

PRACTICAR, PROMOVER Y PROTEGER:

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





**Alianza
Cooperativa
Internacional**

Sobre la Alianza Cooperativa Internacional

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la voz mundial del movimiento cooperativo y representa a más de tres millones de empresas cooperativas en todo el mundo. Llevamos 130 años uniendo a las cooperativas de todos los sectores y regiones, promoviendo el modelo cooperativo como vía hacia la democracia económica, la justicia social y el desarrollo sostenible.



Qué incluye este documento:

Página 5 - Introducción: Una estrategia para nuestros tiempos

Página 6 - Por qué importan las cooperativas en este momento

Página 8 - Por qué debería importarles a los gobiernos

Página 9 - Por qué debería importarle al mundo cooperativista y académico

Página 10 - Nuestra estrategia para 2030: Resumen ejecutivo

Página 14-15 - Nuestra teoría del cambio

Página 16 - Objetivos estratégicos

Página 17 - Intervenciones estratégicas

Página 18-19 - Efectos previstos

Página 22 - Por qué esta estrategia es importante para todo el mundo

Página 24 - Lo más relevante para gobiernos y líderes

Página 26 - Lo más relevante para la comunidad académica

Página 28 - Lo más relevante para cooperativas y público

Página 31 - Conectar con nosotros

Introducción

El movimiento cooperativo siempre ha consistido en que las personas sean dueñas de su propio futuro. Hace dos siglos, un grupo de ciudadanos se unió para crear organizaciones que sirvieran a sus comunidades en vez de a accionistas lejanos. A día de hoy, en todo el mundo hay más de tres millones de cooperativas continuando ese legado.

Este plan, «Practicar, promover y proteger: Plan Estratégico de la ACI para Empoderar el Futuro de las Cooperativas (2026-2030)», es más que un documento. Es una brújula para los años venideros. Nos pide que hagamos tres cosas sencillas pero poderosas: poner en práctica nuestros valores, promover nuestro modelo cooperativo como una fuerza para el bien y proteger la identidad compartida que nos hace únicos.

Vivimos en una época de profundos desafíos: cambio climático, desigualdad, conflictos y amenazas a la democracia. Sin embargo, también vivimos en una época de oportunidades sin precedentes. En todo el mundo, las cooperativas están creando trabajo digno, promoviendo la igualdad de género, alimentando a las comunidades, protegiendo los ecosistemas y fomentando la paz. Estamos demostrando que la acción local arraigada en valores democráticos puede dar soluciones a las crisis mundiales.

Este plan es también una invitación. Insta a educadores, responsables políticos y la ciudadanía mundial a ver en las cooperativas un aliado con quien construir sociedades más fuertes. Insta a la juventud de hoy, el liderazgo del futuro, a que pongan su creatividad y su valentía al servicio de este movimiento de solidaridad. Insta a cada integrante de cualquier cooperativa a que reconozca que forman parte de algo más grande que su propia empresa: una comunidad mundial que aspira a un futuro sostenible y justo. No lo hacemos solo por nuestra generación, sino también por las próximas. Así, practicando, promoviendo y protegiendo la cooperación conjuntamente, seguiremos creando un mundo mejor.



Ariel Guarco

Ariel Guarco

Presidente de la Alianza Cooperativa Internacional

Este plan, «Practicar, promover y proteger: Plan Estratégico de la ACI para empoderar el futuro de las Cooperativas (2026-2030)», es el resultado de uno de los procesos más colaborativos de la historia de nuestro movimiento. Ha sido formulado por líderes de todas las regiones, sectores y comités temáticos para garantizar que refleje las perspectivas de nuestra variopinta familia cooperativa. No es un plan diseñado para el movimiento, es el movimiento en sí mismo.

Esta estrategia se erige sobre una teoría del cambio. Comienza con nuestro Alfa (la identidad cooperativa, que define quiénes somos y cómo actuamos), un futuro en el que las cooperativas expandan su papel en la economía mundial y sean reconocidas como una alternativa fiable y eficaz dentro de la gama de modelos de empresa.

Para pasar de la visión a la repercusión, hemos definido cinco objetivos estratégicos que conforman un círculo continuo:

- **Sensibilizar y aumentar la membresía.**
- **Promover oportunidades inclusivas en las cooperativas.**
- **Facilitar reconocimiento legislativo y político.**
- **Fortalecer las redes cooperativas y la cooperación.**
- **Fomentar la competitividad cooperativa.**

Para alcanzar estas metas, nuestras iniciativas se organizan en cinco temas de intervención más amplios: personas, datos, fomento, finanzas y futuro. Cada tema engloba distintas líneas de trabajo, desde reforzar el liderazgo y la educación hasta mejorar el acceso a conocimientos y finanzas, pasando por el fomento de la innovación y la transformación digital. En conjunto, estos temas crean un marco de actuación que puede tanto adaptarse a contextos locales como unirse en para objetivo mundial compartido.

Estamos al inicio de un tiempo de cambios radicales. Las elecciones que tomemos en los próximos años definirán nuestras economías, nuestras democracias y el futuro de nuestro planeta. Es un momento de riesgo, pero también de gran oportunidad, tanto para las cooperativas como para todo el mundo a través de ellas. Si actuamos conjuntamente, las cooperativas pueden encabezar la creación de sociedades más inclusivas, sostenibles y humanas. Esta es la promesa de la cooperación y del futuro mejor que podemos crear si nos unimos.



Jeroen Douglas

Jeroen Douglas
Director general de la Alianza Cooperativa Internacional

El movimiento cooperativo de un vistazo



Introducción: Una estrategia para nuestros tiempos

El mundo cambia a gran velocidad. El cambio climático amenaza al planeta. Las desigualdades económicas van en aumento. Las instituciones democráticas se enfrentan a retos sin precedentes. Y, sin embargo, en medio de tantas crisis, hay una esperanza: las cooperativas están demostrando que se puede hacer el bien a través de las empresas.

¿Qué es una cooperativa?

Según la Declaración sobre la Identidad Cooperativa¹, una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta controlada democráticamente.

Las cooperativas son empresas que pertenecen y controlan las personas que usan sus servicios y trabajan en ellas. Actúan en beneficio mutuo de sus miembros, siguiendo valores de autoayuda, democracia, equidad, igualdad y solidaridad. Albergan a más de mil millones de personas en todo el mundo, desde cooperativas de crédito, agrícolas o de vivienda hasta empresas autogestionadas por su personal.

Nuestra misión: Practicar, promover y proteger. Esta estrategia, que abarca el periodo 2026-2030, se construye sobre tres pilares:

- **Practicar** los valores cooperativos en todo lo que hacemos
- **Promover** el modelo cooperativo como solución a los desafíos mundiales
- **Proteger** nuestra identidad y principios cooperativos

Una estrategia nacida de la colaboración. Este plan es fruto de amplias consultas a líderes cooperativistas de todas las regiones, sectores y comunidades. Refleja la sabiduría colectiva de nuestro movimiento y nuestro compromiso compartido por crear una economía más justa, sostenible y democrática.

Nuestra visión. Prevemos que, para 2030, las cooperativas tengan un papel muy significativo en la economía mundial. Aspiramos a un mundo en el que la cooperación se reconozca como el camino para abordar los grandes retos de la humanidad.

¹<https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

Por qué importan las cooperativas en este momento

Abordar los retos mundiales mediante soluciones locales

El mundo está viviendo crisis interconectadas que exigen nuevos enfoques. Las cooperativas ofrecen soluciones demostradas:

Acción climática

Las cooperativas llevan décadas siendo pioneras medioambientales. Las cooperativas agrícolas promueven la agricultura sostenible. Las cooperativas energéticas aceleran la adopción de soluciones renovables. Las cooperativas de consumo impulsan el consumo responsable. Dada su naturaleza, las cooperativas piensan a largo plazo y toman decisiones que benefician a las futuras generaciones.

Democracia económica

En una era de desigualdades crecientes, las cooperativas distribuyen la riqueza de una forma más justa. Hacen que los beneficios se queden en las comunidades locales, crean empleo de calidad y dan voz al personal en las decisiones que afectan a sus vidas. Las empresas cooperativas son más resilientes durante las recesiones

económicas y tienen menos probabilidades de abandonar sus comunidades.

Justicia social e inclusión

Las cooperativas fueron de las primeras organizaciones en incorporar el sufragio universal y la equidad de género. En la actualidad, siguen liderando la creación de oportunidades para grupos desfavorecidos, incluyendo las mujeres, la juventud, las minorías étnicas y las personas con discapacidad. Su gobernanza democrática hace que todas las voces se escuchen.



Crear confianza y comunidad

En la coyuntura actual, en la que cada vez disminuye más la confianza en las instituciones, las cooperativas demuestran que la gobernanza democrática funciona. Fortalecen la cohesión social, crean resiliencia comunitaria y muestran que las empresas pueden servir para hacer el bien.

Innovación con principios

Las cooperativas están acogiendo las nuevas tecnologías sin perder de vista sus valores. Están creando plataformas cooperativas para que sus trabajadores puedan controlar las plataformas digitales, están diseñando enfoques cooperativos para la inteligencia artificial y son

precursoras de modelos de negocio sostenibles.

Trayectoria demostrada

Durante la crisis financiera mundial de 2008, los bancos cooperativos demostraron mayor estabilidad que los pertenecientes a inversores. Asimismo, en la pandemia de la Covid-19, las cooperativas hicieron gala de resiliencia y apoyo comunitario. La historia da prueba de que las cooperativas construyen economías más estables y sostenibles.

Escala mundial, impacto local

El movimiento cooperativo consta de tres millones de cooperativas que prestan servicio a más de mil millones de miembros en todo el mundo, de forma que combina un alcance mundial con una profundas raíces locales. Esta combinación única permite la acción coordinada ante desafíos mundiales, al tiempo que ofrece beneficios tangibles a las comunidades.



El valor que encuentran los gobiernos en las cooperativas

En una era de desafíos complejos, desde las desigualdades económicas hasta el cambio climático, los gobiernos necesitan aliados que compartan su compromiso con el bien común. Las cooperativas ofrecen soluciones demostradas que alinean los objetivos gubernamentales con las necesidades de las comunidades, creando un impacto sostenible a escala.

Las cooperativas como aliadas en la gobernanza

Los gobiernos eficaces reconocen a las cooperativas como socias valiosas para llevar a cabo políticas públicas:

Servicios públicos Las cooperativas son excepcionales a la hora de prestar servicios esenciales en zonas donde no llegan los mercados ni los gobiernos. Las cooperativas de vivienda abordan la escasez de alojamientos asequibles. Las cooperativas de salud amplían el acceso a los servicios médicos. Las cooperativas de crédito prestan servicio a las poblaciones que excluye la banca. Las cooperativas de trabajo revitalizan las regiones industriales en decadencia.

Desarrollo económico Las cooperativas crean puestos de trabajo que permanecen en las comunidades. Desarrollan liderazgos locales, crean destrezas empresariales y fomentan el emprendimiento. En zonas rurales, las cooperativas agrícolas mejoran el acceso a los mercados de las pequeñas explotaciones y aumentan su productividad. En zonas urbanas, las empresas cooperativas ofrecen alternativas a la inestabilidad laboral de las economías bajo demanda (gig economy).

Resiliencia ante crisis Las cooperativas dan estabilidad en tiempos de turbulencias económicas. Sus procesos democráticos de toma de decisiones y rendición de cuentas comunitaria hacen que sean más cuidadosas a la hora de invertir. Al ser de titularidad local, no abandonan a sus comunidades en los momentos más difíciles.

Cumplir los compromisos de sostenibilidad Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU exigen colaboración entre gobiernos, empresas y sociedad civil. Las cooperativas están alineadas con los 17 ODS de forma natural, por lo que son las aliadas perfectas para los gobiernos que quieren cumplir sus compromisos internacionales.

En la página 24 se explica con detalle cómo afecta y ayuda la estrategia 2026-2030 de la ACI a los gobiernos a alcanzar sus objetivos.

Por qué la educación adopta el modelo cooperativo

Al formar a la futura generación de líderes y ciudadanía, la comunidad educativa reconoce cada vez más que la educación cooperativa ofrece destrezas fundamentales para afrontar la actual economía interconectada e impulsada por valores. Entender las cooperativas prepara al alumnado tanto para el éxito profesional como para la participación cívica en un mundo cambiante.

Las cooperativas como educación esencial

La comunidad docente de todo el mundo reconoce que las cooperativas preparan al alumnado para la economía del futuro:

Competencias democráticas para el mundo real

Los estudios cooperativos enseñan destrezas prácticas en materia de participación democrática, toma de decisiones colectiva y liderazgo ético que resulta esencial para formar una ciudadanía comprometida y a los futuros agentes del cambio.

Modelos empresariales alternativos

Dado que los modelos corporativos tradicionales se enfrentan a un control cada vez mayor, el alumnado deben comprender que las empresas cooperativas son alternativas viables y sostenibles que buscan el equilibrio entre beneficios y valores, entre el valor para partes interesadas y el valor para miembros.

Competencia mundial Al haber tres millones de cooperativas funcionando en 150 países, el alumnado que

comprende los principios cooperativos está mejor preparado para sus carreras profesionales y su ciudadanía en el mundo.

Laboratorio de innovación social Los casos reales cooperativos ofrecen ejemplos útiles de innovación social, desarrollo comunitario y prácticas empresariales sostenibles en múltiples disciplinas, desde la economía y los negocios hasta la sociología y los estudios medioambientales.

Preparación profesional La creciente economía social ofrece diversas oportunidades profesionales en empresas cooperativas, organizaciones de desarrollo, inversión de impacto y emprendimiento social que requieren conocimientos y habilidades especializadas.

Cómo avanzan juntas la cooperativas

La fuerza del movimiento cooperativo reside en su unidad y meta común. Cuando las cooperativas trabajan juntas (ya sea a nivel local, nacional o mundial) crean oportunidades que ninguna empresa podría lograr por su cuenta. Esta estrategia potencia ese poder colectivo en beneficio de las cooperativas individuales, su membresía y las comunidades a las que sirven.

Para las empresas cooperativas

Esta estrategia refuerza directamente a cada cooperativa:



Aumento de las redes Si las cooperativas mejoran su interconexión, se producen intercambios de recursos, compras conjuntas y apoyo mutuo, lo que aumenta la competitividad y reduce los costes.



Mayor reconocimiento Cuanto más se conciencia al público sobre los valores y el impacto de las cooperativas, más aumenta la captación de miembros, el apoyo de las comunidades y el posicionamiento en el mercado.



Fomento de políticas Un trabajo coordinado de fomento favorece los entornos legislativos, las políticas fiscales y el apoyo al desarrollo del crecimiento cooperativo.



Innovación y aprendizaje Al compartir investigación, buenas prácticas y plataformas tecnológicas, las cooperativas pueden mejorar sus operaciones, su gobernanza y los servicios que prestan a sus miembros.



Acceso al capital Las cooperativas se sirven de nuevos mecanismos de financiación, fondos de inversión y asociaciones de desarrollo para expandirse y atender a más comunidades.



Desarrollo de liderazgos A través de programas de formación, oportunidades de orientación e intercambios de liderazgo, se garantiza que la dirección de las cooperativas refleje la diversidad de las comunidades.

Cómo beneficia al mundo la fortaleza de las cooperativas

Aunque las cooperativas se deben principalmente a sus miembros, su impacto va mucho más allá de la membresía. El modelo cooperativo demuestra que las empresas pueden ser un motor del bien de las comunidades, creando ondas expansivas que benefician a toda la sociedad.



Prácticas democráticas Pertenecer a una cooperativa aporta experiencia práctica en gobernanza democrática, organización comunitaria y acción colectiva, lo que fortalece a la sociedad civil.



Mejores servicios Las empresas autogestionadas prefieren priorizar la calidad y el beneficio a la comunidad antes que maximizar beneficios, y a menudo prestan servicios de más valor y ofrecen mejor atención al cliente.



Resiliencia comunitaria Las redes locales de cooperativas proporcionan estabilidad económica, cohesión social y apoyo mutuo que permite a las comunidades prosperar en los momentos difíciles.



Oportunidad económica Las cooperativas crean vías para que las personas excluidas de los mercados tradicionales puedan tener negocios, acceder a servicios financieros y participar en la economía.



Una estrategia para un mundo cambiante

El Plan Estratégico de la ACI para 2026–2030 guía al movimiento cooperativo a través de los rápidos cambios que está sufriendo la situación mundial. Nos enfrentamos a transformaciones en tecnología, gobernanza, economía, clima y estructuras sociales que requieren liderazgos emprendedores y acciones coordinadas.

Esta estrategia se nutre de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, que recoge nuestra definición, valores y principios comunes, al tiempo que aborda los retos contemporáneos. Hemos consultado ampliamente al liderazgo cooperativo de todo el mundo para diseñar este marco de una forma integral y viable.

Nuestro enfoque

Trabajamos con la Teoría del Cambio de la ACI, que ofrece una ruta estructurada desde la visión hasta el impacto. Nuestra estrategia incluye metas a corto plazo claramente definidas para 2030, y objetivos más a largo plazo para 2035, lo que hace que nuestras iniciativas sean ambiciosas pero alcanzables.

El plan hace hincapié en la colaboración, la innovación y la sostenibilidad financiera, al tiempo que refuerza las ventajas competitivas del modelo cooperativo en una economía en constante evolución.

Un movimiento, una estrategia, miles de agentes diversos e independientes

Para lograr el éxito hace falta compartir el propósito. Esta estrategia sirve a todo el movimiento cooperativo, no solo a la ACI como organización. Todas las cooperativas, independientemente de su tamaño, sector o ubicación, tienen su papel en esta visión.

Nos adherimos al principio de que «lo mínimo es lo máximo»: con compromisos parciales no impulsaremos el cambio sistémico que buscamos. Cuando nos comprometemos a trabajar conjuntamente, alineando esfuerzos e integrando prioridades, es cuando el movimiento cooperativo alcanza su máximo potencial.

Principales áreas de interés

Nuestra estrategia aborda cinco áreas críticas que necesitan una mejora significativa:

Sensibilizar sobre los valores y beneficios de las cooperativas

Crear oportunidades inclusivas para que todas las personas participen y lideren.

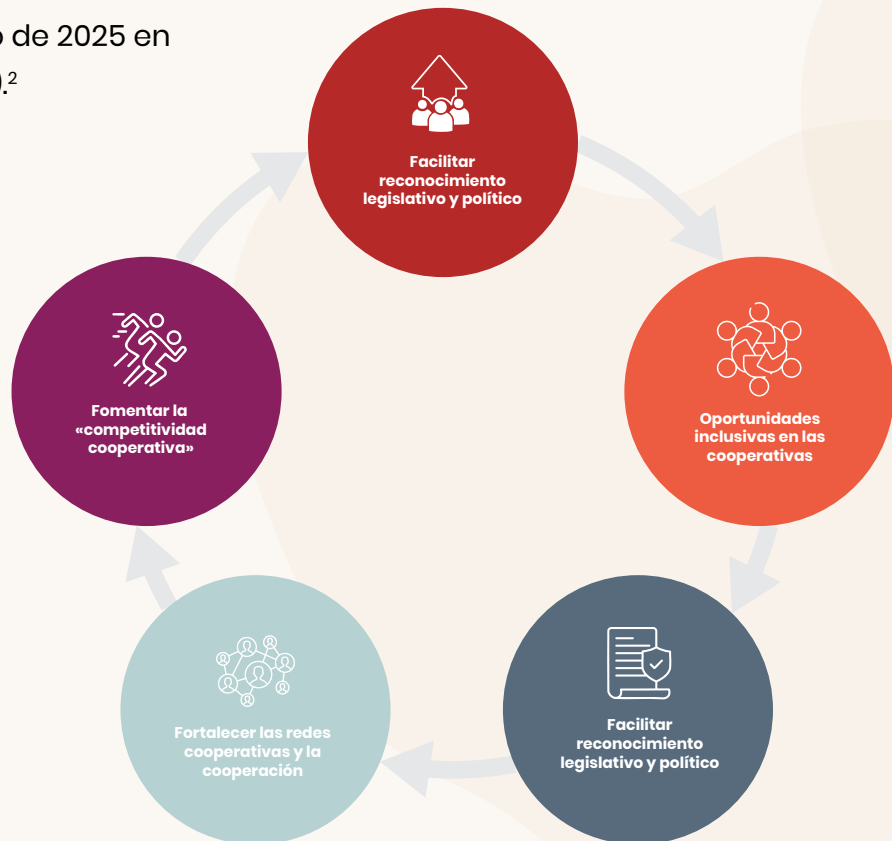
Propiciar políticas y entornos que reconozcan las contribuciones únicas de las cooperativas.

Fortalecer las redes entre cooperativas a todos los niveles.

Promover la competitividad a través de la innovación y las buenas prácticas.

Estos objetivos forman un ciclo continuo, en el que cada uno refuerza a los demás para proteger su impacto y crecimiento a largo plazo.

Esta estrategia fue aprobada y ratificada por la Asamblea General de la ACI el día 2 de julio de 2025 en Mánchester (Inglaterra).²



El ciclo de aceleración cooperativa

¿Cómo servirá nuestro plan estratégico para fortalecer el movimiento cooperativo mundial? Al crear conciencia y aumentar la membresía, ampliamos la participación. Al garantizar oportunidades inclusivas, hacemos que las cooperativas sean accesibles para todo el mundo. A través del reconocimiento y de una legislación favorable, creamos un entorno propicio. Al fomentar las redes y la cooperación, construimos conexiones más sólidas. Y al promover la competitividad de las cooperativas, garantizamos que prosperen en esta economía de grandes cambios. Cada paso refuerza a los demás, creando un ciclo continuo de crecimiento e impacto para las cooperativas de todo el mundo.

²<https://ica.coop/es/sala-de-prensa/noticias/asamblea-general-aci-adopta-nueva-estrategia-manchester>

Nuestra Teoría del Cambio

De la visión al impacto: Una hoja de ruta estratégica

Nuestra Teoría del Cambio traza una ruta desde los valores cooperativos hasta la transformación mundial. Nos muestra cómo hacer intervenciones estratégicas para crear condiciones de prosperidad, cómo usar las iniciativas para convertir esas intervenciones en acciones y cómo medir el progreso hacia nuestros objetivos.

Nuestro alfa y omega: La identidad cooperativa

Todo comienza con la Declaración sobre la Identidad Cooperativa: nuestra definición, valores y principios establecidos a lo largo de 175 años de práctica cooperativa. Este es nuestro alfa: quiénes somos y cómo funcionan estas empresas centradas en las personas, conscientes del planeta y que quieren construir paz.

Nuestra visión: Democracia económica

Nuestro omega es un futuro en el que las cooperativas representen una parte mucho más significativa de la economía mundial.

Nuestro objetivo es que la cooperación pase de ser opcional a ser esencial, de ser un principio a ser un poder, al tiempo que se garantiza la prosperidad para todas las personas.

Intervenciones estratégicas Organizamos nuestro trabajo en torno a cinco temas clave:



Personas: Fortalecer liderazgos, inclusividad y educación



Datos: Crear conocimiento a través de la investigación y el intercambio de información



Fomento: Mejorar los marcos legales y la influencia política

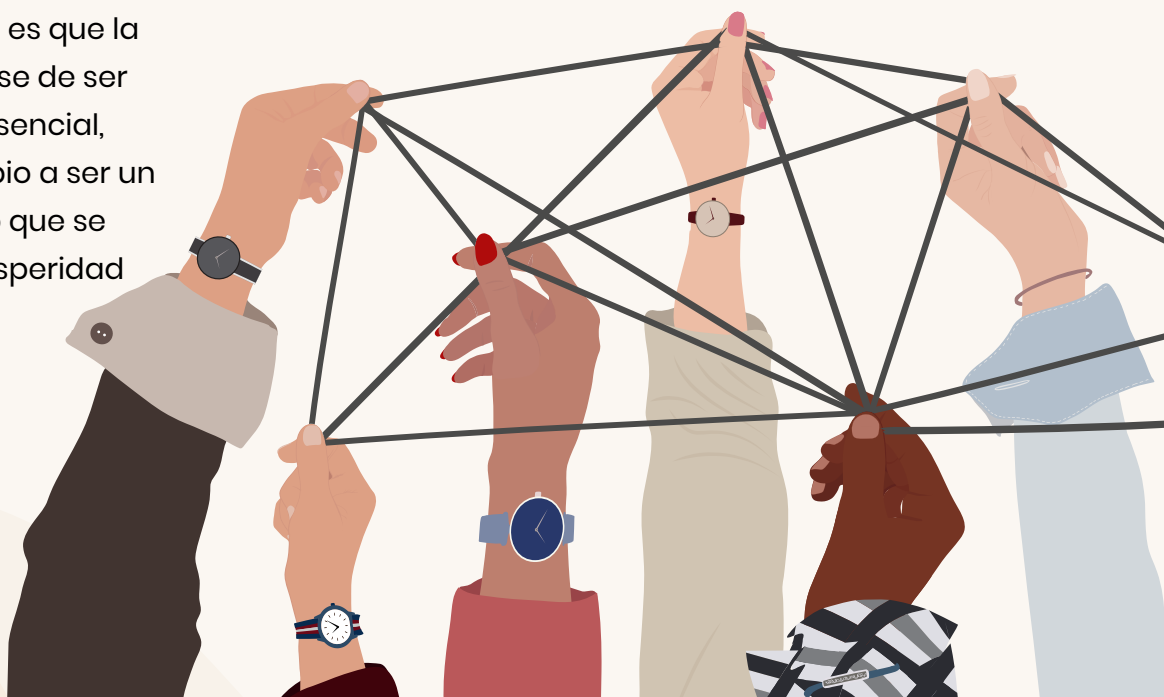


Finanzas: Expandir el acceso a capital favorable a las cooperativas



Futuro: Integrar la tecnología y la innovación sostenible

Medir el éxito Hacemos seguimiento de los progresos mediante resultados a corto plazo en 2030 e impactos a largo plazo en 2035. El éxito implica que las cooperativas de todo el mundo sean más fuertes, estén más conectadas y mejor equipadas para abordar los desafíos mundiales al tiempo que sirven a su membresía de una forma eficaz.



Cómo se produce el cambio

Nuestra teoría reconoce que la transformación sostenible requiere acciones coordinada en varios niveles:

- Las **cooperativas individuales** se benefician de una mejor gobernanza, un incremento en la membresía, la mejora de los servicios y el aumento de la competitividad.
- Las **redes cooperativas** se vuelven más eficaces mediante el intercambio de recursos, la promoción conjunta, las compras colaborativas y el intercambio de conocimientos.
- El **entorno jurídico y normativo** se vuelve más favorable si se hace un trabajo de fomento bien documentado, si participan todas las partes interesadas y si se demuestra el impacto de las cooperativas.
- La **sociedad se hace más** consciente a través de la educación, la transmisión de historias y la visibilización del éxito de las cooperativas.
- El **movimiento mundial** gana influencia con la acción coordinada, la identidad compartida y el impacto colectivo sobre los objetivos de desarrollo internacional.
- **Impacto interconectado** Cada uno de los elementos refuerza a los demás. Cuando se fortalecen las cooperativas individuales, las redes se vuelven más eficaces. Esto permite realizar un trabajo más sólido de fomento. Contar con políticas favorables ayuda a las cooperativas a crecer y a prestar servicio a más personas. Cuanto mejor se entiende el concepto cooperativo, más aumenta la membresía y el número de socios. Esto crea un círculo virtuoso de desarrollo cooperativo.
- **Innovación y tradición** Nuestro enfoque equilibra la continuidad con la innovación. Ampliamos y mejoramos nuestros métodos demostrados, al tiempo que iniciamos nuevos enfoques. Esto incluye el desarrollo de plataformas tecnológicas específicas para cooperativas, la creación de nuevos mecanismos de financiación y la adaptación de nuestros modelos de gobernanza a la era digital.

El objetivo es la acción conjunta: una coordinación laxa conduce a la pérdida de oportunidades, mientras que el trabajo coordinado multiplica nuestro impacto en todo el ecosistema cooperativo mundial.





Objetivos estratégicos

Cinco pilares para el crecimiento cooperativo

Nuestros objetivos estratégicos abordan aquellas áreas en las que las cooperativas deben mejorar para hacer realidad nuestra visión de una economía más cooperativa:

- 1. Sensibilizar y aumentar la membresía** Incrementaremos la conciencia mundial sobre el modelo cooperativo tanto entre miembros potenciales como entre el público general. Esto implica aumentar el reconocimiento de los valores, principios y éxitos de las cooperativas, y convertirlas al mismo tiempo en la opción preferida para cubrir las necesidades económicas y sociales que comparten las personas.
- 2. Promover oportunidades inclusivas en las cooperativas** Las cooperativas deben encabezar la creación de oportunidades inclusivas para las personas de todos los contextos. Damos prioridad a la equidad de género y al empoderamiento de la juventud, al tiempo que procuramos que las comunidades marginadas tengan acceso a puestos de liderazgo, participación en la gobernanza y beneficios económicos a través de las empresas cooperativas.
- 3. Facilitar el reconocimiento legislativo y político** Las cooperativas necesitan entornos políticos favorables para alcanzar su máximo potencial. Abogamos por marcos jurídicos favorables a las cooperativas y trabajamos para que gobiernos, entidades reguladoras y organizaciones internacionales sigan reconociendo la singular aportación de las cooperativas al desarrollo sostenible.
- 4. Fortalecer las redes cooperativas y la cooperación** Un movimiento próspero se basa en la solidez de sus conexiones. Profundizamos el compromiso entre las cooperativas a nivel local, nacional, regional y mundial, al tiempo que fomentamos las asociaciones entre sectores y fronteras. Esto crea un movimiento más resiliente e interconectado que aprende de la experiencia compartida.
- 5. Fomento de la competitividad cooperativa** Las cooperativas deben destacar en el mercado sin perder de vista sus valores. Ofrecemos herramientas, tecnología, educación, investigación y desarrollo de liderazgo para que las cooperativas puedan seguir siendo innovadoras, eficientes y eficaces en el servicio que prestan a sus miembros y comunidades.





Intervenciones estratégicas

Cinco marcos de acción

Para alcanzar nuestros objetivos estratégicos, organizamos nuestras iniciativas en torno a cinco intervenciones estratégicas que aportan estructura y foco para la acción cooperativa en todo el mundo:



Personas: Fortalecimiento de las capacidades humanas Invertimos en liderazgo cooperativo, educación e inclusión para garantizar una participación diversa y la sostenibilidad a largo plazo. Esto incluye clases magistrales para líderes emergentes, programas de mentoría para mujeres y jóvenes, desarrollo de planes de estudio cooperativos para instituciones educativas y la preservación del rico patrimonio de nuestro movimiento.



Datos: Desarrollo del poder del conocimiento Aprovechamos el conocimiento cooperativo, la investigación y la participación digital para fortalecer la toma de decisiones y el trabajo de fomento. En este sentido, se desarrollan protocolos de recopilación de datos, se crean bases de datos de investigación, se mapean iniciativas cooperativas a nivel mundial y se lanzan plataformas innovadoras, como chatbots cooperativos con inteligencia artificial, para que la información sea accesible a todas las cooperativas.



Fomento: Mejora de los marcos jurídicos y normativos Reforzamos la representación cooperativa en la formulación de políticas y marcos jurídicos para crear

entornos propicios. Para ello se ha elaborado un mapa de la legislación cooperativa en todo el mundo, se han creado alianzas con instituciones gubernamentales e internacionales y se está procurando que los principios cooperativos se reflejen adecuadamente en la legislación y las políticas.



Finanzas: Ampliación del acceso al capital Desarrollamos recursos financieros y oportunidades de inversión adaptados a las necesidades de las cooperativas. A tal fin, se cierran acuerdos con instituciones financieras de desarrollo, fondos de inversión cooperativos y mecanismos de financiación innovadores que respetan los principios cooperativos y, al mismo tiempo, permiten el crecimiento y la expansión.



Futuro: Innovación para el futuro Apostamos por la transformación digital sostenible y la innovación para garantizar que las cooperativas sigan siendo relevantes y competitivas. En este ámbito emergen plataformas tecnológicas que conectan a las cooperativas a nivel mundial, se desarrollan modelos de negocio sostenibles y se integran las tecnologías emergentes, sin perder de vista los valores cooperativos.



Teoría del Cambio

Efectos previstos

Transformación de las cooperativas del mundo

Nuestras intervenciones estratégicas generarán mejoras cuantificables para las cooperativas a todos los niveles:

Incremento de membresía y participación:

- Habrá un número mayor de personas interesadas en unirse a cooperativas al darse cuenta de las ventajas de la membresía
- Los miembros ya existentes se implicarán más en la gobernanza y actividades cooperativas
- La juventud y las mujeres ocuparán más puestos de liderazgo
- Las comunidades marginadas podrán acceder a más oportunidades cooperativas

Impulso del conocimiento y de la toma de decisiones:

- Las cooperativas acceden a mejores recursos de investigación, datos y educación.
- Sus líderes toman decisiones estratégicas más informadas basadas en datos comparativos.
- Las buenas prácticas se difunden rápidamente a través de las redes cooperativas.
- La innovación se acelera gracias al intercambio de conocimientos.

Mayor reconocimiento y confianza:

- Las comunidades reconocen a las cooperativas como empresas éticas y de confianza.
- La cobertura mediática destaca los éxitos y las contribuciones de las cooperativas.

- Aumenta la percepción pública de los principios y beneficios de las cooperativas.
- Los gobiernos reconocen a las cooperativas como aliadas para el desarrollo.

Mejora de la competitividad y la sostenibilidad:

- Las cooperativas amplían sus operaciones sin perder la gobernanza democrática.
- La adopción de tecnología mejora la eficiencia y los servicios a miembros.
- La sostenibilidad medioambiental se convierte en una práctica habitual.
- El rendimiento financiero se refuerza gracias a una mejor gestión y un mayor acceso al capital.

Ampliación de las redes y la colaboración:

- La solidez de las conexiones entre cooperativas permiten compartir recursos.
- Las cadenas de suministro mundiales incorporan más empresas cooperativas.
- Las empresas conjuntas y las asociaciones multiplican el impacto cooperativo.
- Se acelera la formación de nuevas cooperativas en comunidades desatendidas. enabling resource sharing

Creación de un ecosistema cooperativo:

Innovación y adaptación:

- Las cooperativas lideran las prácticas sostenibles en la empresa.
- Se produce una transformación digital sin dejar de lado los valores democráticos.
- Surgen nuevos modelos cooperativos para abordar los retos contemporáneos.
- Las cooperativas de plataforma democratizan la economía digital.

Éxito normativo y legislativo:

- Marcos jurídicos que propician el desarrollo cooperativo.
- Políticas gubernamentales que reconocen las contribuciones de las cooperativas a los objetivos de desarrollo.
- Organizaciones internacionales que incorporan perspectivas cooperativas en su labor.
- Políticas de competencia que reconocen los modelos empresariales cooperativos.

Accesibilidad financiera:

- Creciente disponibilidad de mecanismos de inversión que favorecen a las cooperativas.
- Financiación para el desarrollo que llega más fácilmente a las empresas cooperativas.
- Acceso público a mejores servicios financieros a través de instituciones cooperativas.

- Desarrollo de mercados de capital para satisfacer las necesidades del movimiento.

Impacto cultural y social:

- Los valores cooperativos influyen en las prácticas empresariales más generales.
- Las instituciones educativas incorporan estudios cooperativos en sus planes de estudio.
- La juventud elige cada vez más carreras cooperativas.
- La participación democrática se extiende entre la membresía cooperativa.





Nuestra alfa—Nuestra base—la Identidad Cooperativa define quiénes somos, nuestros valores y cómo hacemos negocios.



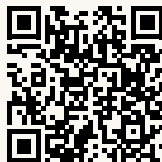
Intervenciones Estratégicas



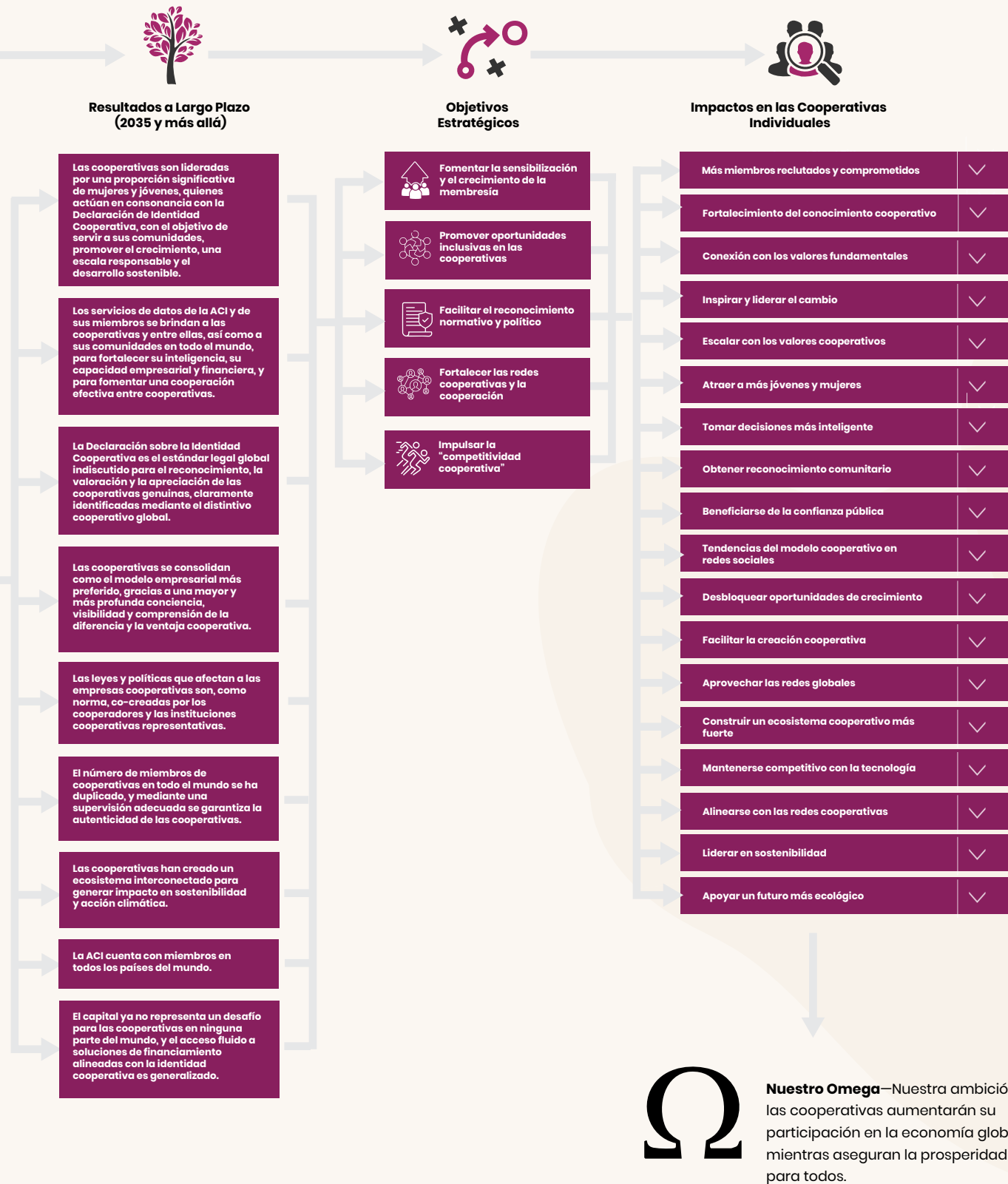
Iniciativas Clave



Resultados a Corto Plazo (2030)



Interactive Theory of Change



Conclusión: Un movimiento para todas las personas

Esta estrategia no solo beneficia a las cooperativas, sino a todas las personas que creen que las empresas pueden ser una fuerza para el bien. Al fortalecer el movimiento cooperativo, creamos más oportunidades para la participación socioeconómica, la gobernanza democrática y el desarrollo sostenible.

El éxito de esta estrategia depende de la acción colectiva: cooperativas que trabajan juntas, gobiernos que diseñan políticas favorables, instituciones académicas que se dedican a la educación y la investigación cooperativas, y una sociedad civil que reconoce a las cooperativas como aliadas para crear un mundo mejor.

Si nos unimos, podemos crear una economía que funcione para todas las personas, basada en la cooperación y no solo en la competencia, en la participación democrática y no solo en maximizar beneficios, en el desarrollo sostenible y no solo en las ganancias a corto plazo.

El movimiento cooperativo está preparado para liderar esta transformación. Es el momento de practicar, promover y proteger la forma cooperativa de construir un mundo mejor.



Una estrategia que afecta al mundo

Más allá de las cooperativas: Impacto

generalizado Aunque la estrategia está diseñada para fortalecer a las cooperativas, sus beneficios rebasan el movimiento cooperativo. En este mundo interconectado, unas cooperativas fuertes ayudan a sanear las economías, hacen que las comunidades sean más resilientes y las sociedades más sostenibles.

Beneficios económicos generalizados

Las empresas cooperativas preservan la riqueza en las comunidades locales, crean empleo estable y prestan servicios esenciales. Demuestran que las empresas pueden ser rentables y servir a la vez al bien común. Cuando las cooperativas se hacen fuertes y se multiplican, crean un ejemplo que anima las demás empresas a adoptar prácticas éticas.

Beneficios sociales y democráticos

Las cooperativas funcionan como escuelas de democracia, puesto que ofrecen formación práctica en toma de decisiones colectiva, resolución de conflictos y participación cívica.

Estas capacidades fortalecen a las instituciones democráticas en todas las sociedades. La larga historia de fomento de la igualdad y la inclusión en el seno del movimiento

cooperativo sigue siendo una inspiración para el progreso social.

Liderazgo medioambiental

Las empresas cooperativas están arraigadas en lo local, trabajan con perspectivas a largo plazo y rinden cuentas en sus comunidades, por lo que tienden hacia prácticas sostenibles de manera natural. Ahora que se acentúan los retos medioambientales, el modelo cooperativo es una opción viable para conjugar la actividad económica con la responsabilidad ecológica.

Innovación y resiliencia El movimiento cooperativo combina redes mundiales con raíces locales, lo que le dota de una capacidad singular tanto para innovar como para responder ante las crisis. Esta doble competencia no solo va en beneficio de sus miembros, sino de las comunidades y sistemas económicos al completo.

Desarrollo internacional En las economías emergentes, las cooperativas ofrecen una salida a la pobreza, una plataforma para la organización económica y un modelo de gobernanza democrática. Cuando se refuerzan estas instituciones aumenta la prosperidad y la estabilidad mundial.



Los siguientes apartados señalan los beneficios concretos para las distintas partes interesadas y muestran el valor que crea el éxito cooperativo para gobiernos, instituciones académicas y el público general.

Lo más relevante para gobiernos

Las cooperativas como aliadas en la gobernanza y el desarrollo

Alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Las cooperativas están alineadas de forma natural con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Reducen la pobreza (ODS 1), promueven la seguridad alimentaria (ODS 2), garantizan la educación inclusiva (ODS 4), fomentan la equidad de género (ODS 5), crean trabajo decente (ODS 8), reducen las desigualdades (ODS 10), construyen comunidades sostenibles (ODS 11) y promueven las alianzas (ODS 17). Al apoyar a las cooperativas, se ayuda a los gobiernos a cumplir sus compromisos internacionales de manera eficaz y eficiente.

Desarrollo económico y creación de empleo

- Las empresas cooperativas generan oportunidades laborales de calidad en todo el mundo
- Las cooperativas rurales ayudan a las pequeñas explotaciones agrícolas a acceder a los mercados internacionales
- Las cooperativas de trabajo

revitalizan las regiones industriales en decadencia

- Las cooperativas de crédito y los bancos cooperativos prestan servicio a las poblaciones que excluye la banca tradicional
 - Las cooperativas de vivienda abordan la escasez de alojamientos asequibles
 - Las cooperativas de salud amplían el acceso a los servicios médicos
 - Respuesta ante las crisis y resiliencia
- Durante la crisis financiera de 2008, los bancos cooperativos demostraron mayor estabilidad que los pertenecientes a inversores. En la pandemia, las cooperativas hicieron gala de excepcionales redes comunitarias y continuidad empresarial. Las empresas cooperativas aportan una estabilidad económica de la que se benefician las regiones en su conjunto

Fortalecimiento democrático

Las cooperativas acercan las prácticas democráticas a millones de personas en todo el mundo. Sus miembros aprenden a participar en la gobernanza,



tomar decisiones colectivamente y exigir que sus líderes rindan cuentas. Estas capacidades fortalecen a las instituciones democráticas y estimulan la participación cívica en todas las sociedades.

Innovación en la prestación de servicios públicos

Las cooperativas destacan en la prestación de servicios en lugares donde no llegan los mercados o escasean los recursos gubernamentales. Combinan la eficiencia empresarial con la misión social, obteniendo a menudo mejores resultados a menor coste que los enfoques tradicionales de mercado o de gobierno.

Recomendaciones políticas

- Incluir a las cooperativas en las estrategias nacionales de desarrollo económico
- Procurar que los marcos legales reconozcan de manera expresa a las empresas cooperativas
- Apoyar el desarrollo cooperativo en contextos de desarrollo y posteriores a conflictos.
- Integrar perspectivas cooperativas en la acción climática y la planificación de la sostenibilidad.
- Colaborar con cooperativas para alcanzar los compromisos de los ODS.

Lo más relevante para la comunidad académica

Educación cooperativa para las futuras generaciones de líderes

Las universidades y las instituciones educativas desempeñan un papel fundamental en la preparación de estudiantes para una economía en la que las empresas cooperativas son cada vez más importantes. La integración de los estudios cooperativos en los planes de estudio aporta conocimientos esenciales para el éxito profesional y el compromiso cívico.

Educación empresarial esencial

La programación académica básica en carreras empresariales debe incluir estudios cooperativos porque:

- **Modelos empresariales alternativos:** El alumnado debe entender el capitalismo cooperativo y la empresa autogestionada tanto como las estructuras corporativas tradicionales
- **Democratic Governance:** Future leaders must learn collaborative decision-making and inclusive management practices
- **Gobernanza democrática:** El liderazgo del futuro debe aprender a tomar decisiones colectivamente y debe conocer las prácticas inclusivas de gestión

- **Empresa sostenible:**

Los principios cooperativos funcionan como marco para equilibrar los beneficios con la responsabilidad social y medioambiental.

- **Competencia mundial:**

Las cooperativas están presentes en más de 150 países, por lo que es indispensable entender su modelo para comprender el panorama empresarial internacional.

Enseñanza interdisciplinar

Los principios cooperativos potencial la educación en diversas esferas:

- **Economía:** El alumnado explora modelos económicos alternativos que priorizan la equidad y la sostenibilidad
- **Ciencias políticas:** La gobernanza democrática en las cooperativas sirve de ejemplo práctico de democracia participativa
- **Estudios de desarrollo:** Las cooperativas ponen en práctica enfoques basados en las comunidades dirigidos al desarrollo sostenible
- **Trabajo social:** Comprender los principios cooperativos ayuda al alumnado a apoyar la organización comunitaria y la innovación social

Preparación profesional

El auge de la economía social exige que los estudios enseñen en profundidad:

- Inversión de impacto y finanzas sostenibles
- Desarrollo y gestión de empresa social
- Desarrollo comunitario y organización cooperativa
- Análisis político de modelos económicos alternativos

Aplicación práctica

- Las instituciones académicas pueden integrar la educación cooperativa a través de:
- Ejemplos prácticos de empresas cooperativas de éxito
- Proyectos cooperativos de alumnado en campus
- Alianzas con organizaciones cooperativas locales
- Programas de estudios en el extranjero con instituciones cooperativas internacionales
- Ponencias de invitados cooperativistas



Lo más relevante para las cooperativas

Beneficios para la comunidad cooperativa

El movimiento cooperativo se fortalece cuando las cooperativas prosperan a nivel individual y las comunidades reconocen el valor de este modelo de empresa. Esta estrategia genera beneficios tangibles para las cooperativas que ya existen y al mismo tiempo demuestra al público la importancia de los principios cooperativos para crear comunidades resilientes y equitativas.

Cooperativas individuales más robustas

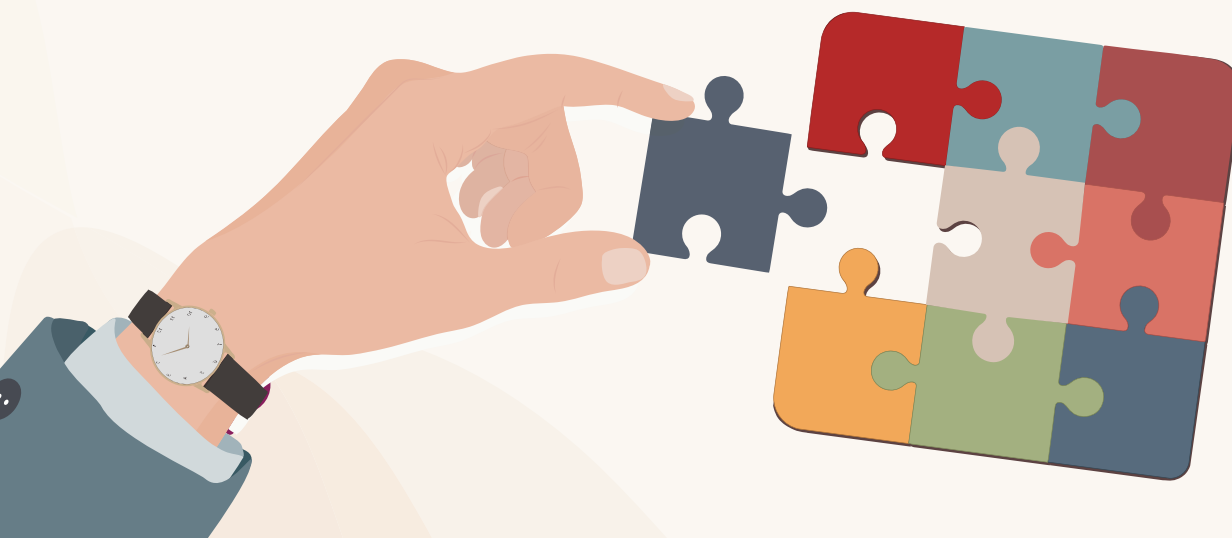
- Mejora de la gobernanza mediante el intercambio de buenas prácticas y la formación.
- Mejor acceso a los mercados a través de redes cooperativas
- Mejora de los servicios financieros y del acceso al capital
- Adopción de tecnologías que preservan los valores democráticos
- Desarrollo del liderazgo que refleja la diversidad de la comunidad.

Redes más eficaces

- Federaciones y organizaciones centrales más fuertes
- Mejor coordinación en fomento y políticas
- Servicios compartidos que reducen costes y mejoran la eficiencia
- Poder de compra conjunto que aumenta la competitividad
- Intercambio de conocimientos que acelera la innovación

Fortaleza del movimiento mundial

- Respuesta coordinada a los desafíos internacionales
- Identidad compartida que fomenta la solidaridad más allá de las fronteras
- Promoción colectiva que amplifica la voz de las cooperativas
- Intercambio de recursos que apoya el desarrollo cooperativo en todo el mundo
- Intercambio cultural que enriquece el movimiento



Beneficios para el mundo entero

Crear un mundo mejor, más sostenible y equitativo

El éxito del movimiento cooperativo crea un valor que trasciende a sus miembros y comunidades. Cuando las cooperativas prosperan, demuestran que los negocios pueden servir al bien común y seguir siendo viables a nivel económico, lo que ofrece ejemplos positivos que influyen en las prácticas económicas mundiales.

Oportunidad económica

- Vías para que las personas que no pueden permitirse la titularidad de un negocio puedan acceder a ello.
- Acceso a servicios financieros a través de cooperativas de crédito y bancos cooperativos.
- Viviendas asequibles a través de cooperativas de vivienda.
- Productos de comercio justo a través de cooperativas de consumo.
- Sistemas alimentarios locales a través de cooperativas agrícolas.

Participación democrática

- Experiencia práctica en la toma de decisiones democráticas.
- Oportunidades de desarrollo de liderazgo para personas de todos los orígenes.
- Habilidades de organización comunitaria a través de la membresía cooperativa.
- Formación en compromiso cívico a través de la gobernanza cooperativa.

Mejores servicios

- Servicios para miembros en los que se prioriza la calidad sobre la maximización de beneficios.
- Servicios públicos y servicios esenciales controlados por la comunidad.
- Cooperativas sanitarias que prestan servicios a poblaciones desatendidas.
- Cooperativas educativas que ofrecen oportunidades de aprendizaje innovadoras.

Resiliencia comunitaria

- Estabilidad económica local a través de empresas de propiedad comunitaria.
- Redes sociales que prestan apoyo mutuo.
- Gestión medioambiental mediante prácticas cooperativas sostenibles.
- Preservación cultural a través de organizaciones comunitarias cooperativas.

Cómo participar

- Entrar a formar parte de una cooperativa local.
- Crear una cooperativa para cubrir las necesidades de la comunidad.
- Apoyar a las empresas cooperativas a través del consumo.
- Promover políticas favorables a las cooperativas en la comunidad.
- Aprender más sobre las cooperativas y compartir ese conocimiento.

Agradecimientos

Esta estrategia se diseñó a través de un amplio proceso de consulta a dirigentes cooperativistas de todo el mundo. Gracias en especial a las directivas regionales, de las organizaciones sectoriales, comités temáticos, así como al equipo de la ACI y el Grupo de Liderazgo de Estrategia por dirigir este proceso colaborativo.

Reconocemos también las aportaciones de organizaciones cooperativas, instituciones académicas y socios de desarrollo, quienes compartieron su conocimiento y experiencia. Queremos agradecer también a Howard Brodsky por su compromiso inquebrantable con el movimiento cooperativo. Así se representa de verdad la sabiduría colectiva de nuestro movimiento mundial.

Apoyo a la estrategia

El éxito de esta estrategia depende de la participación activa de cooperativas, gobiernos, instituciones académicas y organizaciones de la Sociedad Civil de todo el mundo. En conjunto, podemos crear una economía más cooperativa al servicio de todas las personas.

Nuestros valores

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Al igual que sus fundadores, los miembros cooperativos creen en los valores éticos de honestidad, sinceridad, responsabilidad social y respeto hacia los demás.

Nuestra identidad

Según la Declaración sobre la Identidad Cooperativa¹, una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta controlada democráticamente.

Nuestros principios

La ACI es la garante de los criterios que guían al movimiento cooperativo. Estos siete principios son lo que nos distingue de otros modelos empresariales:

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Control democrático de los miembros
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e independencia
5. Educación, capacitación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

Estos principios, arraigados en 175 años de prácticas cooperativas, guían nuestro trabajo y garantizan que las cooperativas sean fieles a su auténtica misión de servicio a sus miembros y comunidades.

Contacto

International Cooperative Alliance
 Avenue Milcamps 105
 1030 Bruselas, Bélgica
 Oficina internacional: Tel: +32 2 743 1033
 Email: ica@ica.coop
 Web: www.ica.coop

Oficinas regionales:

ACI África: www.icaafrica.coop
 ACI Américas: www.aciamericas.coop
 ACI Asia-Pacífico: www.icaap.coop
 Cooperatives Europe:
www.coopseurope.coop

Redes esenciales:

Año Internacional de las Cooperativas de la ONU 2025: www.2025.coop
 Datos y cifras cooperativas: <https://ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
 Declaración sobre la Identidad Cooperativa:
<https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
 Global Cooperative Monitor: www.monitor.coop
 Cooperative News: www.thenews.coop

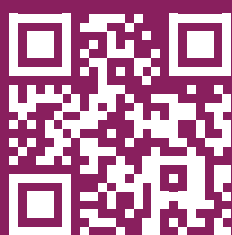
Cómo participar:

- Para cooperativas: Conoce la membresía de la ACI en www.ica.coop/es/membership
- Para gobiernos: Consúltanos las posibles colaboraciones políticas
- Para investigadores: Explora nuestros recursos de investigación y descubre las oportunidades de colaboración
- Para estudiantes: Descubre los programas y oportunidades de estudios cooperativos
- Para cualquier persona: Busca las cooperativas de tu comunidad y aprende cómo crear una

Sigue nuestro trabajo:

Twitter: @icacoop
 LinkedIn:
 International Cooperative Alliance
 Facebook:
 International Cooperative Alliance
 YouTube: ICA Global
 Instagram: @icacoop
 Bluesky: @icacoop.bsky.social





Alianza
Cooperativa
Internacional

La Alianza Cooperativa Internacional representa a más de tres millones de cooperativas que dan servicio a mil millones de personas en todo el mundo. Nuestro Plan Estratégico 2026-2030 es una hoja de ruta para fortalecer el movimiento cooperativo y expandir su impacto positivo en todas las comunidades.

Descubre más en www.ica.coop