metas concretas que dan contenido a la revisión de mitad de periodo prevista para 2028.

1. Quiénes somos: identidad y valores

1.1 Una organización que ha crecido desde la coherencia

Zabalketa nació en 1990, en un momento en que la cooperación internacional vasca daba sus primeros pasos institucionales. Desde entonces ha cambiado mucho: ha ganado especialización técnica, ha ampliado territorios, ha renovado equipos y ha revisado metodologías. Lo que no ha cambiado es la convicción de que la transformación social no ocurre de manera espontánea, sino que requiere acompañamiento sostenido, relaciones de confianza y trabajo de largo plazo.

Esa convicción es la que, en el final del primer cuarto de siglo, posiblemente protagoniza los contenidos de este plan más que cualquier otro elemento. El contexto de los próximos cinco años va a poner a prueba esa capacidad de sostener lo construido, frente a lógicas de corto plazo, de impacto rápido y de resultados medibles que tienden a simplificar lo que es fundamentalmente complejo.

Somos una organización pequeña que ha elegido no crecer sin control. El tamaño no es un fin en sí mismo. La efectividad sí. Y hemos aprendido que la efectividad en cooperación se consigue más con profundidad que con extensión.

1.2 Marco ético de referencia

Los principios que guían el trabajo de Zabalketa están recogidos en el Marco Ético de Referencia, elaborado en 2006. No ha habido desde entonces una revisión formal del documento, aunque una actualización del lenguaje podría ser conveniente en algún momento: los principios sustantivos siguen vigentes. El MER articula el trabajo en torno a cinco dimensiones que este plan asume.

La dimensión ética

El trabajo de cooperación y educación parte de un compromiso con las personas, con la naturaleza y con la trascendencia. No es una posición neutral: implica tomar partido ante situaciones de injusticia y ante modelos de desarrollo que generan exclusión.

La dimensión emancipadora

Zabalketa trabaja con la convicción de que la realidad es en cierta medida transformable. Las personas y las comunidades con las que trabaja no son receptoras pasivas de ayuda, sino agentes de sus propios procesos.

La dimensión del pensamiento crítico

Desarrollar la capacidad de analizar críticamente el desarrollo, la pobreza, la sostenibilidad y la vida misma: cuestionar las fuentes y los intereses subyacentes, para luego explicarlos estructuralmente. Identificar los estereotipos que dificultan esa lectura es parte del trabajo.

La dimensión educativa

La sensibilización no es lo mismo que la educación para la transformación social. Las campañas y los actos puntuales tienen valor como primer contacto, pero su riesgo es autolimitar el proceso educativo, que es mucho más profundo. La EpTS requiere procesos sostenidos, acompañamiento y reflexión crítica acumulada.

La dimensión ecosocial

La crisis climática y las desigualdades sociales no son realidades separadas. La EpTS de Zabalketa rechaza tanto el ambientalismo que ignora la justicia social como el desarrollismo que ignora el planeta. El derecho humano a un medioambiente sano es el eje que integra ambas dimensiones.

1.3 Misión, visión y valores

Misión

Zabalketa trabaja por un mundo más justo y sostenible a través de la cooperación internacional, la educación para la transformación social y la acción comunitaria local, desde el compromiso con las personas y los territorios.

Visión

Aspiramos a ser una organización de referencia en el espacio vasco de cooperación: reconocida por la profundidad de sus alianzas, la coherencia entre su discurso y su práctica, y su capacidad de conectar la realidad global con los contextos locales.

Valores

Solidaridad activa, coherencia, rigor, trabajo en red, respeto a la autonomía de las comunidades con las que trabajamos, y apuesta por la equidad de género como principio transversal no negociable.

2. Balance del periodo 2020-2025

El plan 2020-2025 arrancó en un momento complicado: la pandemia alteró los primeros dos años de manera profunda, obligó a replantear la presencia en terreno y aceleró algunos procesos de adaptación que de otro modo habrían tardado más. Fue también un aprendizaje sobre la resiliencia de las alianzas y sobre qué tipo de relaciones aguantan la distancia y la incertidumbre. Lo que sigue es un balance honesto: no un inventario de logros ni una lista de problemas, sino un análisis de dónde estamos, qué hemos construido y qué hay que resolver.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">• Equipo estable con alta especialización técnica (agua, género, EpTS, acción social)• REDMUJERES.NET consolidada (Cumbres 2022 y 2025)• E-3 implantado en FP y Universidad• SolidaridUP en tres municipios• Capacidades técnicas en agua y biomiméticos• Red africana emergente• Expatriados con arraigo territorial	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia alta de eLankidetzta• Dificultades con socio local en Filipinas• Voluntariado sin estructura consolidada• Presencia institucional limitada en Álava• Sobrecarga administrativa creciente
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Vacío de cooperación internacional: oportunidad para la cooperación descentralizada• Grupo de Agua y Cambio Climático: plataforma multiactor con potencial de incidencia• Trabajo en consorcios como vía de mayor efectividad• EpTS con posibilidad de acreditación formal en FP• Apertura de nuevos territorios en África	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">• Recortes institucionales en financiadores clave• Intervencionismo de financiadores en diseño de proyectos• Sobrecarga normativa creciente• Criminalización de la sociedad civil en países de trabajo• Inestabilidad política en Bolivia, Perú y Filipinas

2.1 Lo que ha funcionado

La consolidación de los enfoques que se proponían desde REDMUJERES.NET ha sido probablemente uno de los logros significativos del periodo. Las Cumbres de 2022 y 2025 demostraron que la red tiene interés y propósito y capacidad para articular demandas y estrategias en lógica multinivel. La estrategia E-3 en FP y Universidad también ha madurado: hay centros con procesos educativos sostenidos, profesorado comprometido y resultados que van más allá de la actividad puntual. En terreno, los expatriados han mantenido una presencia estable y las capacidades técnicas en gestión hídrica y sistemas biomiméticos se han consolidado como un elemento diferenciador. El encuentro en Lagos en el arranque de este 2026 ha marcado el inicio de lo que puede convertirse en una red africana de referencia.

2.2 Lo que hay que resolver

La dependencia de la financiación de eLankidetzta sigue siendo el principal riesgo estructural. La situación en Filipinas ha sido uno de los retos más difíciles del periodo: las dificultades con el socio local han condicionado la calidad del trabajo y generado dilemas éticos sobre cómo sostener una presencia en un contexto de alta criminalización de la sociedad civil. El voluntariado no ha encontrado un modelo adecuado que permita el compromiso estable. Y la sobrecarga administrativa impuesta por los financiadores consume una proporción creciente de los recursos del equipo sin generar valor en terreno.

3. El contexto en que trabajamos (2026-2030)

3.1 Un momento de retracción global

El contexto internacional de la cooperación al desarrollo ha cambiado de manera drástica. Los recortes han sido generalizados y profundos: Estados Unidos ha reducido su ayuda oficial al desarrollo en torno a un 83%, Francia en un 35%, el Reino Unido en un 40% y Alemania en torno a un 30%. No son ajustes de coyuntura: son señales de un reposicionamiento estratégico. Este retroceso crea un vacío real, pero también una oportunidad para la cooperación descentralizada. Las organizaciones de base, con relaciones construidas en el largo plazo y una lógica de acompañamiento en lugar de transferencia, tienen en este contexto más valor relativo que hace diez años.

A esto se suma el cambio climático como multiplicador de vulnerabilidades: no solo altera las condiciones de vida en los territorios donde trabajamos, sino que genera nuevas formas de conflicto, desplazamiento y fragilidad institucional. El debilitamiento democrático y la criminalización creciente de la sociedad civil son tendencias que afectan directamente al trabajo de organizaciones como la nuestra.

3.2 Los territorios donde trabajamos

Bolivia atraviesa una de sus crisis más graves en décadas: la fractura dentro del movimiento político que dominó el país durante veinte años, el intento de golpe de 2024 y una crisis económica severa con dificultades en el suministro de combustibles. En 2024 ardieron más de 14 millones de hectáreas, una devastación ambiental que ha afectado directamente a comunidades con las que trabajamos.

Perú mantiene una situación de pobreza rural persistente, con tasas que superan el 39% en zonas rurales. Las regiones de Loreto y Cajamarca son las más afectadas. La inestabilidad política crónica dificulta cualquier planificación institucional de largo plazo.

Colombia vive el proceso de Paz Total con resultados muy por debajo de lo esperado. Los confinamientos de comunidades por actores armados aumentaron más de un 39% en 2024. Las zonas de la Costa Pacífica del Chocó y el Oriente Antioqueño, donde trabajamos con mayor intensidad, siguen siendo escenarios de alta complejidad humanitaria.

Filipinas es uno de los países con mayor riesgo de desastres naturales del mundo, y la legislación antiterrorista ha puesto a muchas organizaciones de la sociedad civil en una situación jurídica precaria. El socio local PCCED atraviesa dificultades importantes, lo que condiciona la viabilidad de la presencia de Zabalketa.

En Nigeria, la trayectoria de 15 años con ECS, combinada con los contactos en Sudáfrica (Sole Institute) y Kenia (Fundación Kianda), y el reciente encuentro de Lagos da base suficiente para hablar de un proceso de construcción de red africana en marcha. En Líbano, la recuperación de una presencia que arrancó hace más de quince años se inscribe dentro del trabajo humanitario, con el horizonte de transición a cooperación al desarrollo condicionado a la evolución del conflicto.

3.3 El contexto local: Euskadi como territorio de sensibilización

Euskadi sigue siendo un territorio con un tejido institucional y social favorable a la cooperación. La FP y la Universidad son los espacios con mayor potencial para el trabajo educativo sostenido: la metodología ETHAZI de Aprendizaje Basado en Retos encaja con la E-3 de forma natural, y los compromisos de la UPV/EHU a través de su EHUagenda 2030 abren espacios de colaboración relevantes. SolidaridUP ha demostrado que el trabajo en los municipios puede generar cohesión social real.

3.4 La cooperación vasca: oportunidades y tensiones

El Plan Bienal 2025-26 de eLankidetzta ha incorporado por primera vez el cambio climático como prioridad explícita, lo que abre oportunidades para el trabajo del Grupo de Agua y Cambio Climático. Pero hay un problema estructural que este plan no puede ignorar: la sobrecarga administrativa y el intervencionismo de los financiadores en el diseño de los proyectos han alcanzado un nivel que compromete la calidad del trabajo real. Es una tendencia que hay que nombrar y frente a la que hay que tener posición.

4. Marco estratégico 2026-2030

4.1 Orientación general

El plan 2026-2030 no supone un giro estratégico respecto al periodo anterior. Supone una profundización. Zabalketa apuesta por mantener los territorios y relaciones donde ha construido algo sólido, por activar líneas nuevas donde hay capacidad real de hacerlo, y por ser más explícita en los límites: en qué no va a hacer, dónde no va a entrar y qué condiciones son necesarias para que el trabajo tenga sentido.

4.2 Estructura: tres líneas, un eje transversal y la dimensión humanitaria

El plan se organiza en torno a tres líneas estratégicas, un eje transversal articulador y la dimensión de Ayuda Humanitaria, desarrollada en su propio Plan Estratégico 2026-2030.

La LE1 (Cooperación Internacional al Desarrollo) recoge el trabajo en terreno: proyectos de desarrollo, presencia de expatriados, apoyo a contrapartes y trabajo en consorcios. La LE2 (Educación para la Transformación Social) desarrolla la estrategia E-3 en el sistema educativo vasco, con su propia planificación estratégica específica y seis líneas estratégicas propias. La LE3 (Sensibilización, Transformación Comunitaria y Acción Social) integra la sensibilización, el trabajo comunitario en municipios y la acción social local.

El Eje Transversal T (Agua y Cambio Climático) articula el Grupo de Agua y Cambio Climático como plataforma multiactor que conecta cooperación, educación e incidencia política.

4.3 Principios transversales

Tres principios atraviesan todas las líneas. El primero es la apuesta por el trabajo en consorcios como estrategia de efectividad. El segundo es el enfoque de género como lente desde la que se diseña, ejecuta y evalúa todo el trabajo. El tercero es la honestidad sobre los límites: este plan define dónde Zabalketa va a estar y dónde no.

4.4 Mapa de presencia territorial

La tabla siguiente resume la presencia de Zabalketa por países, contrapartes y líneas de trabajo principales al inicio del periodo.

País / Territorio	Contrapartes	Líneas principales	Estado 2026
Colombia (Costa Pacífica / Oriente Antioqueño)	Microempresas de Colombia · Diócesis de Istmina-Tadó	Desarrollo productivo · Atención VG · AH · MAP-AECID	Activo (Oriente Antioqueño: recuperación en curso)
Perú (Iquitos, Eje andino sur)	Cáritas Iquitos · El Guabrillo Cáritas Cusco · Cáritas Abancay	Prevención/atención VG · Gobernanza · Empoderamiento · Captadores de niebla	Activo

Bolivia (Chiquitanía, Valles Cruceños, Chukiasaka, La Paz)	Procesos Educativos AINI Chukiasaka AINI La Paz · Servicios ICO · Centro AINI La Paz	Liderazgo femenino · Gobernanza ambiental · Biomiméticos · Desarrollo económico local	Activo
Filipinas	PCCED	Democracia · Derechos civiles	En evaluación bienal
Nigeria	ECS (con Women's Board)	Infraestructura social · Capacidades locales · Liderazgo de mujeres	Activo — propuesta 2026
Sudáfrica	Sole Institute	Por definir	Exploración
Kenia	Fundación Kianda	Por definir	Marco declaratorio
Angola / Mozambique	Consortio: Aziturri + Ama de Navarra	Oncología pediátrica	Identificación en curso — recursos privados
Líbano	Socios locales previos	Ayuda humanitaria	Activo AH · Transición a desarrollo condicionada al conflicto

5. Líneas estratégicas

LE1. Cooperación Internacional al Desarrollo

La cooperación internacional es el eje fundacional de Zabalketa. Treinta años de presencia en terreno han generado relaciones que no se construyen de otra manera: con tiempo, con constancia, con respeto a los ritmos de las comunidades.

Trabajo en consorcios como enfoque estratégico

El Grupo de Agua y Cambio Climático, el consorcio en Angola/Mozambique con Fundación Aziturri y Fundación Nma de Navarra, la propuesta de captadores de niebla entre ICO y Cáritas Cusco para la convocatoria AECID: son expresiones de una lógica que este plan hace explícita. No se trata de crecer mediante la suma de proyectos individuales. Se trata de intentar ser más efectivos y más relevantes siendo parte de algo más grande.

Acompañamiento y fortalecimiento de contrapartes

Este plan vuelve a subrayar dos mecanismos de efectividad consolidada: el programa de estancias formativas en la oficina de Getxo (1 o 2 personas de contrapartes al año, durante periodos de uno a tres meses) y la acogida de practicantes de másteres y posgrados universitarios. No son actividades periféricas: son parte de la lógica de relación que diferencia a Zabalketa de una organización que simplemente ejecuta proyectos.

Ámbito / Contraparte	Objetivo / Indicador de seguimiento	Meta 2026-2030	Verificación
Colombia Microempresas de Colombia (Costa Pacífica / Oriente Antioqueño)	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad del proyecto activo en Costa Pacífica del Chocó Avance en la recuperación del trabajo en Oriente Antioqueño Formulación en municipios prioritarios MAP Colombia (AECID) Calidad de la relación institucional: decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 1 proyecto activo en Costa Pacífica durante todo el periodo Al menos 1 propuesta conjunta al MAP Colombia en el periodo Propuesta de reactivación en Oriente Antioqueño antes de 2028 	Revisión anual con delegado. Informe de relación institucional.

	conjuntas, autonomía de la contraparte		
Colombia Diócesis de Istmina-Tadó (Costa Pacífica, comunidades indígenas)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos AH activos con comunidades indígenas en zonas de conflicto • Exploración de líneas de cooperación al desarrollo complementarias • Pertinencia y adecuación cultural de las intervenciones humanitarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia humanitaria sostenida durante el periodo • Al menos 1 iniciativa de desarrollo explorada antes de 2029 	Informe de proyectos AH. Valoración del equipo en terreno.
Perú Cáritas Iquitos (Área periurbana Iquitos)	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura y calidad del programa de prevención/atención de VG • Funcionamiento de la Casa de Paso Isidra Borda • Capacidades instaladas en la contraparte para sostener servicios • Articulación con instituciones públicas locales (CEM, fiscalía, salud) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa VG activo y operativo durante todo el periodo • Casa de Paso Isidra Borda con capacidad de atención sostenida • Al menos 1 acuerdo formal con institución pública antes de 2028 	Informes de proyecto. Visitas de seguimiento del expatriado.
Perú El Guambrillo (Diócesis de Iquitos, casa de acogida)	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento estable de la casa de acogida de niñas • Calidad del acompañamiento: protocolo de atención, equipo, financiación • Sostenibilidad institucional más allá de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Casa de acogida operativa durante todo el periodo • Protocolo de atención documentado y actualizado antes de 2027 	Informe anual de la comunidad religiosa. Visita bienal.
Perú Cáritas Cusco + Cáritas Abancay (Eje andino sur)	<ul style="list-style-type: none"> • Avance en gobernanza local y derechos de mujeres en comunidades campesinas • Recuperación de servicios ecosistémicos: cuencas, cobertura vegetal • Propuesta de innovación ECI (captadores de niebla, consorcio con ICO Bolivia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 proyecto de gobernanza/género activo en el periodo • Propuesta ECI formulada y presentada antes de 2027 • Resultado técnico de al menos 1 piloto de captadores de niebla documentado 	Informes de proyecto. Documentación técnica del piloto.
Bolivia Procesos Servicios Educativos (Chiquitania)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del liderazgo femenino en comunidades chiquitanas • Incidencia política de mujeres indígenas en espacios de decisión municipal • Iniciativas de recuperación ambiental post-incendios 2024 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de liderazgo femenino activos con Agencia Vasca durante todo el periodo • Al menos 1 iniciativa de recuperación ambiental formulada antes de 2027 • Mujeres chiquitanas con roles activos en gobierno local 	Informe bienal de terreno. Valoración del expatriado.
Bolivia ICO — Instituto de Cooperación del Oriente (Valles Cruceños)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto patrimonio natural y cultural (MAP Bolivia, AECID) formulado y presentado • Propuesta ECI captadores de niebla (consorcio con Cáritas Cusco) • Avance en gobernanza ambiental: microcuencas, ordenamiento territorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta MAP Bolivia presentada en 2026 • Propuesta ECI presentada antes de 2027 • Informe técnico de captadores de niebla con datos de replicabilidad antes de 2029 	Informes de proyecto AECID y ECI. Documentación técnica.
Bolivia Centro de la Mujer AINI (Chukiasaka)	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad del programa integral de atención de mujeres • Formación de liderazgos: mujeres formadas con rol activo posterior • Calidad de la relación institucional y autonomía de la contraparte 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto activo con Agencia Vasca / Diputación de Gipuzkoa durante todo el periodo • Programa de formación de liderazgo con resultados documentados bienalmente 	Informe de proyecto. Valoración del equipo expatriado.

Bolivia Centro AINI La Paz (Río Bajo de La Paz)	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta a Agencia Vasca formulada con enfoque desarrollo económico local + género • Aprobación y arranque del proyecto en el periodo • Integración efectiva del enfoque de género en la agenda de desarrollo local 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta presentada a Agencia Vasca antes de fin de 2026 • Proyecto activo antes de 2028 si se aprueba financiación 	Seguimiento de la propuesta. Informe de arranque.
Filipinas PCCED (presencia en evaluación)	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad institucional del socio local: capacidad operativa, situación jurídica • Condiciones de seguridad para retomar la presencia activa 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación bienal completada en 2027 con decisión documentada • Si se retoma: al menos 1 proyecto formulado antes de 2029 	Evaluación bienal formal. Informe de la Junta Directiva.
Nigeria ECS — Educational Cooperation Society (Women's Board)	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de continuidad 2026 presentada y aprobada • Protagonismo del Women's Board en la gestión de proyectos • Capacidades de gestión de las mujeres de ECS: planificación, rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta 2026 presentada antes de fin de año • Women's Board con rol formal de gestión antes de 2028 • Al menos 2 mujeres de ECS con capacidades de gestión documentadas antes de 2029 	Informe de proyecto. Valoración específica del rol del Women's Board.
Sudáfrica Sole Institute (exploración)	<ul style="list-style-type: none"> • Avance en la definición de una línea de trabajo conjunta • Participación en encuentros de la red africana 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 encuentro de trabajo conjunto antes de 2028 • Diagnóstico compartido de líneas de trabajo posibles antes de 2029 	Actas de encuentros. Valoración del equipo técnico.
Kenia Fundación Kianda (marco declaratorio)	<ul style="list-style-type: none"> • Avance desde el marco declaratorio hacia trabajo concreto • Participación en la red africana emergente 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 visita o encuentro de trabajo en el periodo • Exploración de al menos 1 línea de proyecto posible antes de 2029 	Valoración del equipo técnico.
Angola / Mozambique Consorcio: Fundación Aziturri + Fundación Ama de Navarra (oncología pediátrica)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del territorio prioritario según condiciones de implantación • Avance de la fase 1 del proyecto • Funcionamiento del consorcio: coordinación, toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión sobre territorio de implantación antes de fin de 2026 • Fase 1 del proyecto en marcha antes de 2028 • Protocolo de coordinación del consorcio establecido en el primer año 	Actas del consorcio. Informe de fase 1. Seguimiento directo (recursos privados).

Ayuda Humanitaria (dimensión transversal de LE1)

Zabalketa no es ni aspira a ser una organización especializada en ayuda humanitaria de emergencia. Su identidad estratégica la sitúa en la intersección entre la cooperación al desarrollo de largo plazo y las respuestas humanitarias necesarias cuando las poblaciones con las que trabaja se ven afectadas por crisis agudas. Esta posición —el nexo humanitario-desarrollo-paz (HDP)— es la aportación diferencial de Zabalketa.

El Plan Estratégico de Ayuda Humanitaria 2026-2030 desarrolla en detalle los principios, límites autoimpuestos, tipos de intervención y objetivos específicos de esta dimensión. Los seis límites autoimpuestos siguen vigentes: solo en países con presencia estable o presencia previa documentada, con socio local de referencia, a solicitud del territorio, garantizando subsistencia y derechos fundamentales, con evaluación inicial participativa y verificando complementariedad con otros actores.

El Líbano entra en este plan como recuperación de presencia previa, no como nueva geografía. El objetivo estratégico es transitar de la respuesta humanitaria a proyectos de cooperación al desarrollo, pero las circunstancias actuales del conflicto condicionan ese horizonte.

Ámbito / Contraparte	Objetivo / Indicador de seguimiento	Meta 2026-2030	Verificación
Colombia (Costa Pacífica y Oriente Antioqueño) Microempresas + Diócesis Istmina-Tadó	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos AH activos en zonas de conflicto activo y postconflicto • Articulación entre respuesta humanitaria y procesos de desarrollo (nexo HDP) • Enfoque de protección aplicado: prevención VG, derechos de comunidades indígenas y afrodescendientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta humanitaria sostenida durante todo el periodo • Al menos 1 intervención que articule AH con proceso de desarrollo documentada por periodo • Colombia como laboratorio HDP: aprendizajes sistematizados y transferidos a otros territorios 	Informes de proyecto AH. Valoración del equipo técnico con Protocolo de Seguridad Colombia.
Perú (Iquitos, eje andino sur) Cáritas Iquitos + Cáritas Cusco	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta ante emergencias: sequías, inundaciones, eventos extremos • Articulación entre programas de desarrollo y respuesta ante eventos sobrevenidos • Componente de reducción de riesgos integrado en proyectos de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 respuesta humanitaria articulada con proyectos activos en el periodo • Protocolo de alerta y respuesta rápida con Cáritas Iquitos documentado antes de 2027 	Informes de proyecto. Informe de evento y respuesta si aplica.
Bolivia (todos los territorios) Procesos + ICO + Centro AINI	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta ante emergencias vinculadas al cambio climático: incendios, sequías • Integración de gestión de riesgos en los proyectos de gobernanza ambiental y agua 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de respuesta rápida ante incendios o sequías severas acordado con ICO y Procesos antes de 2027 • Al menos 1 actividad de reducción de riesgo documentada en cada proyecto activo 	Informes de proyecto. Documentación técnica de respuestas.
Líbano (recuperación de presencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de las intervenciones AH con socios locales previos • Calidad de la respuesta: pertinencia, acceso a poblaciones más vulnerables, dignidad • Horizonte de transición: análisis anual de condiciones para avanzar hacia desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia AH activa durante todo el periodo mientras persista el conflicto • Análisis anual documentado sobre viabilidad de transición a proyectos de desarrollo • Ninguna intervención que incumpla los límites autoimpuestos del PE AH 	Informe anual de intervención. Revisión de condiciones de contexto.

Nigeria ECS (dimensión humanitaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ECS para responder ante emergencias en comunidades de trabajo • Articulación entre el programa de infraestructura social y la reducción de vulnerabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Componente de reducción de riesgos incluido en la propuesta 2026 • Capacidades humanitarias básicas de ECS valoradas antes de 2028 	Informe de proyecto. Valoración de capacidades de ECS.
--	---	---	--

LE2. Educación para la Transformación Social

La EpTS es la segunda pata fundacional de Zabalketa. El Plan Estratégico de EpTS 2026-2030 recoge en detalle seis líneas estratégicas propias, sus objetivos específicos, metas e indicadores. Lo que aquí se recoge es el marco que conecta esa planificación con el conjunto del proyecto institucional.

La Estrategia E-3 (Eraldaketa Ekosozialerako Ekintzak, Acciones para la Transformación Ecosocial) es la columna vertebral del trabajo educativo. Construida entre 2007 y 2026, opera a través del Método del Caso y el Aprendizaje Basado en Retos de ETHAZI: proyectos reales de cooperación de Zabalketa como retos ecosociales para el alumnado vasco. El reto central del periodo 2026-2030 es transitar desde modelos de colaboración basados en compromisos individuales del profesorado hacia alianzas de corresponsabilidad institucional con los centros educativos.

Los socios locales del Sur Global —las comunidades con las que Zabalketa trabaja en Bolivia, Colombia, Perú y Filipinas— son protagonistas y co-autores de los casos de estudio de la E-3. El vínculo entre el trabajo de cooperación y el trabajo educativo no es instrumental: es constitutivo de la coherencia de Zabalketa como organización.

Ámbito / Contraparte	Objetivo / Indicador de seguimiento	Meta 2026-2030	Verificación
E-3 en FP (Bizkaia / Gipuzkoa) Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> • Centros FP con proceso E-3 activo (3+ años de recorrido) • Calidad del proceso: profundidad del trabajo, implicación del equipo docente, no solo docente individual • Avance hacia la institucionalización en el PEC del centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 8 centros FP con proceso E-3 activo a lo largo del periodo • Al menos 3 centros con mención de E-3 / EpTS en su PEC antes de 2030 • Encuentro bianual de centros a partir de 2027 con mínimo 10 participantes 	Registro de centros activos. Valoración del equipo EpTS. Documentos PEC.
E-3 en Universidad (UPV/EHU) Vínculo cooperación-educación	<ul style="list-style-type: none"> • Módulos o asignaturas con metodología E-3 activos • Participación del alumnado universitario en procesos sostenidos • TFG/TFM vinculados a proyectos de cooperación de Zabalketa • Prácticas universitarias en la oficina de Getxo 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 2 módulos universitarios con metodología E-3 en el periodo • Al menos 3 estudiantes de máster o posgrado en prácticas en la oficina durante el periodo • Al menos 1 TFG o TFM vinculado a proyectos de Zabalketa por curso 	Registro de actividad universitaria. Acuerdo de prácticas.
Acreditación FP (TKNIKA) Corresponsabilidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Avance del proceso de acreditación de formación del profesorado con TKNIKA • Número de docentes con formación acreditable en E-3 / EpTS • Formalización de acuerdo de corresponsabilidad activa con TKNIKA 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de colaboración con TKNIKA formalizado antes de 2028 • Primera edición del programa de formación docente (mínimo 20 docentes) antes de 2028 • Primer grupo de docentes acreditados antes de 2030 	Acuerdo formal con TKNIKA. Registro de docentes formados.

Ampliación territorial (Álava / Navarra) Expansión prudente	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración de centros FP con interés en E-3 en Álava • Presencia institucional en Navarra: contactos, participación en espacios de sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 centro en Álava con proceso E-3 iniciado antes de 2029 • Participación en al menos 1 espacio de sector en Navarra en el periodo 	Registro de centros. Valoración del equipo EpTS.
IA como objeto de análisis + herramienta crítica (transversal a E-3)	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad o módulo específico sobre IA integrado en los casos E-3 • Valoración del profesorado y alumnado sobre la actividad de IA • Grado de integración del uso crítico de IA en el proceso de diseño de propuestas del alumnado 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 actividad sobre IA (sesgos, poder tecnológico, impacto) diseñada e integrada antes de 2027 • Uso crítico de IA integrado en al menos 3 casos del banco E-3 antes de 2030 	Banco de materiales actualizado. Valoración de participantes.
Aplicación de AET (Acciones Ecosociales Transformadoras) en Euskadi y en el Sur	<ul style="list-style-type: none"> • AET del alumnado aplicadas en países del Sur con participación de socios locales • Incidencia política con responsables de obligaciones a nivel municipal en Euskadi • Seguimiento de aplicación de AET: documentación de resultados e impactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de seguimiento de AET con socios locales antes de 2027 • Al menos 5 AET con aplicación documentada (Sur o Euskadi) antes de 2030 • Al menos 3 acciones de incidencia política documentadas con participación del alumnado 	Registro de AET aplicadas. Valoración de socios locales.
Generación y comunicación del conocimiento (sistematización bienal)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizaciones del periodo publicadas y accesibles • Participación en congresos y jornadas académicas y profesionales • Metodología E-3 puesta a disposición de otras ONGD y organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización 2022-2026 publicada antes de 2027 • Al menos 2 participaciones en espacios académicos o profesionales en el periodo • Al menos 2 ONGD formadas en metodología E-3 antes de 2030 	Sistematizaciones publicadas. Registro de participaciones.

LE3. Sensibilización, Transformación Comunitaria y Acción Social

Esta línea integra tres dimensiones que en el plan anterior estaban más fragmentadas: la sensibilización puntual, el trabajo de transformación comunitaria sostenida y la acción social local. La Acción Social no tiene planificación propia: se desarrolla dentro de LE3, principalmente a través de SolidaridUP. Zabalketa actúa como catalizadora social: no atiende directamente necesidades, sino que conecta recursos, activa redes y acompaña procesos comunitarios.

Ámbito / Contraparte	Objetivo / Indicador de seguimiento	Meta 2026-2030	Verificación
SolidaridUP (Getxo, Leioa, Sestao)	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento estable del programa en los tres municipios • Número de personas y colectivos activados por municipio • Avance en la institucionalización municipal (reconocimiento formal del ayuntamiento) • Potencial de extensión a nuevos municipios 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa activo en los 3 municipios durante todo el periodo • Al menos 1 municipio con reconocimiento o acuerdo formal antes de 2028 • Valoración de al menos 2 municipios candidatos a extensión del modelo 	Informes de actividad de SolidaridUP. Valoración del equipo.

Ekimen Txikiak, Eragin Handiak (Getxo, ODS y cohesión)	<ul style="list-style-type: none"> Número de iniciativas comunitarias acompañadas Diversidad de actores implicados Conexión explícita entre iniciativas locales y narrativas globales de la cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 4 iniciativas acompañadas en el periodo Al menos 2 iniciativas con conexión explícita con contenidos de EpTS 	Registro de iniciativas. Valoración del equipo.
Sensibilización (campañas, exposiciones, jornadas)	<ul style="list-style-type: none"> Alcance de las campañas: personas contactadas, diversidad de público Calidad del mensaje: genera reflexión crítica, no solo información superficial Coherencia con los procesos educativos más profundos de E-3 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 2 campañas o jornadas de sensibilización por año Al menos 1 acción de sensibilización conectada explícitamente con E-3 por año 	Registro de actividades. Valoración cualitativa del impacto.
Formación del profesorado + guía para equipos directivos (institucionalización centros)	<ul style="list-style-type: none"> Docentes formados con itinerario acreditable Guía para equipos directivos elaborada y en uso Centros donde la dirección conoce y usa la guía 	<ul style="list-style-type: none"> Guía para equipos directivos elaborada antes de 2027 Al menos 15 docentes formados con itinerario acreditable en el periodo Al menos 5 centros donde el equipo directivo conoce y usa la guía 	Registro de formación. Control de distribución de la guía.
Trabajo en red (Lantalde de Getxo, Coordinadora ONGD Euskadi)	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa en los espacios de red: presencia, contribución, representación Iniciativas conjuntas con otras organizaciones de la Coordinadora 	<ul style="list-style-type: none"> Participación regular y activa en Lantalde y Coordinadora durante todo el periodo Al menos 1 iniciativa conjunta con otra organización de la Coordinadora en el periodo 	Registro de participación. Valoración del equipo.

T. Eje transversal: Agua y Cambio Climático

El Grupo de Agua y Cambio Climático no es una línea de trabajo más dentro de Zabalketa. Es el espacio donde varias líneas convergen y donde la organización tiene una posición técnica diferenciada respecto al conjunto del sector de cooperación vasco. El grupo articula a Medicus Mundi, TADEH, ICLI, Enraiza Derechos, centros de FP, la UPV/EHU y socios europeos. No es solo una red temática: es un consorcio multiactor con capacidad potencial de incidencia política ante las Diputaciones y eLankidetzeta. Es todavía incipiente, pero dar coherencia al grupo es un objetivo institucional explícito de este periodo.

El eje conecta las tres líneas estratégicas: con LE1 a través de los proyectos de gestión de cuencas, REPANAs y biomiméticos en Bolivia y Perú; con LE2 a través de E-3 y los casos de estudio reales; con la incidencia política a través del consorcio multiactor y la interlocución con financiadores.

Ámbito / Contraparte	Objetivo / Indicador de seguimiento	Meta 2026-2030	Verificación
Grupo de Agua y Cambio Climático (consorcio multiactor: Medicus Mundi, TADEH, ICLI, Enraiza Derechos, centros FP, UPV/EHU)	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa de Zabalketa: liderazgo técnico, presencia en encuentros, contribución a documentos Coherencia interna del Grupo: agenda compartida, roles definidos, capacidad de actuación conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa sostenida durante todo el periodo Al menos 1 proyecto consorciado aprobado antes de 2029 Posicionamiento técnico de Zabalketa reconocido por el grupo y los financiadores 	Actas del Grupo. Proyectos aprobados. Valoración del equipo.

	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 1 proyecto consorciado aprobado y en ejecución en el periodo 		
Incidencia política (eLankidetza, Diputaciones Forales)	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de los argumentos técnicos de Zabalketa en convocatorias y marcos de financiadores vascos Interlocución directa con eLankidetza y Diputaciones sobre cambio climático y cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 1 reunión técnica de incidencia con eLankidetza en el periodo Al menos 1 elemento del discurso del Grupo incorporado en convocatoria o marco bienal de eLankidetza 	Registro de reuniones. Análisis comparativo de convocatorias.
Captadores de niebla y biomiméticos (Bolivia: ICO / Perú: Cáritas Cusco) Convocatoria innovación ECI	<ul style="list-style-type: none"> Pilotos activos en terreno con datos técnicos documentados Propuesta ECI innovación presentada en consorcio ICO + Cáritas Cusco Replicabilidad técnica documentada: eficiencia hídrica, coste-beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 2 pilotos activos antes de 2028 Propuesta ECI presentada antes de 2027 Informe técnico de resultados de pilotos antes de 2029 	Documentación técnica de pilotos. Informe ECI.
EpTS y eje agua-clima (casos de estudio en centros E-3)	<ul style="list-style-type: none"> Casos reales de agua y cambio climático integrados en procesos E-3 Actualización de materiales con datos de terreno: Bolivia y Perú Participación de contrapartes del Sur en materiales o sesiones educativas 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 casos de estudio de agua/clima en uso en centros E-3 durante el periodo Materiales actualizados con datos reales en cada revisión bienal Al menos 1 participación directa de contraparte del Sur en proceso educativo en Euskadi 	Catálogo de materiales E-3. Registro de centros que los usan.

6. Líneas transversales institucionales

6.1 Género

La equidad de género no es un eje temático optativo. Es un principio de diseño que atraviesa todos los proyectos, todos los procesos educativos y la propia organización interna. El Plan de Género Horizonte 2030 de Zabalketa establece los objetivos, indicadores y metodología específica. REDMUJERES.NET es la expresión más desarrollada de este compromiso en terreno.

6.2 Sostenibilidad ambiental

La Política Medioambiental 2020-2030 de Zabalketa establece los compromisos de la organización. El plan 2026-2030 los asume y los conecta con el Eje Transversal T, evitando que la sostenibilidad ambiental se reduzca a una declaración de intenciones en la gestión interna.

6.3 Voluntariado y prácticas universitarias

El voluntariado sigue siendo un deber pendiente: hay voluntad, pero no hay estructura que lo sostenga. Las prácticas universitarias, en cambio, son una realidad en marcha. Estudiantes de másteres y posgrados ya pasan por la oficina de Getxo aportando capacidades concretas. Este modelo merece ser consolidado y reconocido formalmente.

6.4 Coordinación en red

REDMUJERES.NET, el Grupo de Agua y Cambio Climático, la Coordinadora de ONGD de Euskadi, COEB en Bolivia, el Lantalde de Getxo y la alianza con Fundación Aziturri y Fundación Ama de Navarra son el tejido relacional sobre el que se construye este plan. La participación en estas redes requiere recursos y tiempo, y ese coste tiene que estar reconocido en la planificación.

6.5 Inteligencia Artificial como reto transversal

La irrupción de la inteligencia artificial generativa plantea retos que no son solo tecnológicos. Para una organización cuyo trabajo educativo se basa en el desarrollo del pensamiento crítico, la proliferación de contenidos generados automáticamente y la facilidad para crear narrativas falsas son amenazas directas a lo que intentamos construir en el aula. La IA se trabaja en E-3 en dos planos: como objeto de análisis (¿quién la desarrolla, con qué datos, con qué sesgos?) y como herramienta a usar con criterio propio. Este plan lo nombra como reto institucional transversal y lo incorpora en los procesos de revisión del periodo.

7. Organización y recursos

7.1 Equipo y fortalecimiento institucional

El equipo de Zabalketa es su principal activo. No hay plan estratégico que se implemente solo: lo implementan personas con conocimiento, con relaciones y con compromiso. Cuidar ese equipo, en términos de condiciones laborales, desarrollo profesional y bienestar, no es un lujo: es una condición para que el resto funcione. La Junta Directiva ejerce su función de gobierno con criterio y sin interferir en la gestión técnica. La revisión de los mecanismos de comunicación interna entre el equipo en Getxo y los expatriados en terreno es una tarea de los primeros doce meses.

7.2 Comunicación y visibilidad

La comunicación de Zabalketa tiene que evolucionar, no solo en herramientas sino en narrativa. Una organización que trabaja con la complejidad que trabaja Zabalketa no puede comunicar con mensajes simplificados de impacto inmediato. Pero tampoco puede comunicar solo para sus pares. Hay que encontrar un lenguaje que sea honesto sobre la complejidad y que al mismo tiempo llegue a públicos más amplios.

7.3 Financiación

La búsqueda de diversificación financiera es una prioridad estratégica de este plan. La concentración en eLankidetza como fuente principal es un riesgo estructural que hay que reducir, sin que eso suponga renunciar a esa fuente o deteriorar la relación con la Agencia Vasca. El vacío que están dejando los grandes financiadores internacionales crea oportunidades para la cooperación descentralizada, pero solo si las organizaciones tienen capacidad técnica para presentar proyectos a nuevas convocatorias y gestionar la complejidad de los consorcios europeos. La convocatoria AECID de innovación (captadores de niebla) y el relacionamiento con la WASSERSTIFTUNG son las primeras expresiones concretas de esa diversificación en este periodo.

7.4 Alianzas y acompañamiento a contrapartes

Las alianzas de Zabalketa no son instrumentales. Son parte de la identidad de la organización. Los socios locales no son ejecutores de proyectos diseñados en Getxo: son organizaciones con sus propias agendas, sus propias capacidades y sus propias limitaciones. La relación tiene que ser de respeto real a esa autonomía, lo que implica procesos de toma de decisión conjunta y disposición a cambiar el diseño cuando las circunstancias lo requieren. El programa de estancias formativas en

Getxo y la acogida de practicantes universitarios son dos mecanismos concretos para profundizar esas relaciones.

8. Seguimiento y evaluación

8.1 Un plan que se revisa sin burocracia

Este plan es una herramienta, no un contrato. Eso significa que puede y debe revisarse cuando el contexto lo requiera. La revisión de mitad de periodo se hace en 2028, en una jornada de reflexión interna con el equipo completo: suficiente para valorar si el rumbo es el correcto y qué ajustes son necesarios. No es un proceso exhaustivo. Si hay cambios de contexto relevantes antes de esa fecha (cierre de un financiador, crisis grave en un territorio, cambio político significativo), la revisión puede ser más puntual.

8.2 Los indicadores de este plan

Cada sección de este plan incluye sus propios objetivos con criterios de seguimiento específicos, organizados en tablas por ámbito y contraparte. No son indicadores de evaluación final: son herramientas de lectura continua. Las metas que aparecen en esas tablas son umbrales de referencia, no cifras de producción. La pregunta de fondo en cada caso es cualitativa: ¿estamos avanzando en la dirección correcta, con la calidad que nos hemos propuesto?

Las planificaciones estratégicas específicas de EpTS y Ayuda Humanitaria tienen sus propios sistemas de seguimiento más detallados, incluyendo revisiones trimestrales y anuales en el caso de EpTS. Esos sistemas son coherentes con este plan y lo desarrollan.

8.3 Evaluación de presencias condicionadas

La presencia en Filipinas y la evolución de las presencias incipientes en África (Sole Institute en Sudáfrica, Fundación Kianda en Kenia) se evaluarán de forma bienal. El análisis tiene que considerar la viabilidad del socio local, las condiciones de seguridad, la calidad del trabajo posible y los recursos disponibles. Esas evaluaciones las hace el equipo técnico, con conocimiento de causa, sin que la presión de la inercia o de los financiadores sea el factor determinante.