



Alianza
Cooperativa
Internacional



Documentación principal – Parte II

Asamblea General Extraordinaria

2 de julio de 2025

Manchester (Reino Unido)

17. Plan estratégico 2026-2030

El proceso:

En la reunión del Consejo de Administración de la ACI celebrada en Cali (Colombia) en marzo de 2024, se aprobó por unanimidad la moción para desarrollar una estrategia actualizada para los últimos cinco años de los ODS, el período 2026-2030. En Nueva Delhi, el director general presentó un primer borrador de la estrategia ante la Asamblea General. Este borrador coincidía plenamente con las áreas focales de la Conferencia Cooperativa Mundial de Nueva Delhi en lo relativo a personas, datos, incidencia política, finanzas y futuro. En esta Asamblea General se anunció que, tras consultarlo con regiones, sectores y grupos temáticos y debatirlo exhaustivamente en la reunión del Consejo de Administración de la ACI celebrada en Punta Cana (República Dominicana) el pasado abril, se presentará una versión final para su adopción en la Asamblea General de Manchester (Reino Unido) el 2 de julio de 2025. Si la Asamblea General aprueba la estrategia 2026-2030 titulada «Practicar, Promover y Proteger», esta versión ampliada se presentará como modelo a las regiones y sectores para que puedan alinear su propia estrategia 2026-2030 con la Estrategia Mundial de la ACI. Una vez se pongan en marcha estas estrategias, todo el ecosistema de la ACI podrá irrumpir en la era 2026-2030 como un solo movimiento con una única estrategia y representados por una sola marca. Además, se preparará un resumen para divulgar la nueva estrategia y comunicarla al público más general.



APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

SÍ	
NO	
ABSTENCIÓN	

PRACTICAR, PROMOVER Y PROTEGER:

El Plan Estratégico de la ACI para Empoderar el Futuro de las
Cooperativas (2026–2030)

Pratiquer, Promouvoir, Protéger.

La Estrategia de la ACI 2026–2030: Practicar, Promover, Proteger es una hoja de ruta audaz y ambiciosa diseñada para impulsar el movimiento cooperativo con claridad e impacto. Este plan no es sólo una aspiración: es posible de lograr. Refleja un compromiso ambicioso pero alcanzable para fortalecer las cooperativas en todo el mundo, garantizando que no sólo prosperen sino que también den forma al futuro de los negocios, la sociedad y la economía.

Al practicar los valores cooperativos, promover el modelo cooperativo y proteger nuestra identidad compartida, esta estrategia empodera a las cooperativas para crecer, innovar y liderar. Es un plan creado para la acción, diseñado para generar un progreso mensurable y al mismo tiempo reforzar la resiliencia del movimiento en un mundo en constante cambio. Ahora es el momento de tomar medidas decisivas para garantizar que las cooperativas sean reconocidas, apoyadas y posicionadas como impulsoras clave del desarrollo sostenible.

Esta estrategia es el resultado de un proceso verdaderamente colaborativo. Representantes regionales y sectoriales, comités temáticos y líderes cooperativos de todo el mundo se han unido para dar forma y desarrollar este plan. No es una estrategia impuesta desde arriba, sino una construida colectivamente por y para la comunidad cooperativa global. A través de esta visión compartida, estamos fortaleciendo nuestro movimiento, asegurando que las cooperativas de todo el mundo tengan las herramientas, la influencia y la solidaridad necesarias para tener éxito.

Prefacio

Carta del Presidente del Consejo de Administración

Queridos Cooperadores:

Este documento es el fruto de un arduo trabajo coordinado, del Leadership Group, bajo el liderazgo de nuestro Director General Jeroen Douglas y nutrido por los aportes de líderes de organizaciones de distintos países.

Es, en definitiva, una herramienta donde confluyen las miradas, desafíos e inquietudes de las regiones, sectores y comités que componen nuestra organización.

Lo hacemos, lo hemos hecho, y lo haremos, por supuesto, situados en un escenario de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Encontrarán en las siguientes páginas varios elementos para ubicar bajo esas cuatro categorías, pero, lo más importante, encontrarán una propuesta consensuada de cómo enfrentar los desafíos que tenemos a mediano y largo plazo.

El escenario en el cual nos toca actuar es por demás complejo. Fuertes desafíos sociales, económicos, geopolíticos y ambientales nos esperan en el camino. Más aún, ya los estamos enfrentando, día a día, desde cada una de nuestras organizaciones.

No es casual que el prolegómeno de este plan sea un nuevo Año Internacional de las Cooperativas proclamado por las Naciones Unidas.

Esa organización que representa a los estados-nación del mundo entero, estableció como sabemos una agenda para cumplir en 2030 con 17 objetivos de desarrollo sostenible.

Sin embargo, como humanidad estamos lejos de asegurar un futuro con trabajo decente, equidad de género, hambre cero o cuidado de los ecosistemas.

Por eso, este plan estratégico no es solamente un documento para fortalecer los mecanismos internos de gestión en nuestra organización, es un instrumento para aumentar

la incidencia en los poderes públicos de cada país y para potenciar el impacto en cada una de nuestras comunidades.

Nuestra agenda de desarrollo sostenible comenzó hace 200 años y es permanente. Para eso debemos seguir poniendo en práctica nuestros principios, promocionar nuestro modelo socioempresarial y proteger nuestra identidad, forjada hace dos siglos.

Debemos hacerlo a escala global, contemplando a la Alianza Cooperativa Internacional como la Casa Común de todos los cooperativistas, y también a escala local, junto a los asociados de cada cooperativa en su territorio.

Como habituamos decir, para los grandes desafíos globales tenemos respuestas locales, arraigadas en las comunidades. Estas, organizando sus cooperativas para producir, consumir, trabajar, educarse, cuidarse, construir su hábitat, ahorrar e invertir, entre otras acciones, están construyendo día a día un futuro sostenible.

Finalmente, cuando hablamos de construir futuro hablamos de generar cambios a mediano y largo plazo, tal como se describe en este plan. Hablamos, entonces, de un camino que iniciamos quienes estamos actualmente en roles de liderazgo a nivel internacional pero que continuarán y terminarán liderando otros colegas, seguramente emergentes de la potente juventud cooperativista que hoy conocemos.

Por eso es importante ir más allá de nuestras fronteras, expandir las propuestas aquí contenidas entre los millones de asociados de nuestras cooperativas, invitar al diálogo a las nuevas generaciones y ampliar el impacto de nuestra actividad cotidiana con el norte de los resultados proyectados en este documento.

Confío en que estamos a la altura de lograrlo. Juntos, cooperando, como siempre lo hemos hecho.



Ariel Guarco

President, ICA Board of Directors

Prefacio

Carta Del Director General

Un movimiento, una estrategia, una organización

El movimiento cooperativo siempre se ha definido por la fortaleza de su unidad. En todas las regiones, sectores y culturas, compartimos un propósito común: construir un mundo más justo, sostenible e inclusivo a través de la cooperación. A medida que avanzamos con este plan estratégico, nosotros, los líderes de la ACI, reafirmamos que **somos un movimiento, con una estrategia, trabajando como una sola organización** para lograr nuestra visión compartida.

Esta estrategia no es sólo un marco: es un compromiso colectivo. Su éxito depende de nuestra capacidad de trabajar juntos, alinear nuestros esfuerzos y avanzar en la misma dirección. Cada cooperativa, federación y parte interesada desempeña un papel vital en el avance de nuestros objetivos, y sólo a través de una acción coordinada podemos alcanzar todo el potencial del modelo cooperativo.

Al adoptar este enfoque unificado, fortalecemos nuestro impacto en todos los niveles: local, regional y global. Juntos construiremos un movimiento cooperativo que sea más resiliente, innovador e influyente que nunca. **Ésta es nuestra estrategia, y sólo será efectiva si la implementamos en conjunto.**

El mínimo es el máximo: Un compromiso con la estrategia integral

Para que el movimiento cooperativo prospere, no podemos abordar esta estrategia como un menú de opciones para elegir. **El mínimo compromiso debe ser**

el máximo esfuerzo. Cada elemento de esta estrategia está interconectado: nuestros objetivos no son iniciativas aisladas, sino parte de una visión más amplia y cohesiva. Es un plan definido **mínimamente** que da **máxima autonomía** a las regiones y sectores para garantizar la significatividad en cada parte del ecosistema de la ACI. Por lo tanto, no se trata de una orden de operación impuesta desde arriba, sino más bien de un marco global amplio y reconocible que estimula la interconectividad y la unidad, al tiempo que nos hace sentir orgullosos de nuestra diversidad.

Un compromiso parcial no impulsará el cambio sistémico que buscamos. Si realmente queremos transformar el mundo a través del movimiento cooperativo, fortalecer nuestro impacto y alcanzar nuestros objetivos colectivos, debemos estar **totalmente comprometidos**. Cada cooperativa, cada sector y cada región debe apropiarse de esta estrategia en su totalidad. Cuando nos comprometemos plenamente —alineando nuestros esfuerzos, integrando nuestras prioridades e impulsando el cambio juntos— el movimiento cooperativo alcanzará su máximo potencial.

Esto no es sólo una estrategia; es un llamado a la acción. El éxito de un objetivo depende del éxito de todos, y el progreso en un área fortalece el progreso en otras. **Al adoptar este plan en su totalidad, maximizamos nuestro impacto y garantizamos que ninguna cooperativa ni ninguna comunidad se queden atrás.**

Una estrategia para el movimiento, no sólo para la organización

Si bien esta estrategia es desarrollada y apoyada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), no es un plan de negocios para la ACI como organización; es una estrategia para todo el movimiento cooperativo. La ACI actúa como gestora de esta visión colectiva, pero su éxito depende de la participación activa y el compromiso de las cooperativas, federaciones, organizaciones de alto nivel y partes interesadas en todos los sectores y regiones.

Esta estrategia está diseñada para fortalecer y expandir el movimiento cooperativo. Es un marco que explica cómo las cooperativas pueden crecer, innovar y liderar para abordar los desafíos globales. El papel de la ACI es convocar, facilitar y apoyar a las cooperativas en la implementación de esta estrategia, pero **la responsabilidad de la ejecución es de todos nosotros.**

Toda cooperativa, independientemente de su tamaño, sector o geografía, tiene un papel que desempeñar para hacer realidad esta estrategia. Al trabajar juntos bajo una visión compartida, podemos impulsar un progreso significativo que beneficie a nuestros miembros, nuestras comunidades y el futuro del movimiento cooperativo en su conjunto.

Estrategias regionales y sectoriales: Fortaleciendo el movimiento desde adentro

Esta estrategia está diseñada para ser un marco unificador para el movimiento cooperativo, abarcando el trabajo de las organizaciones regionales y sectoriales y asegurando al mismo tiempo la alineación con nuestra visión global compartida. Si bien cada región y sector enfrenta desafíos y oportunidades únicos, sus estrategias no son independientes de este enfoque que abarca todo el movimiento, **son parte integral de ello.**

Las organizaciones regionales y sectoriales desarrollarán sus propias estrategias **dentro de esta estrategia de movimiento más amplia**, garantizando que sus prioridades e iniciativas contribuyan a los objetivos colectivos que hemos establecido. Este enfoque permite la adaptabilidad manteniendo la cohesión, garantizando que las cooperativas de todo el mundo avancen en la misma dirección y al mismo tiempo respondan a sus necesidades locales e industriales específicas.

Al incorporar estrategias regionales y sectoriales dentro de este marco que abarca todo el movimiento, creamos **un ecosistema cooperativo más fuerte e interconectado**, donde el éxito de cada cooperativa, región y sector refuerce el éxito del conjunto.

El movimiento prospera cuando actuamos juntos, aprovechando nuestra diversidad y permaneciendo unidos en nuestro propósito.

Esta estrategia nos pertenece a todos y su éxito depende de nuestra capacidad de integrar y alinear nuestros esfuerzos en todos los niveles.

Una estrategia basada en principios: Un plan para el movimiento

Esta estrategia no es un conjunto de reglas rígidas, es un **plan basado en principios** para el movimiento cooperativo. Brinda dirección, enfoque y objetivos compartidos, pero está diseñado para adaptarse a las diversas realidades de las cooperativas de todo el mundo.

Las cooperativas prosperan gracias a los valores de **autoayuda, democracia, solidaridad y prosperidad compartida**. Esta estrategia refleja esos principios y ofrece un marco que guía la acción y al mismo tiempo permite flexibilidad en su aplicación. No se trata de cumplimiento, se trata de compromiso. No se trata de restricciones, se trata de oportunidades.

Al utilizar esta estrategia como **una brújula en lugar de un manual de reglas**, las cooperativas, federaciones y organizaciones sectoriales pueden diseñar su propio camino manteniéndose alineadas con la visión más amplia. Este es un esfuerzo de todo el movimiento, **un compromiso colectivo con la cooperación, la innovación y el éxito compartido**. Juntos, utilizaremos esta estrategia para construir un movimiento cooperativo más fuerte, más resiliente y con mayor impacto.

Respecto a las cooperativas...

Este año se celebra el 130° aniversario de la ACI. Somos la Alianza Cooperativa Internacional, un movimiento global que abarca más de 3 millones de empresas cooperativas en todo el mundo. Por ello, hemos optado por utilizar los términos “cooperativas” o simplemente “coops” a lo largo de este documento. El movimiento cooperativo

se encuentra en el corazón de la **economía social y solidaria**. De hecho, lo consideramos el protagonista más avanzado, con una trayectoria probada en más de 150 países en numerosos sectores de la economía global. La ACI integra formalmente ocho de estos sectores:

- **Agricultura:** Representado por la Organización Internacional de Cooperativas Agrícolas (ICAO, por sus siglas en inglés).
- **Banca y Finanzas:** Representado por la Asociación Internacional de Bancos Cooperativos (ICBA, por sus siglas en inglés).
- **Cooperativas de consumidores:** Representado por Consumer Co-operatives Worldwide (CCW, por sus siglas en inglés), que incluye cooperativas minoristas.
- **Pesca:** Representado por la Organización Internacional de Cooperativas Pesqueras (ICFO, por sus siglas en inglés).
- **Cuidado de la salud** Representado por la Organización Internacional de Cooperativas de la Salud (IHCO, por sus siglas en inglés).
- **Vivienda:** Representado por Co-operative Housing International (CHI, por sus siglas en inglés).
- **Seguros:** Representado por la Federación Internacional de Seguros Cooperativos y Mutuas (ICMIF, por sus siglas en inglés), que incluye los seguros mutuos.
- **Cooperativas industriales y de servicios:** Representado por la Organización Internacional de Cooperativas de Productores Industriales, Artesanales y de Servicios (CICOPA, por sus siglas en inglés), una categoría amplia que abarca las cooperativas de trabajadores y las cooperativas de diversas industrias de servicios.

Conectado a estos **ocho sectores** y a nuestras **cuatro regiones operativas** (Américas, África, Europa, Asia-Pacífico), y con el apoyo de nuestros **cinco comités de conocimiento sobre género, juventud, investigación, derecho y desarrollo**, definimos el ecosistema actual de la ACI.

Sin embargo, el panorama cooperativo se extiende mucho más allá, con una importante actividad económica en sectores como la educación, el turismo, la energía y los servicios públicos, la asistencia

social, las cooperativas de TIC y digitales, la economía informal y las artes y la cultura, así como cooperativas de trabajadores más allá de la industria y los servicios. Aunque estos sectores aún no están organizados formalmente dentro de la estructura de la ACI, esta estrategia los reconoce como partes integrales del movimiento cooperativo global.

Las cooperativas se basan fundamentalmente en la propiedad de sus miembros, un enfoque en el beneficio de los miembros, una gobernanza democrática y en la solidaridad. Por lo tanto, este documento amplía su alcance para incluir a las **organizaciones mutuas**, que tienen una historia anterior a las cooperativas y son actores exitosos del mercado en más de 80 países. El movimiento cooperativo busca construir una estructura inclusiva, incorporando a las organizaciones mutuas y otros actores económicos que se adhieran a los valores y principios fundamentales de la ACI. Incluimos empresas sociales, actores de la sociedad civil que trabajan en la esfera socioeconómica, grupos de autoayuda, organizaciones de productores agrícolas y muchos otros actores económicos organizados en torno a la propiedad de sus miembros, la distribución justa del valor y las prácticas democráticas. La economía global es vasta y diversa, pero nos une el orgullo de ser resilientes y demostrar una competitividad cooperativa que contrasta marcadamente con los enfoques neoliberales y sus plutocracias asociadas.

Las cooperativas realmente construyen un mundo mejor. Por eso somos cooperativistas.

Palabras de agradecimiento

“Practicar, Promover, Proteger” es un esfuerzo colaborativo posible gracias a la dedicación de numerosos colaboradores e instituciones entusiastas. Este documento se ha beneficiado considerablemente de amplias consultas.

Extiendo mi sincero agradecimiento a mis colegas del Equipo de Gestión Global: Agnès Mathis (Directora, Cooperativas Europa), Danilo Salerno (Director, Cooperativas Las Américas) y Balu Iyer

(Director, Asia-Pacífico). Su conocimiento regional y su flexibilidad para actualizar nuestra estrategia actual –que este documento reemplazará– fueron invaluable.

También estoy profundamente agradecido por los comentarios constructivos y los diálogos con los diversos participantes del sector. En particular, deseo reconocer a Jungsik Jung (ICAO), Bhima Subramanyam (el dedicado líder de ICBA), Todor Ivanov (líder de CCW), Carlos Zarco (Presidente de IHCO) y su solidario colega José Pérez (también de IHCO), Blase Lambert (líder de CHI) y Guido Schwarzendahl (también de CHI), Shaun Tarbuck (sigue siendo un partidario clave de ICMIF y la fuerza impulsora detrás de www.cm50.coop), y Diane Dovgan (Secretaria General de CICOPA), así como a Guiseppe Guerini, Presidente del CECOP europeo.

Los valiosos aportes de nuestros comités de conocimiento también fueron cruciales. Un agradecimiento especial a Cynthia Giagnocavo, Presidenta del Comité de Investigación Cooperativa, por sus numerosas ideas constructivas y comentarios textuales; a Hagen Henry, Presidente del Comité de Derecho Cooperativo, a Francisca Ottolenghi, Presidenta de la Plataforma de Desarrollo de la Alianza Cooperativa Internacional, y a Marcelina Zjawieńska, representante del Comité de Juventudes de la ACI.

El Consejo Directivo Global de la ACI encargó el desarrollo de esta estrategia durante mi primera reunión del Consejo en Cali, Colombia, en marzo pasado, con el objetivo de lanzarla durante el 2º Año Internacional de las Cooperativas de las Naciones Unidas (<https://2025.coop>). Estoy inmensamente agradecido por el constante apoyo constructivo de todo el Consejo.

Además, el Consejo encargó un Grupo de Liderazgo Estratégico específico para guiar este proceso. Mi más sincero agradecimiento a todo este equipo, presidido por Ariel Guarco (Presidente de la ACI y mi máximo compañero de entrenamiento y maestro en el maravilloso mundo de las cooperativas), e incluyendo a Doug O'Brien (Presidente y Director Ejecutivo de NCBA CLUSA, el máximo órgano estadounidense de la ACI), Simona Cavazzutti (Presidenta de Concopar en Paraguay), Nelson Kuria

(Presidente de la Junta Directiva de CIC Insurance Group de Kenia), Todor Ivanov (en su calidad y también en representación de Petar Stefanov, Presidente de Cooperatives Europe y Presidente de la Central Cooperatives Union de Bulgaria), y Savitri Singh (Subdirector Ejecutivo de la Unión Cooperativa Nacional de India y también en representación de Chandra Pal Yadav, Presidente de la ACI Asia-Pacífico y Presidente de la cooperativa india KRIBHCO).

Mi agradecimiento también se extiende a mi propio equipo en la Oficina Global en Bruselas, Bélgica, quienes sentaron las bases de este documento en la primavera de 2024. Gracias a todos por su arduo trabajo y las muchas iteraciones que han dado como resultado este producto conjunto.

También quiero agradecer a Rebecca Harvey, editora ejecutiva de Co-operative News, por su apoyo en la generación de ideas desde el comienzo de este proceso. Durante esa sesión inicial y nuestro Taller de Estrategia en febrero pasado, Elsa Scholte, mi amiga de Solidaridad y su Gerente de Comunicación Internacional, aportó su excelencia característica al proceso, a las personas involucradas y al contenido mismo. Muchas gracias a ambas.

Este documento alcanzó un nuevo nivel de calidad gracias a lo que Howard Brodsky amablemente llama “mi equipo élite”. Estoy profundamente agradecido con Megan Michelakos, cofundadora de Trebletree, por su excepcional trabajo de edición y diseño y por sus valiosas contribuciones como co-pensadora durante nuestro taller en agosto de 2024 en las instalaciones de CCA Global Partners en Manchester, New Hampshire. Sus muchas horas y días de dedicación realmente han rendido frutos, y agradezco su sugerencia para el título, entre otras cosas. Desde aquel taller en CCA Global, Justin Hammons, cofundador de la Cooperativa Principle 6, ha sido un valioso compañero de debate en cada paso y etapa del desarrollo de este documento. Nuestra colaboración no sólo ha sido productiva sino que también ha dado lugar a una valiosa amistad. ¡Estoy sumamente agradecido con ambos!

Por último, no es exagerado decir que sin Howard Brodsky este documento no habría visto la luz. Como figura destacada en la historia de las cooperativas mundiales y el primer beneficiario

estadounidense de nuestro Premio Rochdale Pioneers en 2019, Howard brindó liderazgo, orientación y dirección cruciales desde el principio hasta el final. Ejemplificó el verdadero significado del Principio 6: la cooperación entre cooperativas. Mi gratitud hacia tí es inmensa.



Jeroen Douglas

Jeroen Douglas
Director-General, ICA

Resumen Ejecutivo

Una visión general global

Una estrategia para un mundo cambiante

El Plan Estratégico de la ACI 2026–2030 está diseñado para guiar al movimiento cooperativo a través de un panorama global que cambia rápidamente. Las cooperativas operan en un entorno marcado por profundas transformaciones en materia de **tecnología, gobernanza, economía, clima y estructuras sociales**, lo que requiere un enfoque prospectivo que garantice resiliencia, adaptabilidad e impacto.

Esta estrategia se basa en la **Declaración sobre la identidad cooperativa**, reafirmando el papel del movimiento cooperativo para enfrentar los principales desafíos globales, fomentar la democracia económica y fortalecer su posición como modelo empresarial centrado en las personas. A través de un proceso consultivo, este plan integra perspectivas de líderes regionales, sectoriales y temáticos para crear una estrategia que sea integral y viable, asegurando la alineación en todo el ecosistema cooperativo global.

La estrategia se enmarca en la Teoría del Cambio de la ACI, proporcionando un enfoque estructurado para lograr resultados medibles. Incluye objetivos claramente definidos a corto plazo (2030) y a largo plazo (2035), garantizando que las iniciativas lideradas por las cooperativas sigan siendo ambiciosas pero alcanzables. Un enfoque clave es fomentar una mayor **colaboración, innovación y sostenibilidad financiera**, reforzando la ventaja competitiva del modelo cooperativo en un mundo en rápida evolución.



Objetivos estratégicos

El plan se estructura en torno a cinco objetivos estratégicos que promoverán vías hacia una mayor participación de las cooperativas en la economía global y complementarán el fortalecimiento de las cinco áreas de programación representadas por la Asamblea General de la ACI a través de sus Comités Temáticos sobre Igualdad de Género,

Cooperación Internacional para el Desarrollo, Legislación, Investigación y Juventud.



1. Oportunidades inclusivas en las cooperativas – Ampliar el acceso al liderazgo cooperativo, la participación económica y la gobernanza para todos, con un enfoque particular en los jóvenes, las mujeres y los grupos subrepresentados.



2. Fortalecimiento de las redes cooperativas y la cooperación – Mejorar la colaboración entre sectores cooperativos, regiones y áreas temáticas para construir un movimiento global más fuerte e interconectado.



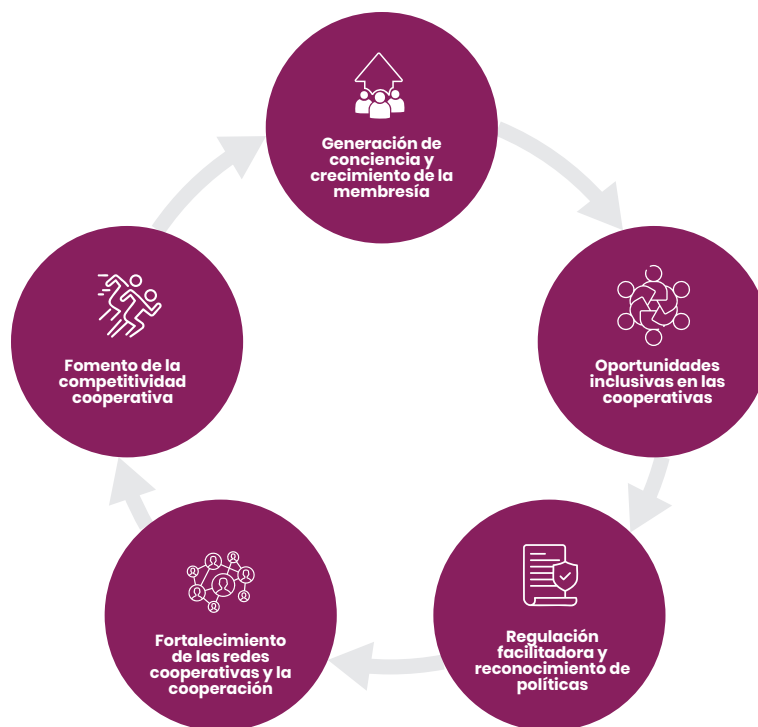
3. Generación de conciencia y crecimiento de la membresía – Promover la identidad cooperativa, aumentar el reconocimiento público y atraer nuevos miembros a través de la educación y la promoción.



4. Regulación facilitadora y reconocimiento de políticas – Abogar por políticas y marcos jurídicos que reconozcan



5. Fomento de la competitividad cooperativa – Proporcionar a las cooperativas las herramientas de investigación, tecnología y financieras necesarias para escalar manteniendo los valores cooperativos.





Intervenciones estratégicas: Un marco para la implementación

Para impulsar estos objetivos, la ACI ha desarrollado cinco **intervenciones estratégicas** que categorizan las iniciativas en áreas clave de enfoque:



- **Gente:** Fortalecer el liderazgo, garantizar una gobernanza inclusiva y ampliar los servicios cooperativos a las comunidades marginadas.



- **Datos:** Aprovechar la investigación específica en materia cooperativa y desarrollar conocimientos para informar la toma de decisiones y mejorar la transparencia.



- **Incidencia:** Fortalecimiento de la representación cooperativa en la formulación de políticas y los marcos jurídicos.



- **Finanzas:** Ampliar recursos financieros y oportunidades de inversión adaptadas a las necesidades de las cooperativas.



- **Futuro:** Adoptar la transformación digital sostenible y la innovación para garantizar que las cooperativas sigan siendo relevantes y competitivas en un panorama económico cambiante.



Impactos clave en las cooperativas

Esta estrategia está diseñada para generar impactos tangibles y medibles para **cooperativas individuales**, asegurándose de que estén posicionadas para crecer y tener éxito. Los resultados esperados incluyen:

- **Más miembros reclutados y comprometidos** – Ampliar la membresía y participación cooperativa.
- **Fortalecimiento del conocimiento cooperativo** – Proporcionar un mejor acceso a la educación, la investigación y los datos cooperativos.
- **Conectar con los valores fundamentales** – Garantizar que las cooperativas mantengan la alineación con la identidad y los principios cooperativos.
- **Inspirar y liderar el cambio** – Capacitar y equipar a una amplia gama de líderes cooperativos, incluyendo mujeres, jóvenes y grupos subrepresentados, con las habilidades para impulsar el cambio y la innovación.

- **Crecer con valores cooperativos** – Apoyar el crecimiento cooperativo sin comprometer la gobernanza y los principios democráticos.
- **Tomar decisiones más inteligentes** – Aprovechar los datos y la investigación para impulsar una toma de decisiones informada.
- **Obtener el reconocimiento de la comunidad** – Fortalecer la confianza pública y la credibilidad en las cooperativas.
- **Beneficiarse de la confianza pública** – Mejorar la reputación cooperativa a través de la transparencia y prácticas comerciales éticas.
- **Popularizar el modelo cooperativo en y a través de diversos medios** – Elevar las cooperativas en el discurso público y la representación mediática, incluidas las redes sociales, en particular las plataformas fundadas en los valores de la democracia y la apertura.
- **Desbloquear oportunidades de crecimiento** – Ampliar el acceso a la financiación y al capital para el desarrollo cooperativo.
- **Facilitar la creación de cooperativas** – Proporcionar recursos y apoyo a nuevas empresas cooperativas.
- **Aprovechar las redes globales** – Fortalecer la cooperación internacional y el acceso al mercado para las cooperativas.
- **Construcción de un ecosistema cooperativo más fuerte** – Crear una red global de cooperativas resiliente e interdependiente.
- **Mantenerse competitivas frente a la tecnología** – Garantizar que las cooperativas sigan siendo innovadoras y adaptables en el entorno digital.
- **Alineación con redes cooperativas** – Fortalecer los vínculos entre las cooperativas y sus federaciones.
- **Liderar la sostenibilidad** – Integrar la sostenibilidad en las operaciones y modelos de negocio cooperativos.
- **Apoyar un futuro más verde** – Fomentar iniciativas y prácticas ambientales lideradas por cooperativas.

Conclusion

Este plan estratégico proporciona una hoja de ruta para que las cooperativas de todo el mundo prosperen en un mundo cambiante. Avanzando en materia de **crecimiento inclusivo, transformación**

digital sostenible, accesibilidad financiera y promoción de políticas, la ACI tiene como objetivo fortalecer el papel del movimiento cooperativo en la creación de una economía global más equitativa, sostenible y resiliente.

El éxito de este plan depende de la acción colectiva, lo que requiere que las cooperativas, las partes interesadas y los responsables de la formulación de políticas aúnen esfuerzos y se comprometan con esta visión compartida. Juntas, las cooperativas liderarán el camino hacia **un progreso económico sostenible e impulsado por la comunidad para las generaciones futuras.**

Nuestra teoría del cambio

El movimiento cooperativo se encuentra en un momento crucial. A medida que los desafíos globales dan nueva forma a las economías y las sociedades, las cooperativas no sólo deben adaptarse sino también liderar.

La Teoría del Cambio de la ACI proporciona una hoja de ruta estratégica para garantizar que las cooperativas se hagan más fuertes, amplíen su influencia y den forma a una economía global más equitativa.

En el centro de esta estrategia se encuentra nuestro Alfa y Omega: nuestra base y nuestra

ambición. Nuestro Alfa es la Declaración de Identidad Cooperativa, que define quiénes somos y cómo llevamos a cabo nuestra empresa cooperativa, que continúa siendo centrada en las personas, consciente del planeta y constructora de paz.

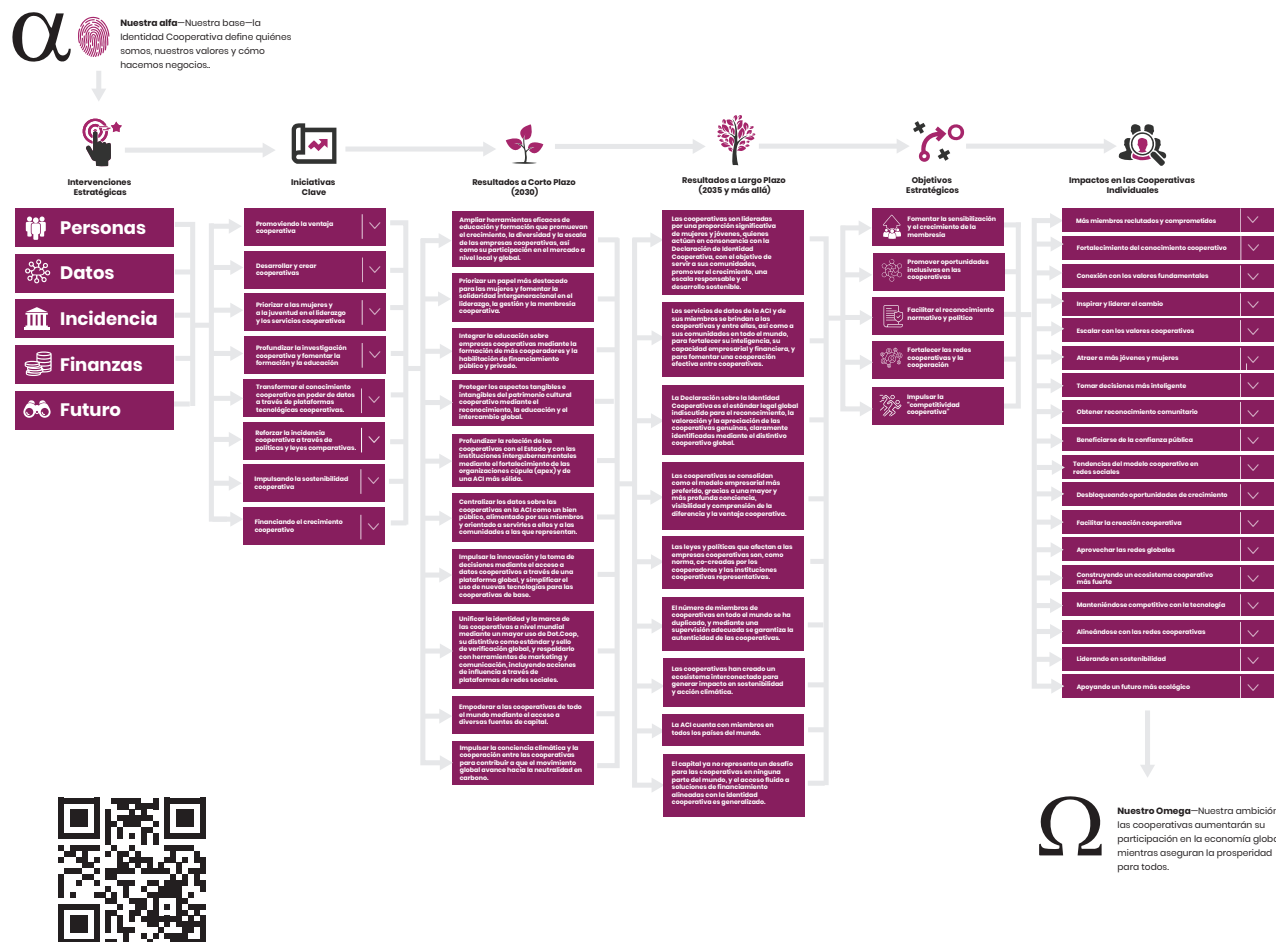
Pero la identidad debe traducirse en acción. Nuestro Omega es un futuro donde las cooperativas representen una parte significativamente mayor de la economía global, garantizando al mismo tiempo prosperidad para todos. La cooperación debe pasar

de ser una alternativa a ser algo esencial, pasando del principio al poder.

Una teoría del cambio describe el camino lógico desde la visión hasta el impacto. Identifica las

intervenciones estratégicas que crean las condiciones para el éxito, las iniciativas clave que

convierten esas intervenciones en acciones y los resultados a corto y largo plazo que miden el progreso.



Qué Contiene Este Documento:

Capítulo 1 – Introducción

Capítulo 2 – Oportunidad y responsabilidad

Capítulo 3 – Temas clave de la ACI

Capítulo 4 – Cómo se ve el éxito

Capítulo 5 – Implementación de soluciones

Capítulo 6 – La teoría del cambio de la ACI

Capítulo 7 – De la estrategia a la acción

Capítulo 8 – De la acción al impacto

Capítulo 9 – Actuar a nivel local

Capítulo 1:

Estrategia Evolucionada

El Exterior Significativo En Épocas Rápidamente Cambiantes

Este documento vio la luz durante el Segundo Año Internacional de las Cooperativas de las Naciones Unidas. Se anticipa que 2025 será un año de cambios globales significativos a través de avances tecnológicos (IA) y cambios geopolíticos hacia un mundo más multipolar con crecientes tensiones globales y cambios sociales, tanto con una ampliación como con una reducción del espacio cívico. Están en juego la democracia, la igualdad y la inclusión. Nuestra respuesta es clara: ¡los valores y principios de las cooperativas deben practicarse, promoverse y protegerse!

¿Podemos todavía imaginar un mundo en el que todas las personas tengan los mismos derechos y oportunidades de desarrollarse, una sociedad mundial organizada de tal manera que la paz, la libertad, la igualdad y los derechos humanos estén garantizados, en la que el sustento de todos esté respaldado por un sistema de bienestar global, en la que los seres humanos vivan en equilibrio con la naturaleza y no se haga nada que socave las oportunidades de vida y desarrollo de las generaciones futuras?

Porque si algo perturba el sueño de un mundo justo y sostenible son las pesadillas de nuestro tiempo.

Existen bastantes de ellas. Las posibilidades de progreso, incluso la existencia y supervivencia de muchos pueblos del Norte y del Sur, del Oriente y del Occidente, se ven amenazadas por:

- **Una crisis climática y una crisis de biodiversidad**, casi irreversibles, porque se han alcanzado puntos de inflexión.
- **Guerras** que han regresado, como un instrumento supuestamente legítimo, en el que se invoca el derecho a defenderse de cualquiera. Una escalada tras otra ocurre, y el lanzamiento de armas de destrucción masiva se acerca.
- **Aumento de la pobreza, el hambre y la desigualdad económica.**
- Aumento de los flujos **migratorios** y de **refugiados**.
- **Socavamiento de los procesos democráticos** y del pensamiento democrático. Auge de regímenes autoritarios, con ambición de poder, arbitrariedad, violación y negación de los derechos humanos.
- **Debilitamiento y desmantelamiento del orden jurídico internacional** y de las instituciones y tratados que forman parte de él.

Estos seis acontecimientos no son casuales ni temporales. Son estructurales y están interconectados. Todas las señales apuntan en la dirección equivocada. Estamos atrapados en una crisis del sistema. La crisis del sistema no se puede resolver con instrumentos puramente tecnocráticos, como la geoingeniería, la inteligencia artificial o la modificación genética de cultivos agrícolas.

El año 2025 tiene el potencial de ser un punto de inflexión para la humanidad. El movimiento cooperativo puede ser una parte importante de la dirección positiva que podría tomar el mundo. Puede mostrar vías de salida a la crisis del

sistema. La era 2025–2030 es nuestra oportunidad de oro como movimiento global para implementar la globalización desde abajo: una práctica cooperativa probada mediante intervenciones tangibles mediante el modelo de empresa cooperativa y un grupo creciente de miembros dedicados que merecen una gran participación en la economía global y la sociedad en general.

Estas son nuestras oportunidades hacia adelante:

Capítulo 2 **Oportunidad y responsabilidad**

Oportunidades emergentes para el movimiento cooperativo

A medida que construimos sobre las bases establecidas en 2020, el entorno global ha cambiado como se describe en el Capítulo 1, generando nuevas oportunidades junto con desafíos cambiantes. Al adoptar tendencias positivas y adaptarse al cambio, las cooperativas tienen el potencial único de liderar, innovar e inspirar en este panorama dinámico.

1. Construir la paz restaurando la confianza en la gobernanza

En una época de guerras prolíficas, vinculadas a la reducción del espacio cívico y a la creciente represión de las mujeres y las minorías en particular, así como al escepticismo general hacia las instituciones, las cooperativas tienen la oportunidad de liderar con el ejemplo, como lo hicieron durante las difíciles décadas de los siglos XIX y XX. Al priorizar la transparencia, la rendición de cuentas y la gobernanza ética, las cooperativas pueden reconstruir la confianza dentro de sus comunidades y promover la paz demostrando que la gobernanza colectiva puede ser una fuerza para el

bien. A través de la colaboración, prácticas inclusivas y amistades más allá de las fronteras, las cooperativas pueden ser agentes de paz, esperanza, seguridad e inclusión en un mundo que necesita cada vez más puentes, no barreras.

2. Abordar el cambio climático y la sostenibilidad ambiental

La creciente necesidad de acción climática presenta una oportunidad sin precedentes para que las cooperativas sean pioneras en soluciones sostenibles y defiendan economías resilientes y respetuosas con el medio ambiente. Al integrar prácticas conscientes del clima y apoyar a las comunidades en su transición, las cooperativas, impulsadas por los postulados del Séptimo Principio Cooperativo, que combina la democracia y el desarrollo sostenible, pueden liderar el camino hacia una economía circular y un futuro más verde y sostenible.

3. Construir una sociedad más equitativa

El movimiento cooperativo se erige como un faro de justicia social y equidad económica, abordando las brechas cada vez mayores en términos de riqueza y oportunidades. Reconocemos que la raza, la etnia, la casta, la clase, la edad, el estado civil y muchos otros factores afectan la vida de las personas. Con el poder de crear economías inclusivas, las cooperativas pueden ayudar a garantizar que todos, especialmente las comunidades marginadas, tengan rutas hacia la prosperidad para todos. Al defender la igualdad con prácticas de gobernanza tangibles, salvaguardar el patrimonio cultural y más, las cooperativas pueden promover la equidad y elevar a la sociedad en su conjunto.

4. Igualdad de género

El movimiento cooperativo, como uno de los pioneros del sufragio universal, trabaja por un mundo en el que se apoye a las mujeres para desafiar y transformar las condiciones de pobreza, exclusión y discriminación que experimentan para lograr la justicia y la igualdad de género. Las cooperativas pueden crear de forma proactiva una generación de nuevas líderes que puedan ayudar a dar forma a la solidaridad transgeneracional con beneficios para todas las mujeres y personas de todos los géneros en todo el mundo.

5. Participación y empoderamiento de los jóvenes

¡Existe una oportunidad sin precedentes para que las cooperativas involucren y empoderen a los jóvenes como la próxima generación de líderes cooperativos hoy! Al crear trabajo con sentido, capacitación inclusiva y oportunidades de liderazgo, las cooperativas pueden dar forma a un movimiento que resuene entre

los jóvenes, fomente la innovación y garantice la sostenibilidad para hoy y el futuro.

6. Adopción de avances tecnológicos

En una era marcada por una rápida transformación digital, la tecnología, en particular las tecnologías sostenibles, incluidas, entre otras, las plataformas y las capacidades analíticas digitales, ofrecen medios poderosos para que las cooperativas desarrollen significativamente sus operaciones, su gobernanza y mejoren la participación de sus miembros. Al aprovechar la inteligencia artificial, el análisis de datos y las plataformas digitales de manera coordinada, a través de la práctica del Principio 6, las cooperativas pueden ampliar colectivamente su alcance, impulsar la innovación y profundizar su impacto de manera “cooperativa”. Al superar la brecha digital, pueden garantizar la inclusión y el acceso para todos los miembros en la era digital actual y del futuro. Como frente digital descentralizado pero unido, las cooperativas están en una posición única para democratizar el acceso digital.

7. Resiliencia financiera y estabilidad comunitaria

En medio de la incertidumbre económica, las cooperativas tienen una oportunidad única de ofrecer soluciones financieras resilientes y centradas en la comunidad. Al brindar estabilidad y seguridad, pueden salvaguardar las economías locales y apoyar a las comunidades en tiempos de incertidumbre, ayudando a mitigar los impactos de las fluctuaciones económicas. Las soluciones sectoriales específicas para la financiación basadas en principios cooperativos pueden acelerar el crecimiento de un capital cooperativo que sea autónomo e independiente de influencias, seguimiento y controles externos injustificados.

8. Abogar por marcos jurídicos de apoyo

La legislación cooperativa está avanzando en todo el mundo. Se considera que consagra los valores y principios cooperativos, de los cuales la ACI funciona como guardiana internacional, y garantiza que las leyes internacionales y nacionales que rigen las cooperativas, incluyendo las relacionadas con los impuestos, la competencia, las contrataciones públicas, el trabajo y el empleo, la tecnología, etc. – respeten el carácter especial de la empresa cooperativa. Las cooperativas están abocadas a servir mejor a sus comunidades cuando el entorno legal reconoce y valora las características distintivas de la empresa cooperativa.

9. Dar forma al futuro del trabajo con dignidad

A medida que la tecnología transforma rápidamente el lugar de trabajo y el mundo del trabajo, las cooperativas pueden estar en una posición única para practicar y defender el trabajo digno, inclusivo y los empleos decentes. Al apoyar prácticas laborales justas y adaptarse al cambiante panorama laboral, las cooperativas pueden ayudar a los trabajadores a navegar las transiciones tecnológicas con seguridad y respeto, siendo copropietarios de los medios de computación y fomentando mejores políticas, regulaciones y derechos laborales para un futuro donde el trabajo sea siempre digno.

10. Apoyar la seguridad alimentaria y la agricultura sostenible

Con la creciente demanda mundial de alimentos, las cooperativas desempeñan un papel fundamental en la promoción de la seguridad alimentaria y en la integración horizontal y/o vertical de las cadenas de suministro. Al promover prácticas agrícolas sostenibles, las cooperativas pueden mejorar el acceso a alimentos nutritivos al tiempo que protegen el medio ambiente, garantizando un futuro saludable para todos.

11. Ampliar el acceso a los servicios esenciales

El modelo cooperativo es fundamental para brindar acceso equitativo a la educación, alimentos saludables, energía renovable, financiación asequible, atención médica, vivienda y tecnología sostenible. Al cerrar las brechas en el acceso a estos bienes y servicios fundamentales, las cooperativas pueden fomentar comunidades más saludables y educadas, arraigadas en la ambición de una prosperidad compartida donde todos tengan la oportunidad de avanzar.

Estas oportunidades emergentes resaltan el potencial y la responsabilidad del movimiento cooperativo, dados sus sistemas de gobernanza singularmente estructurados y su trayectoria probada durante varias partes del siglo XIX al XXI respectivamente, para construir caminos alternativos para sacar a la gente de las crisis sistemáticas de la humanidad. Las cooperativas pueden movilizar la capacidad para impulsar cambios positivos, adaptarse a las tendencias globales, prepararse para las incertidumbres, permanecer flexibles y aprovechar nuevas soluciones para un mundo más equitativo y sostenible.

Capítulo 3:

Temas Clave de la ACI

Ampliando los cinco temas clave de la Agenda de Acción de la ACI de Nueva Delhi 2024

La Estrategia de la ACI, en última instancia, apoya el crecimiento y el desarrollo del movimiento cooperativo a nivel mundial, haciendo de **cada empresa cooperativa su beneficiaria principal**. Un indicador importante es una participación creciente y bien medida de las cooperativas en la economía local y mundial. Por lo tanto, la práctica, la promoción y la protección de la Declaración de Identidad Cooperativa y sus partes, y el empoderamiento de la comunidad global de cooperadores, son el corazón mismo de cada aspecto de la Estrategia.

Al mirar hacia el futuro, esta estrategia se inspira en el consenso alcanzado en la Conferencia Cooperativa Mundial de la ACI de 2024, que lanzó el Año Internacional de las Cooperativas de las Naciones Unidas de 2025. El documento de consenso, titulado Agenda de Acción de Nueva Delhi para un Futuro Cooperativo, se basa en cinco temas clave que son fundamentales para garantizar que las cooperativas permanezcan a la vanguardia del cambio global, impulsando la innovación, la equidad y la resiliencia en las comunidades de todo el mundo. Cada tema es una piedra angular en la construcción de un mundo mejor para todos.

1. Construyendo un futuro justo, igualitario y resiliente

En el corazón de nuestro movimiento está el compromiso de aumentar la participación cooperativa en la economía global a través de la coordinación

internacional. Esto debe lograrse mediante una mayor competitividad y una estrategia clara de crecimiento cooperativo en varios sectores, y también a través del abordaje de la desigualdad y el fortalecimiento de las comunidades que han sido marginadas en la economía global. Nuestro enfoque se centra en comprender las necesidades únicas de las comunidades de miembros locales, particularmente aquellas que son vulnerables. Al apoyar a estas comunidades, en particular a las mujeres como futuras líderes, podemos facilitar los cambios necesarios para construir un futuro que no sólo sea más resiliente, sino también más equitativo y justo. Además, se necesitan cambios para incorporar a los jóvenes y otros grupos subrepresentados. Las cooperativas tienen el poder de generar impactos positivos y duraderos al fomentar la inclusión económica, la justicia social y la gestión ambiental, garantizando así que nadie quede atrás.

2. Políticas facilitadoras y ecosistemas empresariales

Para que las cooperativas prosperen y alcancen su potencial, necesitan un entorno propicio que respalde su crecimiento y sostenibilidad. Nos dedicamos a promover el modelo de empresa cooperativa ante los responsables políticos, los gobiernos, las organizaciones internacionales y el público. Al estructurar una incidencia orientada a resultados de políticas que reconozcan y mejoren el caso comercial único de las cooperativas, pretendemos ampliar el espacio para las cooperativas dentro de la sociedad en general. Nuestros esfuerzos incluyen resaltar la capacidad de las cooperativas para abordar problemas sociales y ambientales urgentes, mostrando su papel como vehículos para el cambio positivo en contextos tanto locales como globales.

3. Reafirmando la identidad cooperativa

En un mundo rápidamente cambiante, es fundamental reafirmar y profundizar nuestra comprensión de lo que significa ser una cooperativa, así como estar alerta ante cualquier intento de hacerse pasar por una cooperativa. Es necesario profundizar la conciencia y la práctica de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, que nos ha guiado durante décadas, para ayudar a los cooperativistas y las cooperativas a afrontar y responder eficazmente a los desafíos actuales que enfrentan las cooperativas y las comunidades en todo el mundo. Este tema tiene que ver con garantizar que nuestra identidad siga siendo relevante y resonante, al tiempo que preserva los valores y principios fundamentales que nos definen. Al reafirmar nuestra identidad cooperativa, fortalecemos nuestra determinación de actuar como un movimiento unificado, comprometido con la cooperación, la solidaridad y la preocupación por los demás.

4. Fomentando un liderazgo con propósito

El futuro del movimiento cooperativo depende de la formación de la próxima generación de líderes: aquellos que puedan llevar adelante nuestros valores e impulsar nuestra misión de formas nuevas e innovadoras. Estamos comprometidos a apoyar a los jóvenes y a los líderes de alto potencial, en particular a las mujeres, dentro y fuera del movimiento, así como a los jóvenes y otros grupos subrepresentados. Al fomentar la ambición y promover el aprendizaje a lo largo de la vida, pretendemos dotar a todos de las habilidades y los conocimientos que necesitan para tener éxito en un mundo cambiante. El liderazgo con propósito no se trata sólo de logros individuales, sino de cultivar una visión colectiva para un futuro mejor, que sea inclusivo, sostenible e impulsado por la identidad cooperativa.

5. Asegurar el acceso a la información inteligente & Soluciones financieras sostenibles

Los recursos financieros son esenciales para el desarrollo, el crecimiento y la sostenibilidad de las cooperativas. Sin embargo, el acceso a estos recursos a menudo ha sido limitado, sobre todo en los mercados de capital inactivos. Nuestro objetivo es desbloquear estas oportunidades financieras y conectar a las cooperativas con la financiación que necesitan para prosperar. Continuando con la tradición de la banca y las finanzas basadas en las relaciones y asegurando el acceso a soluciones financieras inteligentes y a la innovación – FinTech – que complementen la continuidad del arraigo local de las finanzas cooperativas, podemos ayudar a las cooperativas a escalar su impacto, expandir su alcance y contribuir de manera más efectiva a la economía global. Este tema subraya nuestro compromiso con la inclusión financiera y la convicción de que las cooperativas pueden y deben tener las herramientas que necesitan para construir negocios fuertes y resilientes que beneficien a sus miembros y comunidades.

Estos cinco temas serán revisados a lo largo de nuestro plan estratégico para garantizar que nuestros esfuerzos sigan estando alineados con nuestra misión y que continuemos enfocándonos en las áreas que más importan para el futuro del movimiento cooperativo y para construir un futuro mejor para el planeta. A medida que afrontamos los desafíos y las oportunidades que tenemos por delante, estos temas guiarán nuestras acciones, inspirarán nuestras iniciativas y nos ayudarán a construir un futuro cooperativo que sea justo, igualitario y resiliente para todos.



El Alfa y la Omega: Nuestra identidad y nuestra visión de crecimiento

En el corazón del movimiento cooperativo se encuentra la Declaración de Identidad Cooperativa: nuestra definición, valores y principios compartidos que distinguen a las cooperativas de todos los demás modelos de negocio. Estos principios forman el Alfa de esta estrategia, los cimientos sobre los que se construyen todos nuestros esfuerzos. Estos orientan la forma en que operan las cooperativas, la forma en que se relacionan con los miembros y las comunidades y cómo contribuyen a una economía global más justa y democrática.

Sin embargo, nuestra visión se extiende más allá de mantener nuestra identidad. El Omega, el resultado final de esta estrategia, es aumentar la participación cooperativa en la economía global. Las cooperativas no solo deben sobrevivir, sino prosperar, ampliando su impacto, expandiendo su presencia en industrias clave y demostrando que el modelo cooperativo es una forma competitiva, sostenible y eficaz de construir una economía que, aunque fundada localmente, tenga impacto a nivel global.

Al basar nuestros esfuerzos en la identidad cooperativa y al fijar objetivos ambiciosos de crecimiento, esta estrategia garantiza que las cooperativas no permanezcan al margen de la economía global, sino que se conviertan en una fuerza impulsora dentro de ella.



Capítulo 4
**Cómo
se ve
el éxito**

Objetivos estratégicos de la ACI (2026–2030): ¿Cómo se ve el éxito?

Los debates intersectoriales, multitemáticos e interregionales sobre la dirección estratégica de la ACI han llevado a la identificación de **cinco objetivos estratégicos clave** que impulsará el movimiento cooperativo hacia adelante. Estos objetivos se centran en áreas en las que se necesita una mejora significativa, tanto en términos de cantidad como de calidad, para lograr los objetivos **alfa (razón de ser) y omega (resultado)** de la Estrategia de la ACI 2026–2030.

En lugar de ser objetivos independientes, estos objetivos estratégicos forman un ciclo continuo que se refuerza y complementa entre sí para sostener un impacto a largo plazo. El ciclo comienza con la **generación de conciencia**, lo que alimenta un mayor **compromiso y participación**. Esto, a su vez, impulsa la **capacidad y la innovación**, lo que lleva a un mayor **impacto e influencia**, lo que permite a las cooperativas **expandirse y sostenerse**. Esta expansión crea nuevas oportunidades para fomentar la concienciación, continuar el ciclo y garantizar el crecimiento y la resiliencia continuos del movimiento cooperativo.

Estos objetivos, desarrollados a través de las perspectivas de los sectores, regiones, comités temáticos y la sede mundial de la ACI, sirven como base para nuestros esfuerzos colectivos. Adicionalmente, estos objetivos están estrechamente alineados con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas**, garantizando que el movimiento cooperativo contribuya significativamente al desarrollo global. Cada objetivo apoya directamente ODS

específicos, reforzando el papel de las cooperativas en el fomento del progreso económico, social y ambiental sostenible.



1. **Generación de conciencia y crecimiento de la membresía**

Para que las cooperativas prosperen, debemos **aumentar la conciencia y la afinidad global** frente al modelo cooperativo, tanto dentro del movimiento como entre el público en general. Esto significa crear un reconocimiento más fuerte de los valores, principios y éxitos cooperativos, al tiempo que se garantiza que las cooperativas sean el **modelo empresarial preferido** para personas que buscan satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes. El fortalecimiento **tanto del compromiso interno como de la visibilidad externa** ayudará a aumentar la membresía cooperativa, asegurando que más personas **elijan la cooperación como camino hacia el empoderamiento económico y social**.

Contribución a los ODS: La ACI abordará el **ODS 4** (Educación de calidad), **ODS 8** (Trabajo digno y crecimiento económico) y **ODS 9** (Industria, innovación e infraestructura) estimulando la educación cooperativa, la creación de empleo y el crecimiento empresarial sostenible.



2. **Promoción de oportunidades inclusivas en las cooperativas**

Las cooperativas deben estar a la vanguardia de la creación de **oportunidades inclusivas**, garantizando que personas de todos los orígenes, identidades y circunstancias puedan participar plenamente en las empresas cooperativas y beneficiarse de ellas. Esto significa fortalecer la diversidad, la equidad y la inclusión en todos los niveles, desde la membresía y el liderazgo hasta la gobernanza y la participación económica. Una prioridad clave de este objetivo es **promover la igualdad de género y empoderar a los grupos subrepresentados, incluyendo a los jóvenes**, a través de las cooperativas. Al brindar

acceso equitativo a oportunidades de liderazgo, recursos y participación económica, las cooperativas pueden impulsar un progreso social y económico significativo. Al mejorar el **índice de inclusividad** del movimiento cooperativo, nos aseguramos de que las cooperativas permanezcan como un **modelo de prosperidad solidaria y democracia económica**.

Contribución a los ODS: La ACI abordará el **ODS 4** (Educación de calidad), **ODS 5** (Igualdad de género) y **ODS 10** (Reducción de las desigualdades) garantizando una educación inclusiva, un liderazgo con equidad de género y la participación económica al interior de las cooperativas.



3. Normativa propicia y reconocimiento de políticas

Para que las cooperativas desarrollen plenamente su potencial, necesitan un entorno normativo y de políticas propicio. Este objetivo se centra en aumentar el **reconocimiento de las cooperativas** por parte de **instituciones multilaterales, entes reguladores, formuladores de políticas y sociedad civil**. Abogar por marcos jurídicos y políticas favorables a las cooperativas garantizará que se les dé el espacio, el apoyo y la legitimidad que necesitan para crecer y competir en **igualdad de condiciones**.

Contribución a los ODS: La ACI abordará el **ODS 4** (Educación de calidad), **ODS 8 (Trabajo digno y crecimiento económico)**, **ODS 9** (Industria, innovación e infraestructura), **ODS 11** (Ciudades y comunidades sostenibles), **ODS 16** (Paz, justicia e instituciones sólidas) y **ODS 17** (Alianzas para lograr los objetivos). garantizando marcos de políticas que fomenten la resiliencia cooperativa y prácticas económicas justas.



4. Fortalecimiento de las redes cooperativas y la cooperación

Un movimiento cooperativo próspero depende de redes sólidas y colaboración. Las cooperativas deben profundizar su involucramiento a nivel nacional, regional y mundial, aumentando su afiliación a redes cooperativas nacionales y a la ACI. Al mismo tiempo, deben fortalecer el trabajo intracooperativo, promoviendo las asociaciones y la cooperación entre sectores, fronteras y cadenas de suministro. Al reforzar las redes cooperativas y la cooperación, construimos un movimiento más resiliente, interconectado e influyente en el que es posible aprender unos de otros.

Contribución a los ODS: La ACI abordará el **ODS 1** (Fin de la pobreza), **ODS 2** (Hambre cero), **ODS 12** (Producción y consumo responsables) y **ODS 17** (Alianzas para lograr los objetivos) mediante la creación de conocimientos específicos y el fortalecimiento de redes de cooperación que mejoren la estabilidad económica, la seguridad alimentaria y las prácticas de producción responsables.

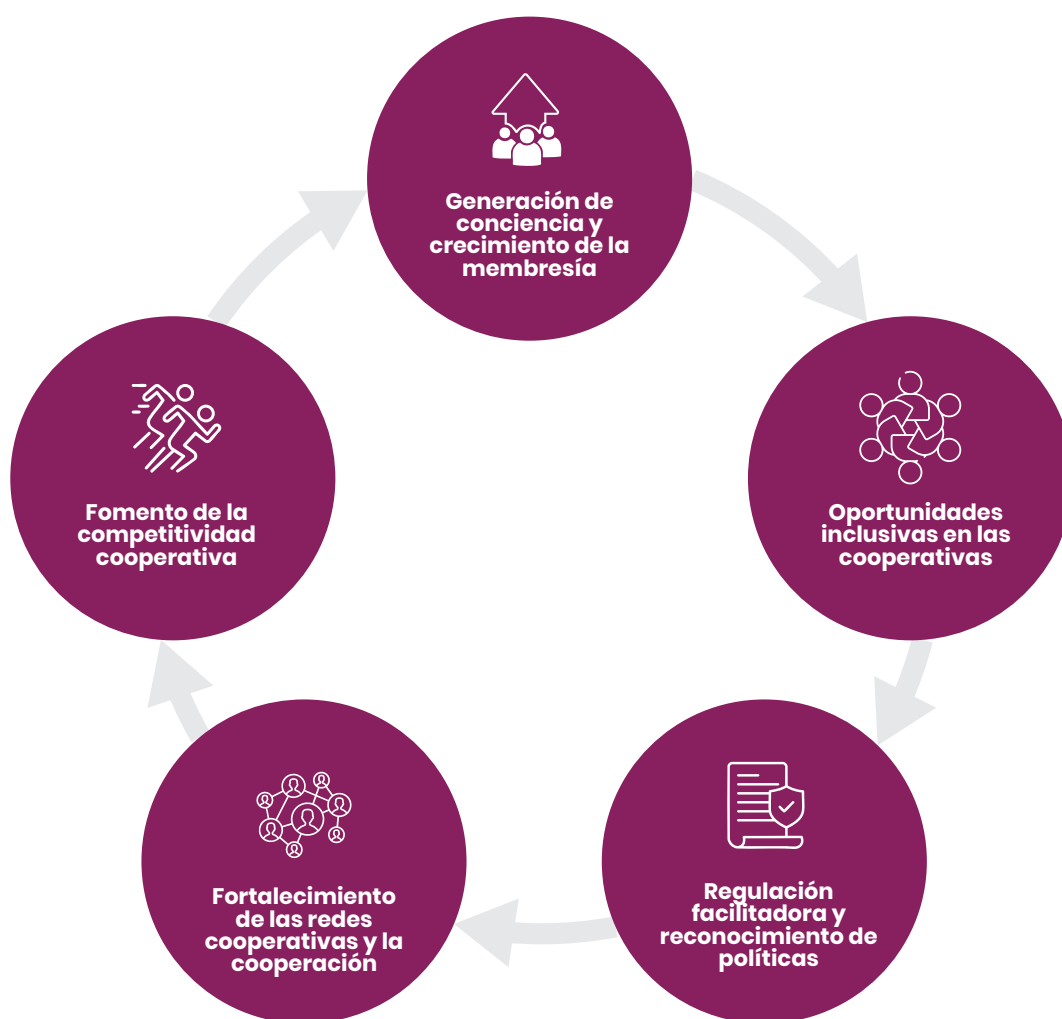


5. Fomento de la competitividad cooperativa

Las cooperativas no sólo deben existir, sino que deben **prosperar en el mercado**, proteger a las comunidades en las que operan de cualquier tipo de impacto y destacarse como empresas innovadoras y competitivas que evidencian impactos positivos multidimensionales y beneficios para las comunidades en las que operan. Esto requiere mejores **herramientas, tecnología, educación, investigación, desarrollo de liderazgo y evaluaciones comparativas**, junto con un intercambio fluido del conocimiento desarrollado, para garantizar que las cooperativas estén posicionadas para tener éxito en un panorama económico en evolución. Al equipar a las cooperativas con el conocimiento, las habilidades y las capacidades digitales necesarias para competir, garantizamos que el movimiento cooperativo siga siendo **fuerte, sostenible y con visión de futuro**.

Contribución a los ODS: La ACI abordará **el conjunto de los 17 ODS** garantizando que las cooperativas contribuyan en las dimensiones económicas, sociales y ambientales, generando un impacto holístico en el desarrollo sostenible.

Estos cinco objetivos estratégicos forman la columna vertebral de la Estrategia 2026–2030 de la ACI, garantizando que las cooperativas sean **inclusivas, bien conectadas, reconocidas, competitivas y en evolución**. Para lograr estos objetivos, será necesario el compromiso colectivo de las cooperativas de todo el mundo, **trabajando juntas como un solo movimiento, con una sola estrategia y una sola organización**.



Capítulo 5

Implementación de soluciones

Cómo la ACI ofrece soluciones a los desafíos globales

1. Cómo la ACI cumple con los ODS

El modelo cooperativo está inherentemente alineado con el principio de Desarrollo Sostenible, del cual los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU son una manifestación. Esto convierte a las cooperativas en un poderoso motor para lograr la sostenibilidad y la equidad a nivel mundial. La Estrategia 2030 de la ACI se basa en estos principios, garantizando que las cooperativas sean:

- **Inclusivas y equitativas:** Las cooperativas ofrecen oportunidades económicas justas, reduciendo las desigualdades en el acceso a la riqueza, el liderazgo y la educación.
- **Sostenibles y responsables:** Las cooperativas promueven el consumo y la producción responsables y la resiliencia económica a largo plazo, lo que incide directamente en el desarrollo sostenible.
- **Catalizadoras para el cambio:** A través de la incidencia de políticas, la educación, la investigación y las redes cooperativas, la ACI está garantizando que el movimiento cooperativo contribuya significativamente a los 17 ODS.

2. Cómo la ACI fortalece la inclusión en el movimiento cooperativo

La ACI está comprometida con fomentar un movimiento cooperativo que refleje la diversidad de sus miembros y garantice oportunidades equitativas para todos. La estrategia 2030 prioriza el fortalecimiento del liderazgo inclusivo y el trabajo con las partes interesadas para

promover las cooperativas como empresas centradas en las personas que construyen economías más inclusivas. La ACI reconoce que la inclusión va más allá del género y la juventud para abarcar todas las formas de diversidad, incluida la raza, la etnia, la discapacidad y el origen socioeconómico.

Acciones clave para fortalecer la DEI en el movimiento cooperativo:

- **Promoción del liderazgo inclusivo:** Ampliar programas que aumenten la representación de grupos subrepresentados, incluyendo las mujeres, los jóvenes y las comunidades marginadas, en el liderazgo y la gobernanza cooperativa.
- **Participación económica equitativa:** Garantizar que los modelos de financiación e inversión cooperativa sean accesibles y beneficiosos para los diversos miembros de las cooperativas, en particular aquellos que enfrentan barreras sistémicas.
- **Educación y formación para todos:** Ofrecer programas de aprendizaje adaptados a diversas poblaciones para dotarlas de los conocimientos y las habilidades necesarias para liderar, innovar y contribuir a empresas cooperativas.
- **Empoderamiento de la juventud y las futuras generaciones:** Ampliar las oportunidades de tutoría, capacitación en liderazgo y emprendimiento específicamente para jóvenes, con el fin de garantizar la continuidad intergeneracional y la sostenibilidad cooperativa.

- **Incidencia en políticas para la equidad:** Asociarse con organizaciones globales para promover marcos legales y normativos que protejan y promuevan los principios de DEI dentro del movimiento cooperativo.

La estrategia de la ACI 2026–2030 no se trata sólo de fortalecer las cooperativas: se trata de garantizar que sean inclusivas, representativas y accesibles para todos. Para lograr los ODS, promover la diversidad, la equidad y la inclusión y empoderar a las generaciones futuras se requiere una acción colectiva. Las cooperativas están en una posición única para liderar el camino en la creación de un mundo más justo, equitativo y sostenible.

Estos objetivos estratégicos forman la columna vertebral de la misión de la ACI, garantizando que las cooperativas sean inclusivas, estén bien conectadas, sean reconocidas, competitivas y en crecimiento. Para lograr estos objetivos, será necesario el compromiso colectivo de las cooperativas de todo el mundo, trabajando juntas como un solo movimiento, con una sola estrategia y una sola organización.

Capítulo 6

La Teoría del Cambio de la ACI

Introducción a nuestra Teoría del Cambio

Trabajar con una teoría del cambio nos ayuda a definir caminos de transformación hacia el crecimiento sostenible previsto del sector cooperativo. El supuesto es que combinamos caminos de continuidad con caminos de innovación desde la conciencia de que la ACI reúne, en su rica historia y su vibrante diversidad, diferentes sectores, regiones, culturas y temas, en una organización, con una estrategia y utilizando una experiencia de marca. Una ACI dispersa es una ACI perdida, y es por esto que necesitamos un esfuerzo conjunto.

La continuidad es el escalamiento, el aumento de la calidad y el desarrollo de la eficacia de nuestras líneas de trabajo actuales sobre inclusión, igualdad de género, políticas, incidencia, legislación, educación e información, promoción del desarrollo sostenible y consecución de apoyos y reconocimientos. La innovación es la ambición a largo plazo de agrupar soluciones de software basadas en el mercado con desarrolladores y socios implementadores preferidos que no solo lleguen a los miembros de la ACI, sino que también tengan la perspectiva de brindar servicios adicionales a través de los miembros hacia las cooperativas de todo el mundo. Una “nube cooperativa” como portal de membresía bajo la ACI puede brindar herramientas funcionales para mejorar la visión social, comercial, ambiental y financiera de las cooperativas de todo tipo, creando gradualmente nuestro propio centro cooperativo de Big Data interno.

Nuestra teoría del cambio sirve como hoja de ruta para alcanzar los objetivos transformadores del movimiento

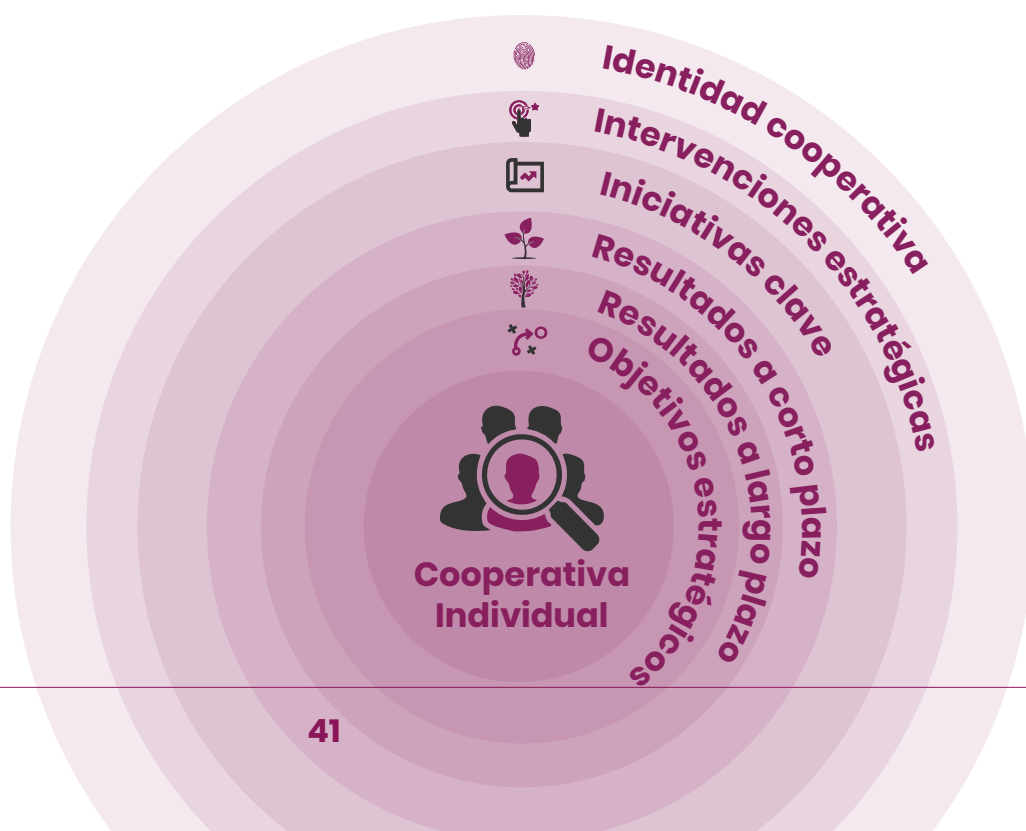
cooperativo a través de intervenciones focalizadas y estratégicas. Este enfoque comienza con **iniciativas de intervención**, grupos de proyectos diseñados para impulsar el cambio dentro de áreas de enfoque específicas. Cada iniciativa está diseñada para abordar necesidades cooperativas clave y alinearse con nuestros objetivos estratégicos generales.

La teoría del cambio describe entonces los resultados anticipados en dos líneas de tiempo: **resultados a corto plazo (2030)**, que capturan los impactos inmediatos de nuestras intervenciones y **resultados a largo plazo (2035 y más allá)**, que definen el impacto sostenido en el ecosistema cooperativo y su influencia más amplia.

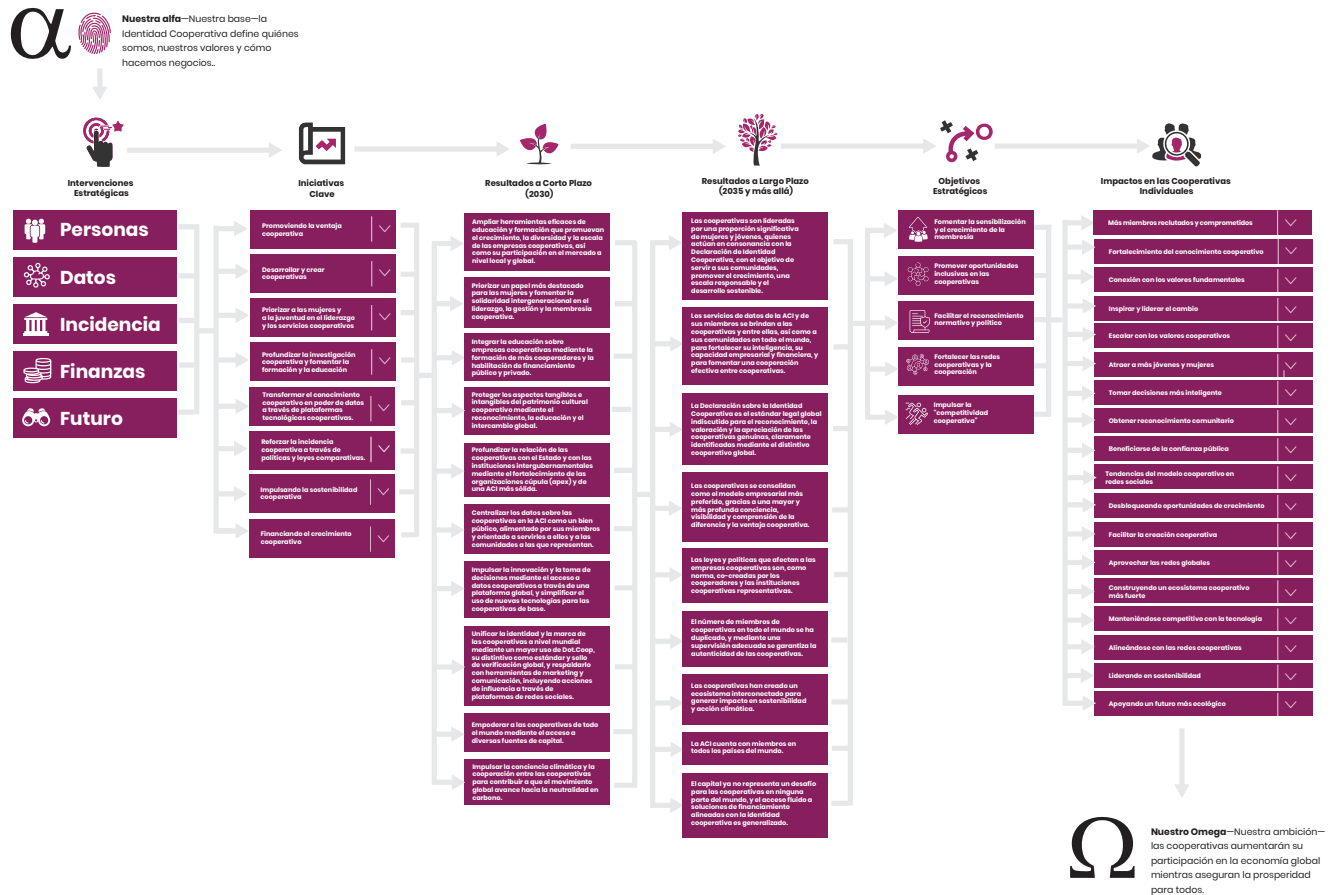
El componente final de nuestra Teoría del Cambio es el **impacto sobre las cooperativas a nivel mundial**. Esto garantiza que cada intervención se base en las necesidades prácticas de las cooperativas, permitiéndoles beneficiarse de estos esfuerzos.

El gráfico de la Teoría del Cambio en nuestro sitio web también permite a los usuarios explorar estos componentes a través de cinco temas clave: **políticas, liderazgo, identidad, futuro y financiación**, proporcionando una visión clara y dinámica de la manera en que cada iniciativa contribuye a nuestra visión estratégica.

Estructura de la teoría del cambio de la ACI



Teoría del cambio de la ACI



Los elementos:

- La Identidad Cooperativa**—La base de todas las acciones estratégicas y tácticas, asegurando que cada iniciativa se alinee con los valores y principios cooperativos.
- Intervenciones estratégicas**—Conjuntos de iniciativas diseñadas para impulsar un cambio transformador en áreas específicas que abordan las necesidades clave de las cooperativas.
- Iniciativas clave**—Grupos específicos de proyectos que avanzan los objetivos de una intervención, generando un impacto medible dentro del ecosistema cooperativo.
- Impacto en las cooperativas individuales**—El éxito de este plan estratégico se mide por su capacidad para fortalecer a las cooperativas individuales, mejorando su sostenibilidad, competitividad e impacto. Cada iniciativa e intervención está diseñada teniendo en el centro a la empresa cooperativa, asegurando que el plan genere mejoras reales en la gobernanza, la efectividad operativa y la resiliencia económica. El objetivo final es ampliar la participación del sector cooperativo en la economía global, aumentando al mismo tiempo la prosperidad para todos.

- Resultados a corto plazo (2030)**—Los impactos inmediatos y tangibles de nuestras intervenciones que se pueden alcanzar para 2030.
- Resultados a largo plazo (2035 y más allá)**—Los cambios sostenidos y sistémicos que moldean el ecosistema cooperativo y su influencia más amplia a lo largo del tiempo.
- Objetivos estratégicos**—Los objetivos generales que orientan y conectan nuestras intervenciones e iniciativas hacia el éxito cooperativo.



Teoría del cambio interactiva

Capítulo 7
**De la
estrategia
a la acción**

Intervenciones estratégicas: Un marco para la acción

Para implementar eficazmente los objetivos estratégicos de la ACI, nuestras iniciativas clave se han organizado bajo cinco intervenciones estratégicas. Estas intervenciones sirven como temas generales que guían nuestras iniciativas, garantizando que nuestro enfoque sea estructurado y de gran impacto. Cada intervención proporciona un marco para alinear la acción cooperativa con nuestra misión más amplia de fortalecer el movimiento cooperativo global.



Las cinco intervenciones estratégicas son:



Gente: Fortalecer el liderazgo cooperativo, la inclusión y la educación para garantizar una participación diversa y la sostenibilidad a largo plazo.



Datos: Construir una sólida base de conocimiento cooperativo mediante la investigación y la recopilación y captura de datos, educación e intercambio de conocimientos para impulsar la toma de decisiones y la incidencia.



Incidencia: Mejorar los marcos jurídicos, la influencia en materia de políticas y la protección de la identidad cooperativa para crear un entorno propicio para la sensibilización y el crecimiento cooperativo.



Finanzas: Ampliar el acceso a la financiación cooperativa, oportunidades de inversión y modelos de financiación sostenibles para apoyar el crecimiento y la resiliencia de las cooperativas.



Futuro: Innovar para el mañana integrando tecnología, transformación digital y modelos de negocio cooperativos emergentes en nuestro enfoque estratégico.

Estas intervenciones estratégicas proporcionan un enfoque estructurado para la implementación, garantizando que todas las iniciativas contribuyan significativamente a la misión de la ACI. Al adoptar este marco, la ACI y sus miembros pueden trabajar de forma cohesiva para impulsar resultados tangibles que fortalezcan el movimiento cooperativo, mejoren la participación económica y aborden los desafíos globales.



Iniciativas clave: Construyendo las bases para la transformación cooperativa

En el corazón de nuestra Teoría del Cambio están las **iniciativas de intervención**, una serie de proyectos estratégicos diseñados para abordar las necesidades y oportunidades centrales dentro del movimiento cooperativo. Cada intervención es un área de acción enfocada, creada para impulsar un cambio significativo aprovechando las fortalezas cooperativas, superando desafíos compartidos y abrazando nuevas posibilidades.

Estas iniciativas sirven como pilares de nuestro plan estratégico, proporcionando a las cooperativas las herramientas, los recursos y los marcos necesarios para prosperar en un panorama global en evolución. Cada intervención cuenta con el apoyo de socios clave en todo el ecosistema cooperativo, lo que fomenta una colaboración que se extiende más allá de los proyectos individuales para crear un efecto dominó de impacto positivo.

Desde el avance de conocimientos basados en datos y prácticas sostenibles hasta el fomento del liderazgo y la educación, cada intervención juega un papel distinto en el logro de los resultados a corto y largo plazo descritos en nuestra Teoría del Cambio. Juntos, sientan las bases para un movimiento cooperativo resiliente, inclusivo y preparado para el futuro, capaz de afrontar los desafíos y las oportunidades de nuestro tiempo.



1. Impulsar la Iniciativa de ventaja cooperativa (Futuro)

Objetivos estratégicos:

- Redes cooperativas y cooperación
- Sensibilización y crecimiento de la membresía
- Mayor regulación facilitadora

Esta iniciativa **fortalece la marca cooperativa y el reconocimiento global** a través de historias basadas en evidencia, desarrollo de marca y estrategias de comunicación. Un aspecto central de esta iniciativa es mostrar el papel que juegan las cooperativas en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de los jóvenes. Los materiales de marketing y las campañas de sensibilización presentarán historias de mujeres y jóvenes que lideran y prosperan en cooperativas, reforzando el modelo cooperativo como un enfoque empresarial inclusivo y con visión de futuro.

Proyectos:

- Desarrollar materiales de marketing personalizables y un kit de identidad
- Crear una base de datos de historias cooperativas basada en evidencia y un plan de comunicación complementario
- Lanzamiento de la campaña del Año Internacional de las Cooperativas
- Ampliar el dominio Punto Coop
- Reafirmar la Declaración de Identidad Cooperativa
- Establecer una etiqueta de certificación cooperativa global

Socios potenciales

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI)
- Cooperativas y Mutuales 50 (CM50.coop)
- Regiones y organizaciones sectoriales de la ACI
- Cooperativas individuales y miembros



2. Iniciativa para el desarrollo y creación de cooperativas (Futuro)

Objetivos estratégicos

- Concientización y crecimiento de la membresía

Esta iniciativa apoya la **creación de nuevas cooperativas y el desarrollo empresarial** proporcionando recursos, tutoría y herramientas digitales. Se hará especial hincapié en el desarrollo de cooperativas lideradas por mujeres, así como por jóvenes y otros grupos subrepresentados, garantizando que cuenten con los recursos, la tutoría y el apoyo necesarios para tener éxito. Esta iniciativa promoverá activamente la representación de género y de jóvenes en el emprendimiento y la gobernanza cooperativa.

Proyectos:

- Desarrollar soluciones coordinadas para crear y apoyar nuevas cooperativas
- Evaluar los programas de tutoría existentes
- Explorar los mecanismos globales de inversión financiera para el desarrollo
- Crea un chatbot de inteligencia artificial para el desarrollo cooperativo

Socios potenciales

- Incubadoras cooperativas
- Grupo de Reflexión Internacional sobre el Emprendimiento Cooperativo (ICETT): DotCoop, The Label, The Principle 6 Cooperative (P6), Coop.Exchange, and CM50.coop
- Federaciones cooperativas de alto nivel
- CCI, ONUDI
- Punto Coop



3. Priorizar a las mujeres y a los jóvenes en el liderazgo y los servicios cooperativos

Objetivos estratégicos:

- Oportunidades inclusivas en las cooperativas
- Competitividad cooperativa

Esta iniciativa se centra en **garantizar que las mujeres y los jóvenes tengan acceso equitativo al liderazgo y los servicios dentro del movimiento cooperativo**. Al promover el desarrollo del liderazgo, la tutoría y programas de capacitación específicamente diseñados para grupos subrepresentados, la ACI tiene como objetivo cultivar la próxima generación de líderes cooperativos diversos e inclusivos. También se ampliarán los servicios cooperativos para atender mejor las necesidades de las mujeres y los jóvenes, garantizando que las cooperativas sigan siendo **accesibles, relevantes e inclusivas**.

Objetivos clave:

- **Desarrollo de las mujeres y los jóvenes en el liderazgo:** Establecer vías para que las mujeres y los jóvenes accedan y destaquen en roles de liderazgo cooperativo.
- **Fortalecimiento de los servicios cooperativos para grupos subrepresentados:** Ampliar programas y servicios cooperativos que aborden las necesidades de las mujeres, los jóvenes y las comunidades marginadas.
- **Construcción de una cultura de liderazgo inclusivo:** Equipar a las cooperativas con las herramientas y los recursos necesarios para fomentar un liderazgo diverso en todos los niveles.
- **Promoción del empoderamiento económico:** Garantizar el acceso equitativo a la financiación cooperativa y a las oportunidades de desarrollo empresarial.

Proyectos:

- Crear una **clase magistral de liderazgo cooperativo** con un enfoque dedicado a las mujeres y los jóvenes.
- Apoyar a las cooperativas en **escalar y expandir sus operaciones** con énfasis en la inclusión.
- Desarrollar **sitios patrimoniales cooperativos** para destacar diversas historias y logros cooperativos.
- Establecer una **plataforma de aprendizaje cooperativo** que brinde tutoría y desarrollo de habilidades para líderes subrepresentados.

Socios potenciales

- Grupo de trabajo de la ACI sobre patrimonio cultural
- Comités temáticos de la ACI
- Universidades con programas de estudios cooperativos
- Incubadoras cooperativas

Al priorizar a las mujeres y los jóvenes en el liderazgo y los servicios cooperativos, esta iniciativa fortalece la sostenibilidad y la inclusión a largo plazo del movimiento cooperativo. La ACI mantiene su compromiso de **empoderar a líderes diversos y fomentar oportunidades equitativas dentro de las cooperativas en todo el mundo.**



4. Iniciativa para profundizar la investigación cooperativa y facilitar la capacitación y la educación (Gente)

Objetivos estratégicos:

- Redes cooperativas y cooperación
- Sensibilización y crecimiento de la membresía

Esta iniciativa **fortalece la educación y la investigación cooperativas** a través del desarrollo curricular, la preservación del patrimonio cooperativo y programas de capacitación, así como la construcción de una comprensión sobre cómo las cooperativas interactúan con otros actores, especialmente por fuera de sus propios ecosistemas. La iniciativa estratégica trabajará para garantizar que la igualdad de género y la inclusión de los jóvenes y otros grupos subrepresentados estén incorporadas en la educación cooperativa. Los programas de capacitación se centrarán en aumentar la participación de las mujeres y los jóvenes en las cooperativas, con recursos específicos destinados a romper las barreras a la participación. Adicionalmente, esto también orientará los esfuerzos para incluir a las cooperativas en las instituciones educativas públicas.

Proyectos:

- Crear y distribuir un currículo cooperativo en instituciones educativas
- Construir un mapa global de sitios patrimoniales cooperativos
- Abogar por la implementación gubernamental de la recomendación de la OIT sobre la promoción de las cooperativas (núm. 193) de 2002. Establecer un campus de la ACI y un programa de intercambio de estudiantes y jóvenes ejecutivos de las cooperativas globales.

- Preservar, organizar y hacer accesibles los archivos de la ACI a nivel mundial y regional
- Incidencia para la inclusión

Socios potenciales

- Instituciones de educación superior y universidades y
- Organizaciones de desarrollo cooperativo (ODC)
- Los gobiernos y la UNESCO y otros órganos de organizaciones intergubernamentales
- Punto Coop



5. Transformar el conocimiento cooperativo en poder de datos a través de plataformas de tecnología cooperativa (datos)

Objetivos estratégicos:

- Redes cooperativas y cooperación
- Sensibilización y crecimiento de la membresía
- Mayor regulación facilitadora
- Competitividad cooperativa

Esta iniciativa consolida los esfuerzos para aprovechar el conocimiento cooperativo, la participación digital y las estrategias basadas en datos para construir un movimiento cooperativo más fuerte e interconectado. Aprovechando **futuras plataformas tecnológicas**, integraremos la recopilación de datos, la investigación y las herramientas de colaboración digital para mejorar la educación cooperativa, la gobernanza, la participación, las políticas, la interacción y la toma de decisiones.

Proyectos:

- Diseñar e implementar protocolos de recolección cooperativa de datos.
- Desarrollar estudios de casos y materiales para mostrar el éxito cooperativo.
- Mapear las iniciativas de investigación cooperativa y regulación facilitadora a nivel global.
- Consolidar el conocimiento, los datos y la investigación cooperativa en un repositorio centralizado.
- Desarrollar una cadena de suministro cooperativa global y una plataforma de recursos para conectar a las cooperativas.
- Digitalizar las mejores prácticas para la gobernanza, los

procedimientos y las políticas cooperativas.

- Crear una estructura de datos cooperativa universal para estandarizar los informes y la transparencia.
- Facilitar el desarrollo de cooperativas de datos para mejorar la inteligencia a lo largo de todo el sector.
- Lanzar un chatbot de inteligencia artificial cooperativo para proporcionar acceso instantáneo a datos y recursos cooperativos.

Socios potenciales

- Sectores y regiones de la ACI
- Fondos de investigación / Agencias de subvención
- CCR / Comité de Derecho
- ICETT / Principle 6
- Redes de la sociedad civil y entidades de investigación
- Federaciones sectoriales
- Cooperativas de plataformas digitales
- Consorcio cooperativo de plataformas
- Punto Coop
- Órganos de alto nivel y federaciones de la ACI



6. Intensificar la incidencia cooperativa mediante políticas y leyes comparativas (incidencia)

Strategic Objectives:

- Mayor regulación facilitadora

Con un enfoque en la **influencia política y marcos legales**, esta iniciativa fortalece la voz del movimiento cooperativo en los ámbitos legislativo y regulatorio. Al mapear las leyes cooperativas y formar alianzas estratégicas, esta iniciativa posiciona a las cooperativas como líderes en materia de incidencia.

Los principios cooperativos, de los cuales la ACI ha sido guardiana global desde 1895, están cada vez más consagrados en el derecho internacional y nacional. Esta realidad es uno de los primeros casos de “creación de leyes” exitosa por parte de una organización no gubernamental, y por ello hay que reconocer el mérito de los miembros y el liderazgo de la ACI, particularmente a lo largo del siglo XX. Un hito legislativo importante para las cooperativas en el siglo XXI fue la inclusión de este “conjunto de normas elaboradas por ONG” en el texto jurídico de la recomendación de la OIT sobre la promoción de las cooperativas (núm. 193) en 2002. Los sucesivos informes del Secretario General de las Naciones Unidas sobre las cooperativas han instado a los Estados miembros a que revisen y modifiquen sus leyes cooperativas de conformidad con la Declaración sobre la Identidad Cooperativa (definición, valores y principios), atribuyendo así un estatus especial a las características únicas de la empresa cooperativa, así como a los derechos y responsabilidades de los cooperativistas que deben ser salvaguardadas en y por la ley. Cada vez es más válido el argumento de que los principios cooperativos, que comenzaron como prácticas de diferentes tradiciones cooperativas en el siglo XIX y fueron armonizados hasta cierto punto por la ACI a lo largo del siglo XX, se han convertido en una fuente importante de derecho y parte del derecho internacional consuetudinario de acuerdo con el Art. 38.1.c del Estatuto de la Corte Internacional de Justicia.

Es responsabilidad perenne de la ACI y sus organizaciones miembros no sólo defender marcos jurídicos y de políticas adecuados para las cooperativas, sino también garantizar que las cooperativas cumplan con marcos que traduzcan los valores y principios cooperativos en normas legales y políticas públicas. La razón más importante para esto es la obligación legal que tiene la ACI, en virtud de su creación a través de sus Estatutos, bajo las leyes del Reino de Bélgica, de garantizar que sus organizaciones miembros actúen de manera coherente con la Declaración de Identidad Cooperativa.

Con un enfoque en la influencia política, esta intervención tiene como objetivo fortalecer la voz del movimiento cooperativo en los ámbitos legislativo y regulatorio. Al mapear leyes relevantes y construir alianzas estratégicas, esta iniciativa posiciona a las cooperativas como promotoras de políticas de apoyo, asegurando que tengan el respaldo necesario para prosperar en diversos entornos legales.

Proyectos:

- Utilizar soluciones tecnológicas para mejorar el derecho cooperativo
- Establecer alianzas con instituciones y órganos legislativos
- Mapear la legislación ambiental relacionada con las cooperativas
- Establecer un comité de coordinación de políticas

Socios potenciales

- Comité de legislación de la ACI
- Comité de investigación cooperativa de la ACI
- Comité de las Naciones Unidas para la promoción y el avance de las cooperativas, OIT, CIJ
- Comisión Europea y Dirección General de INTPA
- Socios como Fairtrade y la Confederación Sindical Internacional



7. Impulsar la sostenibilidad cooperativa (incidencia)

Objetivos estratégicos:

- Oportunidades inclusivas en las cooperativas
- Mayor regulación facilitadora
- Competitividad cooperativa

Esta iniciativa define, monitorea y **mide las contribuciones cooperativas a los ODS ambientales** y promueve prácticas comerciales sostenibles.

Proyectos:

- Desarrollar una comprensión global sobre los indicadores de sostenibilidad cooperativa
- Desarrollar una bolsa cooperativa de carbono e iniciativas de economía circular
- Medir el impacto cooperativo en los ODS
- Crear una biblioteca de mejores prácticas para esfuerzos de sostenibilidad cooperativa
- Asegurar los compromisos de sostenibilidad de los miembros de la ACI

Socios potenciales

- ICETT / Principle 6
- Organizaciones miembros de la ACI con experiencia en sostenibilidad
- Socios globales como Acorn/Rabobank, Solidaridad



8. Creación y financiación del crecimiento cooperativo (Finanzas)

Objetivos estratégicos:

- Sensibilización y crecimiento de la membresía

Esta iniciativa expande el **acceso a recursos financieros** para cooperativas a través de asociaciones con instituciones financieras, fondos de inversión ética e instituciones de financiación para el desarrollo.

Proyectos:

- Establecer alianzas con organizaciones financieras e instituciones de financiación para el desarrollo
- Establecer a la ACI como agente financiero para el financiamiento cooperativo

Socios potenciales

- ICBA, ICMIF
- Fondo para el desarrollo cooperativo internacional
- Fondo de inversión cooperativa global
- Iniciativa de desarrollo del Banco Mundial
- Donantes internacionales
- Coop Exchange e iniciativas de inversión respaldadas por cooperativas



Capítulo 8 **De la Acción al Impacto**

Impactos de las intervenciones en cooperativas

El objetivo final de nuestros esfuerzos estratégicos es generar impactos significativos y duraderos para las cooperativas de todo el mundo. Cada intervención dentro de nuestra teoría del cambio está diseñada con las cooperativas en el centro, asegurando que el movimiento cooperativo siga siendo inclusivo, crezca más fuerte, más resiliente y mejor equipado para enfrentar los desafíos y oportunidades del futuro.

A través de nuestras iniciativas específicas, buscamos empoderar a las cooperativas con las herramientas, el conocimiento y las redes que necesitan para prosperar en un entorno global dinámico y en evolución. Estos impactos incluyen una mejor toma de decisiones, una mayor confianza pública, acceso a oportunidades de crecimiento, avances tecnológicos y una mayor alineación con los valores cooperativos. En conjunto, estos resultados sientan las bases para que las cooperativas lideren el camino en materia de sostenibilidad, atraigan talento y crezcan sin comprometer sus principios.

A continuación se presentan los impactos específicos que visualizamos como resultado de nuestras intervenciones estratégicas, cada una de las cuales contribuye a un ecosistema cooperativo global vibrante, sostenible y conectado que beneficia a todos los miembros y partes interesadas.

1. **Más miembros reclutados y comprometidos:** Las cooperativas experimentan un aumento en el número de miembros a medida que más personas reconocen los beneficios de la participación cooperativa y la democracia económica.
2. **Fortalecimiento del conocimiento cooperativo:** Las cooperativas obtienen acceso a mejores investigaciones, datos y oportunidades de aprendizaje, lo que les proporciona el conocimiento necesario para crecer e innovar.
3. **Conexión con los valores fundamentales:** Las cooperativas permanecen arraigadas en sus valores y principios, asegurando la alineación con la identidad cooperativa en su crecimiento y funcionamiento.
4. **Inspiración y liderazgo del cambio:** Los líderes cooperativos desarrollan las habilidades para inspirar a sus miembros y comunidades mientras abogan por los principios y el impacto cooperativos.
5. **Crecimiento con valores cooperativos:** Las cooperativas amplían y escalan sus operaciones sin perder de vista sus principios fundamentales, lo que garantiza un crecimiento sostenible e impulsado por la misión.
6. **Atracción de más jóvenes y mujeres:** Las cooperativas generan oportunidades equitativas y caminos de liderazgo para jóvenes y mujeres, garantizando la sostenibilidad y la diversidad a largo plazo del movimiento.
7. **Toma de decisiones más inteligentes:** El acceso a datos e investigaciones específicos de las cooperativas que sean comparables a nivel internacional les permite tomar decisiones estratégicas informadas que benefician a sus miembros.
8. **Obtención de reconocimiento de la comunidad:** Las cooperativas que defienden los valores y principios cooperativos obtienen un mayor reconocimiento y credibilidad dentro de sus comunidades.
9. **Beneficio de la confianza pública:** Las cooperativas obtienen mayor confianza del público a través de la transparencia, prácticas comerciales éticas y la alineación con la declaración de la ACI sobre la identidad cooperativa.

- 10. Tendencias del modelo cooperativo en lo social:** Las cooperativas experimentan una mayor visibilidad a medida que el modelo cooperativo gana terreno en los medios, las plataformas sociales y el discurso público.
- 11. Desbloqueo de oportunidades de crecimiento:** Las cooperativas pueden innovar y expandirse con acceso a capital, herramientas financieras y mecanismos de inversión favorables para las cooperativas.
- 12. Facilitación de la creación de cooperativas:** Será fácil crear nuevas cooperativas mediante, y con la facilitación estratégica de, los movimientos cooperativos locales, pero impulsadas por las mejores prácticas internacionales.
- 13. Aprovechamiento de las redes globales:** Las cooperativas primarias se benefician de estar conectadas al ecosistema cooperativo más amplio. Pueden conectarse fácilmente con otras cooperativas para comerciar, colaborar y compartir mejores prácticas en general.
- 14. Construcción de un ecosistema cooperativo más fuerte:** Se apoyará a nuevas cooperativas con el objetivo de crear economías locales resilientes que se basen en la práctica genuina de los principios cooperativos de la ACI. Esto elevará el ecosistema cooperativo.
- 15. Mantenimiento de su competitividad en materia de tecnología:** Las cooperativas aprovechan los avances tecnológicos para seguir siendo competitivas, aumentar la eficiencia y mejorar la participación de los miembros.
- 16. Alineación con redes cooperativas:** Las cooperativas establecen conexiones más fuertes con redes cooperativas nacionales e internacionales, beneficiándose de los recursos compartidos y los esfuerzos de promoción.
- 17. Liderazgo en materia de sostenibilidad:** Las cooperativas tienen las herramientas y la información necesaria para medir y reducir su huella de carbono y crear un plan de sostenibilidad ambiental.
- 18. Apoyo a un futuro más verde:** Las cooperativas colaboran para implementar prácticas sostenibles, reforzando su papel como líderes en materia de responsabilidad ambiental.

Capítulo 9

Pensando a Nivel Local

Interpretaciones regionales y sectoriales

A. Introducción a las interpretaciones regionales y sectoriales del Plan Estratégico

las diversas necesidades y prioridades de nuestras organizaciones regionales y sectoriales. Si bien los temas generales, los impactos esperados y los objetivos a largo plazo brindan una dirección unificada para el movimiento cooperativo, los proyectos específicos y el alcance de los objetivos pueden variar según los contextos locales y los desafíos específicos de cada sector.

Esta sección del plan estratégico invita a nuestras organizaciones regionales y sectoriales a ofrecer sus interpretaciones y adaptaciones de la estrategia global. Cada organización se alinearán con la misión y los objetivos más amplios de la ACI y al mismo tiempo adaptará sus esfuerzos para reflejar las circunstancias y oportunidades únicas dentro de sus regiones o sectores. Estas versiones localizadas del plan estratégico mantendrán la coherencia con el marco global pero se centrarán en proyectos que sean más relevantes e influyentes dentro de sus dominios específicos.

A través de estas interpretaciones, garantizamos que el movimiento cooperativo global siga siendo flexible y receptivo, permitiendo que cada región y sector contribuya significativamente a nuestros objetivos colectivos. La colaboración entre la ACI y sus socios a

nivel sectorial y regional es vital para la implementación exitosa de este plan estratégico, ya que permite un enfoque más matizado que respeta la diversidad y las fortalezas de nuestra red cooperativa global.

En las siguientes secciones, cada organización regional y sectorial presentará sus planes estratégicos personalizados, destacando cómo pretenden contribuir a los objetivos globales y al mismo tiempo abordar las necesidades específicas de sus miembros y comunidades. Estas interpretaciones demostrarán el poder del modelo cooperativo para adaptarse y prosperar en diversos contextos, garantizando que nuestro movimiento continúe creciendo y teniendo éxito en todo el mundo.

B. Interpretación del Plan Estratégico de la ACI: Una guía para líderes sectoriales, regionales y temáticos

El propósito de esta guía es ayudarle a usted, como líder sectorial, regional o temático, a revisar el plan estratégico de la ACI y determinar dónde su grupo puede generar el impacto más significativo. Le alentamos a centrarse en objetivos específicos que se alineen con las fortalezas de su grupo o a proporcionar una interpretación para todos los objetivos. La clave es establecer objetivos inteligentes (SMART por sus siglas en inglés, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados) tanto para el corto plazo (a alcanzar para 2030) como para el largo plazo (a alcanzar para 2035) que se alineen con la visión global y que al mismo tiempo sean realistas para su contexto.

Pasos para desarrollar su interpretación

1. Revisar la estrategia global de la ACI

Comience por revisar exhaustivamente el plan estratégico de la ACI. Familiarícese con los objetivos, los temas clave y los impactos globales esperados. Esto le proporcionará una base sólida para identificar las áreas en las que su grupo puede contribuir de la manera más efectiva.

2. Identifique los objetivos clave para su grupo

Reflexione sobre su sector, región o área temática y pregúntese:

- ¿Qué objetivos de la estrategia de la ACI se alinean con nuestras fortalezas y misión?
- ¿Dónde podemos lograr el mayor impacto, ya sea a nivel regional o sectorial?
- ¿Existen desafíos u oportunidades específicos exclusivos de nuestro grupo que podrían alinearse con ciertos objetivos globales?

Puede optar por centrarse en un subconjunto de los objetivos en los que su grupo puede destacarse, o puede proporcionar una interpretación para todos los objetivos si esto está conforme con su capacidad.

3. Establezca metas realistas (de corto y de largo plazo)

Con base en su revisión, establezca metas a corto plazo (5 años, a 2030) y metas a largo plazo (10 años, a 2035) para su grupo. Asegúrese de que sus objetivos sean acordes con la metodología SMART:

- **Específicos:** Defina claramente lo que quiere lograr.
- **Mensurables:** Establezca criterios concretos para el seguimiento del progreso y la medición del éxito.

- **Alcanzables:** Asegúrese de que el objetivo sea realista teniendo en cuenta sus recursos y limitaciones.
- **Relevantes:** Asegúrese de que el objetivo esté alineado con la estrategia global de la ACI y el contexto de su grupo.
- **Con plazos definidos:** Establezca un cronograma claro en relación con el tiempo necesario para alcanzar el objetivo.

4. Alineese con la Estrategia Global de la ACI

Asegúrese de que los objetivos que establece contribuyan a la misión general de la ACI. Los esfuerzos de su grupo deben alinearse con los impactos globales clave identificados por la ACI, como aumentar la participación cooperativa, fomentar la sostenibilidad y ampliar el acceso cooperativo a los recursos financieros.

5. Colabore y busque aportes

Involucre a su equipo y a las partes interesadas en el proceso de establecimiento de los objetivos. Sus conocimientos pueden ayudar a garantizar que los objetivos no sólo estén alineados con la estrategia global, sino que también sean prácticos y relevantes para su contexto.

Actuar a nivel local

Hoja de trabajo

Hoja de trabajo: Desarrollando la interpretación estratégica de su grupo

Nombre del grupo: (Sector, región o área temática)	
Líder:	
Fecha:	

Paso 1: Selección de objetivos

¿En qué objetivos del plan estratégico de la ACI se enfocará su grupo?

(Puede centrarse en algunos o en todos los objetivos. Enumérelos a continuación.)

Número del objetivo de la ACI:	Descripción del objetivo:	¿Por qué es relevante para su grupo?

Paso 2: Objetivos a corto plazo (para 2030)

Para cada objetivo seleccionado, establezca objetivos SMART que puedan alcanzarse de manera realista en un plazo de 5 años.

Número del objetivo de la ACI:	Objetivo a corto plazo (SMART):	Criterios de éxito:	Cronograma (para cuándo):

Paso 3: Objetivos a largo plazo (para 2035)

Para cada objetivo seleccionado, establezca objetivos SMART que su grupo pueda lograr en los próximos 10 años.

Número del objetivo de la ACI:	Objetivo a largo plazo (SMART):	Criterios de éxito:	Cronograma (para cuándo):

Paso 4: Alineación con la estrategia global de la ACI

¿Cómo se alinean los objetivos de su grupo con la estrategia global de la ACI?

(Considere impactos como la participación, la sostenibilidad, el acceso a financiamiento, entre otros).

Área de impacto de la ACI:	¿Cómo contribuirá su objetivo?

Paso 5: Recursos y apoyos necesarios

¿Qué recursos o apoyos necesitará para alcanzar estos objetivos?

(por ejemplo, alianzas, financiamiento, conocimientos especializados, etc.)

Número del objetivo de la ACI:	Recursos necesarios:	¿Quién puede brindar apoyo?

Practicar, Promover y Proteger: Plan Estratégico de la ACI para Potenciar el Futuro de las Cooperativas (2026–2030)

El movimiento cooperativo se encuentra en un momento crucial. A medida que los desafíos globales transforman las economías y las sociedades, las cooperativas no solo deben adaptarse, sino también liderar. La Teoría del Cambio de la ACI ofrece una hoja de ruta estratégica para garantizar que las cooperativas se fortalezcan, amplíen su influencia y configuren una economía global más equitativa.

En el núcleo de esta estrategia está nuestro Alfa y Omega: nuestra base y nuestra ambición. Nuestro Alfa es la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, que define quiénes somos y cómo hacemos negocios. Pero la identidad debe traducirse en acción. Nuestro Omega es un futuro donde las cooperativas representan una proporción significativamente mayor de la economía global, asegurando la prosperidad para todos. La cooperación debe pasar de ser una alternativa a ser esencial, escalando del principio al poder.

Una Teoría del Cambio traza el camino lógico desde la visión hasta el impacto. Identifica las intervenciones estratégicas que crean las condiciones para el éxito, las iniciativas clave que convierten esas intervenciones en acción, y los resultados a corto y largo plazo que miden el progreso. Para 2030, nuestro enfoque está en fortalecer las cooperativas, moldear políticas y aumentar la visibilidad. Para 2035 y más allá, nuestra meta es la transformación sistémica, donde las cooperativas no solo participan en la economía, sino que lideran la construcción de un mundo más justo y sostenible. Como parte de esta estrategia, la ACI ha evolucionado sus cuatro pilares originales — Participación, Sostenibilidad, Identidad y Marcos Legales — hacia cinco Intervenciones Estratégicas que abordan de forma más directa los desafíos y oportunidades

venideros. Las personas impulsan el liderazgo, el compromiso y la educación cooperativa, equipando a los miembros con el conocimiento y las habilidades necesarias para tener éxito. Los datos fortalecen la visibilidad y la incidencia, asegurando que las cooperativas puedan medir y comunicar su impacto. La incidencia garantiza las políticas y marcos regulatorios necesarios para el éxito cooperativo, posicionando a las cooperativas como una fuerza central en la economía global. Las finanzas proveen a las cooperativas el capital, las herramientas financieras y las estructuras de inversión necesarias para crecer y competir en un mundo que cambia rápidamente. La preparación para el futuro asegura que las cooperativas estén listas para liderar en innovación, sostenibilidad y las tendencias económicas emergentes.

Estas intervenciones no actúan aisladamente; se refuerzan mutuamente. Los datos alimentan la incidencia, las finanzas permiten el crecimiento futuro, las personas impulsan el compromiso y la incidencia crea las condiciones necesarias para que las cooperativas amplíen su alcance e impacto. Juntas, aseguran que las cooperativas no solo sean resilientes, sino que estén bien posicionadas para competir, crecer y redefinir el futuro de los negocios.

La ACI no solo apoya a las cooperativas, sino que lidera una transformación como agente de cambio. Al alinear nuestro Alfa — quiénes somos — con nuestro Omega — hacia dónde debemos ir — garantizamos que las cooperativas no solo sobrevivan, sino que se conviertan en la fuerza dominante para construir una economía global más justa y sostenible.

Juntos practicaremos, promoveremos y protegeremos la cooperación, impulsando la próxima era del éxito cooperativo.

Los elementos:



La Identidad Cooperativa—La base de todas las acciones estratégicas y tácticas, asegurando que cada iniciativa se alinee con los valores y principios cooperativos.



Intervenciones estratégicas—Conjuntos de iniciativas diseñadas para impulsar un cambio transformador en áreas específicas que abordan las necesidades clave de las cooperativas.



Iniciativas clave—Grupos específicos de proyectos que avanzan los objetivos de una intervención, generando un impacto medible dentro del ecosistema cooperativo.



Impacto en las cooperativas individuales — El éxito de este plan estratégico se mide por su capacidad para fortalecer a las cooperativas individuales, mejorando su sostenibilidad, competitividad e impacto. Cada iniciativa e intervención está diseñada teniendo en el centro a la empresa cooperativa, asegurando que el plan genere mejoras reales en la gobernanza, la efectividad operativa y la resiliencia económica. El objetivo final es ampliar la participación del sector cooperativo en la economía global, aumentando al mismo tiempo la prosperidad para todos.



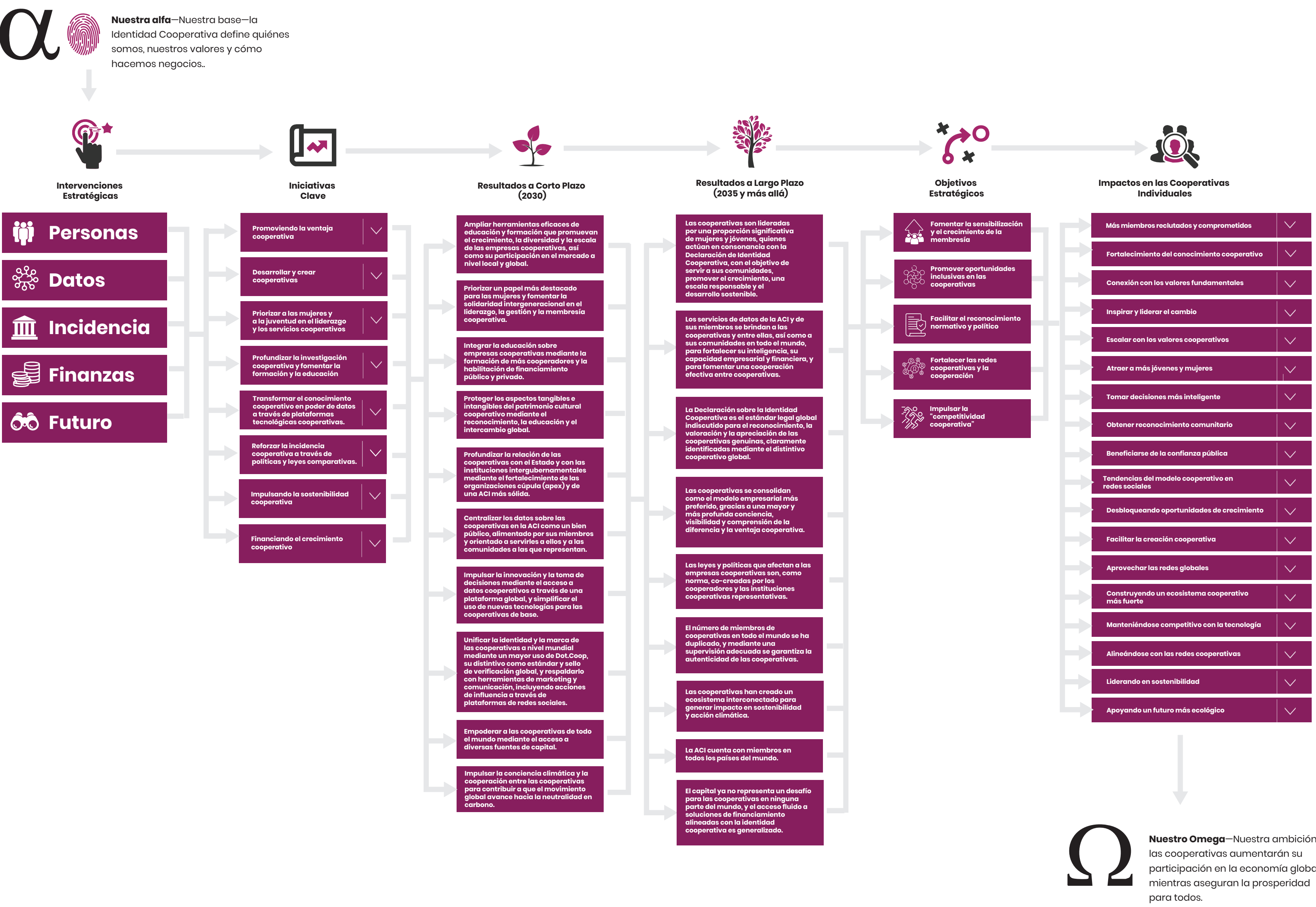
Resultados a corto plazo (2030)—Los impactos inmediatos y tangibles de nuestras intervenciones que se pueden alcanzar para 2030.



Resultados a largo plazo (2035 y más allá)—Los cambios sostenidos y sistémicos que moldean el ecosistema cooperativo y su influencia más amplia a lo largo del tiempo.



Objetivos estratégicos—Los objetivos generales que orientan y conectan nuestras intervenciones e iniciativas hacia el éxito cooperativo.





**Alianza
Cooperativa
Internacional**

International Cooperative Alliance - AISBL

Avenue Milcamps 105
1030 Brussels - Belgium

Tel: +32 2 743 10 30

ica@ica.coop
www.ica.coop