



Alianza  
Cooperativa  
Internacional

Documentación principal – Parte II

# Asamblea General

29 de noviembre de 2024

Nueva Delhi (India)

# INTRODUCCIÓN: EVOLUCIONAR PARA HACER FRENTE AL CAMBIANTE PANORAMA MUNDIAL

INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

# Resumen del Plan Estratégico de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) 2026–2030

En 2020, la ACI emprendió un viaje estratégico de diez años con el objetivo de promover un movimiento cooperativo resistente y enfocado en las personas. En medio de este viaje, hemos perfeccionado nuestro enfoque, ajustando nuestra perspectiva para enfrentar los nuevos retos a nivel mundial. Esta estrategia renovada, concebida para ser implementada oficialmente para el periodo 2026–2030, traza los caminos que potenciarán aún más las cooperativas a nivel global. Cerraremos con la presentación oficial en la Cumbre Social Mundial del 4 al 6 de noviembre de 2026 en Doha, Qatar.

## **A partir de la estrategia actual (2020–2030)**

Esta estrategia actualizada se basa en los objetivos originales establecidos en 2020, reforzando nuestro compromiso con los valores cooperativos a la luz de los profundos cambios en el panorama global. Con los cimientos originales intactos, esta estrategia perfeccionada se adapta a las realidades actuales, garantizando que las cooperativas sigan siendo motores eficaces de la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

## **Momento estratégico del lanzamiento: 2025 - Año Internacional de las Cooperativas**

El lanzamiento de la estrategia actualizada coincide con un momento crucial: 2025, Año Internacional de las Cooperativas (IYC, por sus siglas en inglés), declarado por las Naciones Unidas. Este momento simboliza el compromiso colectivo del movimiento cooperativo para apoyar a la ONU en un esfuerzo final y

acelerado para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a medida que nos acercamos al final de la era de los ODS. Este plan es nuestra promesa de contribuir a un futuro sostenible e inclusivo como socio preferente en el desarrollo mundial.

### **La Declaración sobre Identidad Cooperativa: Un pilar de nuestra estrategia**

Una piedra angular de la estrategia actualizada es la reafirmación de la Declaración sobre Identidad Cooperativa. Esta declaración refleja los valores y principios cooperativos que definen nuestro movimiento mundial. Desde 2021, el Grupo Asesor sobre Identidad Cooperativa (CIAG, por sus siglas en inglés) ha liderado los esfuerzos para mantener y fortalecer esta identidad, garantizando que siga siendo relevante en el cambiante mundo actual. La estrategia actualizada se basa en el trabajo del CIAG para reforzar nuestros valores compartidos, guiando a las cooperativas para que encarnen los principios de equidad, solidaridad y desarrollo sostenible.

### **Abrazar el cambio: El poder de las cooperativas para transformar el mundo**

El núcleo de la Teoría del Cambio (TdC) de la ACI radica en la creencia de que las cooperativas tienen la capacidad de transformar el mundo positivamente. La TdC actúa como referencia para esta transformación, subrayando la relevancia de tener una visión y misión conjuntas para todo el movimiento. Bajo este marco unificado, las cooperativas tienen la capacidad de enfrentar los desafíos mundiales con vigor compartido, batallando por un mundo fundamentado en la equidad, la resiliencia y la sostenibilidad.

### **Centrarse en el beneficiario final: Las cooperativas individuales**

A pesar de que la estrategia destaca el impacto a nivel mundial, su beneficiario final es la cooperativa individual y sus integrantes. Nuestros proyectos están orientados a potenciar las cooperativas en todos sus niveles, asegurando que todas las acciones y recursos favorezcan a las cooperativas y mutuales que forman el núcleo de nuestro movimiento. Esta perspectiva centrada en el efecto desde la base resalta la dedicación del movimiento a mejorar cada cooperativa, aportando a un ecosistema cooperativo más extenso que florezca a escala local y global.

### **Alcance y enfoque**

Conforme estamos poniendo en práctica esta estrategia, hemos optado por descartar algunas áreas por ahora. Entre ellas se incluyen: la economía social y solidaria, la “economía popular” y otras formas de economía democrática. Al proceder de manera enfocada, es más fácil centrarnos en el corazón del movimiento cooperativo, dejando espacio para tratar estos elementos adicionales en el futuro mientras continuamos adaptándonos y evolucionando.

### **Teoría del cambio: Un camino hacia el impacto**

Nuestra Teoría del Cambio propone un modelo estratégico concebido para alcanzar resultados revolucionarios mediante Iniciativas de Intervención, iniciativas concretas que satisfacen las demandas fundamentales del movimiento cooperativo. Estas acciones concuerdan con nuestras metas a largo plazo, organizadas en dos líneas de tiempo: A corto plazo para 2030 y a largo plazo para 2035 y posteriores. A través del uso de datos, la optimización del liderazgo, la promoción de la identidad cooperativa y la aseguración de la resistencia financiera, nuestra TdC aspira a potenciar el efecto cooperativo en diferentes comunidades, promoviendo finalmente un futuro sostenible, inclusivo y cooperativo para todos.

# EVOLUCIONAR PARA HACER FRENTE AL CAMBIANTE PANORAMA MUNDIAL

DOCUMENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Sección I

# Introducción

## Las cooperativas liderando el camino hacia un futuro sostenible para todos

En 2020, emprendimos un viaje estratégico para la segunda década corporativa con el objetivo de promover un movimiento cooperativo resistente y enfocado en las personas. En medio de este viaje, reconocemos la necesidad de actualizar nuestra estrategia —aprobada inicialmente en 2019— para abordar los cambios significativos a nivel mundial. Los contextos económicos, sociales y ambientales han evolucionado rápidamente, lo que nos obliga a adaptar y fortalecer nuestro enfoque para asegurar que las cooperativas sigan siendo resilientes, con visión de futuro, innovadoras y con impacto.

Nuestro compromiso con la actualización de esta estrategia refleja la necesidad de responder a estos cambios, no debido a deficiencias en nuestro plan original, sino como un reconocimiento de las nuevas realidades moldeadas por el avance del populismo nacionalista, la pandemia de COVID-19, los avances tecnológicos, el espacio cívico en retroceso —particularmente para las mujeres—, un aumento significativo de conflictos bélicos y la urgente crisis climática. Las cooperativas, con sus valores fundamentales de democracia, igualdad, equidad, solidaridad, cuidado de los demás y prosperidad compartida, están en una posición única para liderar en estos tiempos de transformación.

Las cooperativas son el socio evidente de las Naciones Unidas en la implementación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Declaración de Identidad Cooperativa está completamente alineada con los 17 ODS. La ONU declaró 2025 como el Año Internacional de las Cooperativas, y este documento estratégico es el verdadero

punto de partida para una aceleración conjunta en la implementación de los ODS en sus últimos 5 años hasta su finalización. La implementación de los ODS está rezagada — solo el 17% de los objetivos se alcanzaron al final de 2020—, y los 1.100 millones de cooperativistas en todo el mundo pueden contribuir significativamente con un compromiso más profundo a través del modelo único de empresas cooperativas (y mutuales). Esta Estrategia refleja esta urgente necesidad de acción.

El cronograma para nuestra estrategia actualizada es el siguiente:

- **Resumen del proceso**  
Tras la aprobación por el Consejo en julio de 2024, comenzamos creando un marco estratégico y una Teoría del Cambio (TdC) con un equipo dedicado de la ACI, seguido de una primera fase de revisiones en profundidad con el liderazgo de la ACI y líderes regionales y sectoriales. Juntos, hemos elaborado los cimientos de esta estrategia para reflejar una visión compartida del futuro.
- **Progreso hasta ahora**  
Hemos refinado el marco y la Teoría del Cambio a través de consultas con el liderazgo de la ACI. Ahora, en la conferencia global, que da inicio al Año Internacional de las Cooperativas de las Naciones Unidas 2025, estamos presentando una versión preliminar (“carbón”) de la estrategia a la Asamblea General y a la comunidad de la ACI en general para obtener más comentarios y participación.

## ¿Qué contiene este documento?

**Sección I** – Introducción

**Sección II** – Oportunidades Emergentes

**Sección III** – Temas Clave

**Sección IV** – Comunidades de Influencia

**Sección V** – Impacto Global

**Sección VI** – Teoría del Cambio

**Sección VII** – Intervenciones/Iniciativas

**Sección VIII** – Impacto en las Cooperativas

**Sección IX** – Volviéndose Local

Sección I

# Introducción Continuada

- **Pasos a seguir**

- **T1 2025:** Reunir revisiones y retroalimentación de las principales partes interesadas en la Conferencia Global Cooperativa, enriqueciendo el marco con las aportaciones de los miembros y socios de la ICA. Realizar consultas específicas con las regiones, sectores y comités temáticos.
- **T2 2025:** Discusión del borrador avanzado de la Estrategia, incluyendo aportaciones de las regiones, sectores y comités temáticos, durante una sesión especial en la reunión del Consejo Global. Basado en los comentarios del Consejo Global, se preparará un borrador final de la Estrategia para la Asamblea General de la ICA. Esta Estrategia integral también servirá como herramienta de gestión, de la cual se creará una versión pública concisa de aproximadamente una docena de páginas. Presentación del borrador final de la Estrategia a los miembros en la Asamblea General.
- **T3 2025:** Desarrollo de una versión pública de la Estrategia de la ICA 2026-2030. Creación de documentos estratégicos adaptados por todos los Sectores y Regiones, alineados con la Estrategia de la ICA.
- **T4 2025:** Lanzamiento global de la versión pública de la Estrategia de la ICA en la segunda Cumbre Mundial de Desarrollo Social de la ONU en Doha, del 4 al 6 de noviembre.
- **T1 2026:** Implementación de la Estrategia 2026-2030, efectiva a partir del 1 de enero.

Con esta Estrategia, reafirmamos los principios que definen a las cooperativas como una fuerza para el bien, listas para liderar en los años venideros e inspirar un movimiento global arraigado en los valores cooperativos.

Sección II

## Oportunidades Emergentes

### Oportunidades emergentes para el movimiento cooperativo

Al construir sobre los cimientos establecidos en 2020, el entorno global ha cambiado, trayendo nuevas oportunidades junto a desafíos en evolución. Al aprovechar las tendencias positivas y adaptarse al cambio, las cooperativas tienen el potencial único de liderar, innovar e inspirar en este dinámico escenario.

#### 1. Construcción de paz mediante la restauración de la confianza en la gobernanza

En una era de frecuentes conflictos, asociados con la reducción del espacio cívico y el aumento de la represión, especialmente hacia mujeres y minorías, y de un escepticismo general hacia las instituciones, las cooperativas tienen la oportunidad de liderar con el ejemplo. Al priorizar la transparencia, la rendición de cuentas y la gobernanza ética, las cooperativas pueden restaurar la confianza en sus comunidades y abogar por la paz, demostrando que la gobernanza colectiva puede ser una fuerza para el bien. A través de la colaboración, prácticas inclusivas y amistades sin fronteras, las cooperativas pueden ser agentes de paz, seguridad e inclusión en un mundo que necesita más puentes y menos barreras.

#### 2. Cambio climático y sostenibilidad ambiental

La necesidad creciente de acción climática presenta una gran oportunidad para que las cooperativas lideren soluciones sostenibles y promuevan economías resilientes y amigables con el medio ambiente. Al integrar prácticas conscientes del clima y apoyar a las comunidades en su transición, las cooperativas pueden liderar el camino hacia un futuro más verde y sostenible.

#### 3. Construcción de una sociedad más equitativa

El movimiento cooperativo es un faro de equidad social y económica que aborda las crecientes desigualdades en riqueza y oportunidades. Las cooperativas, a través de su poder de crear economías inclusivas, pueden asegurar que todos, especialmente las comunidades marginadas, tengan vías hacia la prosperidad. Al promover la igualdad, las cooperativas pueden fomentar la justicia y elevar a la sociedad en su conjunto.

Sección II

## Oportunidades Emergentes Continuadas

### 4. Igualdad de género

El movimiento cooperativo trabaja por un mundo en el que las mujeres y sus aliados se sientan apoyados para desafiar y cambiar las condiciones de exclusión, pobreza y discriminación que experimentan, logrando justicia e igualdad de género. Reconocemos que factores como la raza, etnia, casta, clase, edad, estado civil y muchos otros afectan las experiencias de las personas. Las cooperativas pueden crear de manera proactiva una generación de nuevos líderes empresariales que contribuyan a una solidaridad transgeneracional en beneficio de hombres y mujeres en todo el mundo.

### 5. Participación y empoderamiento de la juventud

Con el aumento del desempleo juvenil, existe una oportunidad sin precedentes para que las cooperativas involucren y empoderen a los jóvenes como la próxima generación de líderes cooperativos. Al crear oportunidades significativas de trabajo y liderazgo, las cooperativas pueden dar forma a un movimiento que resuene con los jóvenes, fomentando la innovación y la sostenibilidad en los años venideros.

### 6. Adopción de avances tecnológicos

En una era marcada por la rápida transformación digital, la tecnología ofrece una herramienta poderosa para que las cooperativas mejoren sus operaciones, gobernanza y compromiso con sus miembros. Aprovechando la IA, el análisis de datos y las plataformas digitales, las cooperativas pueden ampliar su alcance y profundizar su impacto. Pueden asegurar inclusividad y acceso para todos sus miembros en la era digital reduciendo la brecha digital. Las cooperativas están en una posición única para enfrentar el creciente poder de los grandes datos al ser un frente digital descentralizado pero unido.

### 7. Resiliencia financiera y estabilidad comunitaria

En medio de la incertidumbre económica, las cooperativas tienen una oportunidad única para ofrecer soluciones financieras resilientes y centradas en la comunidad. Al proporcionar estabilidad y seguridad, pueden proteger las economías locales y apoyar a las comunidades en tiempos inciertos, ayudando a mitigar los impactos de las fluctuaciones económicas. Las soluciones FinTech (tecnofinanzas) pueden acelerar el crecimiento de los mercados de capitales cooperativos.

### 8. Defensa de un marco legal de apoyo

La legislación cooperativa está avanzando en todo el mundo. Consagra los valores y principios cooperativos. El movimiento cooperativo actúa como guardián y asegura que las leyes que rigen a las cooperativas

—incluyendo las relacionadas con impuestos, competencia, contratación pública, trabajo y empleo, y tecnología— favorezcan el carácter especial de la empresa cooperativa.

#### **9. Dar forma al futuro del trabajo con dignidad**

A medida que la tecnología redefine el lugar de trabajo, las cooperativas están en una posición única para abogar en pro del trabajo digno e inclusivo. Al apoyar prácticas laborales justas y adaptarse al cambiante panorama laboral, las cooperativas pueden ayudar a los trabajadores a transitar las transiciones tecnológicas con seguridad y respeto, copropietarios de los medios de computación.

#### **10. Apoyo a la seguridad alimentaria y la agricultura sostenible**

Con el aumento de la demanda mundial de alimentos, las cooperativas tienen un papel crucial en el avance de la seguridad alimentaria. Al promover prácticas agrícolas sostenibles, las cooperativas pueden mejorar el acceso a alimentos nutritivos mientras protegen el medio ambiente, asegurando un futuro saludable para las generaciones.

#### **11. Ampliación del acceso a servicios esenciales**

El modelo cooperativo es fundamental para proporcionar acceso equitativo a la educación, la salud y la vivienda. Las cooperativas pueden fomentar comunidades más saludables y educadas, donde todos tengan la oportunidad de prosperar cerrando las brechas en el acceso a estos servicios fundamentales.

Estas oportunidades emergentes destacan la capacidad del movimiento cooperativo para impulsar cambios positivos, adaptarse a las tendencias globales y aprovechar nuevas soluciones para un mundo más equitativo y sostenible.

Sección III

## Temas Clave

### **Expansión de los 5 temas clave de la ACI**

A medida que miramos hacia el futuro, el plan estratégico de la Alianza Cooperativa Internacional está profundamente alineado con la Declaración sobre la Identidad Cooperativa y cinco temas clave.

La Declaración sobre la Identidad Cooperativa establece que 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 y democráticamente controlada”.

Sección III

## Temas Clave Continuada

La Estrategia de la ACI apoya el crecimiento y desarrollo del movimiento cooperativo, siendo cada empresa cooperativa su principal beneficiaria. Un indicador importante es el incremento bien medido de la cuota de cooperativas y mutuales en la economía global. Por lo tanto, promover, fortalecer y avanzar en la Identidad Cooperativa es el núcleo de cada aspecto de la Estrategia.

Los cinco temas clave son fundamentales para asegurar que las cooperativas sigan estando a la vanguardia del cambio global, impulsando la innovación, la equidad y la resiliencia en las comunidades de todo el mundo. Cada tema es un pilar de nuestra misión para construir un futuro justo, equitativo y resiliente para todos.

### 1. **Modelando un futuro justo, igualitario y resiliente**

En el centro de nuestro movimiento está el compromiso de aumentar la participación en la economía global. Esto debe lograrse mediante mayor competitividad y una estrategia de crecimiento clara en varios sectores, así como abordando la desigualdad y fortaleciendo a las comunidades marginadas en la economía global. Nuestro enfoque está en comprender las necesidades únicas de las comunidades locales de socios, especialmente aquellas vulnerables. Al involucrarnos directamente con estas comunidades, en particular con las mujeres como futuras líderes, facilitamos los cambios necesarios para construir un futuro más resiliente y equitativo. Las cooperativas tienen el poder de crear impactos positivos duraderos fomentando la inclusión económica, la justicia social y el respeto ambiental, asegurando así que nadie quede rezagado en nuestro progreso global.

### 2. **Facilitando un ecosistema de políticas y emprendimiento**

Las cooperativas necesitan un entorno propicio que apoye su crecimiento y sostenibilidad para prosperar y alcanzar su potencial. Estamos dedicados a promover el modelo cooperativo entre los legisladores, gobiernos, organizaciones internacionales y el público. Al abogar por políticas que reconozcan y mejoren el modelo de negocio único de las cooperativas, buscamos crear más espacio para las cooperativas en la sociedad en general. Nuestros esfuerzos incluyen destacar la capacidad de las cooperativas para abordar problemas sociales y ambientales urgentes, mostrando su rol como vehículos para el cambio positivo tanto en contextos locales como globales.

### 3. **Reafirmando la Identidad Cooperativa**

En un mundo que cambia rápidamente, es vital reafirmar y profundizar nuestra comprensión de lo que significa ser una

Sección III

# Temas Clave Continuada

cooperativa. La conciencia y práctica de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, que nos ha guiado durante décadas, debe fortalecerse para ayudar a los cooperadores y cooperativas a enfrentar y responder efectivamente a los desafíos actuales. Este tema se centra en asegurar que nuestra identidad permanezca relevante y significativa, al tiempo que preserve los valores y principios 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 nutrir a la próxima generación de líderes, aquellos que puedan llevar adelante nuestros valores e impulsar nuestra misión de maneras nuevas e innovadoras. Nos comprometemos a apoyar a los jóvenes, a las mujeres y a otros líderes de alto potencial tanto dentro como fuera del movimiento. Fomentando la ambición y promoviendo el aprendizaje continuo, buscamos dotar a todos de las habilidades y conocimientos necesarios para triunfar en un mundo en cambio. El liderazgo con propósito no se trata solo de logros individuales. Es, sobre todo, cultivar una visión colectiva para un futuro mejor, inclusivo, sostenible y guiado por principios cooperativos.

#### 5. Asegurando el acceso a soluciones financieras inteligentes

Los recursos financieros son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de las cooperativas. Sin embargo, el acceso a estos recursos ha sido a menudo limitado, particularmente en mercados de capital inactivos. Nuestro objetivo es desbloquear estas oportunidades financieras y conectar a las cooperativas con el financiamiento que necesitan para prosperar. Al asegurar el acceso a soluciones financieras inteligentes, FinTech, podemos ayudar a las cooperativas a escalar su impacto, ampliar su alcance y contribuir de manera más efectiva a la economía global. Este tema subraya nuestro compromiso con la inclusión financiera. Reafirmamos nuestra convicción de que las cooperativas deben contar con las herramientas necesarias para construir negocios sólidos y resilientes en beneficio de sus miembros y comunidades.

Estos cinco temas serán revisados a lo largo de nuestro plan estratégico para garantizar que nuestros esfuerzos permanezcan alineados con nuestra misión y sigamos enfocados en las áreas que más importan para el futuro del movimiento cooperativo. Mientras navegamos por los desafíos y oportunidades que se avecinan, estos temas guiarán nuestras acciones, inspirarán nuestras iniciativas y nos ayudarán a construir un futuro cooperativo justo, equitativo y resiliente para todos.

Sección IV

# Comunidades de Influencia

## Comunidades de Influencia

Las cooperativas son los beneficiarios finales de nuestra estrategia. Las cooperativas interactúan diariamente con diversos niveles de partes interesadas en la sociedad, con quienes generan un impacto medible. Estas Comunidades de Influencia abarcan las diversas esferas en las que resuenan los valores e iniciativas cooperativas, asegurando que nuestras intervenciones lleguen y beneficien a las cooperativas en todos los niveles. Las comunidades con las que interactuamos incluyen:

### Comunidad Local y Regional

La razón principal de la existencia de una cooperativa reside en su base de membresía, la comunidad a la que sirve. Las comunidades de las cooperativas se construyen a través de organizaciones regionales y sectoriales dentro de localidades o industrias específicas. Al trabajar estrechamente con su base de miembros, podemos asegurarnos de que las cooperativas se fortalezcan y empoderen a nivel local y reflejen las necesidades y fortalezas únicas de cada región y sector. Los grupos de miembros locales y regionales son fundamentales para adaptar los objetivos estratégicos a las realidades y desafíos específicos que enfrentan las cooperativas en el campo.

### Comunidad Política

La Comunidad Política incluye a todos los creadores de políticas y legislaciones cuyas decisiones impacten el movimiento cooperativo. La interacción con legisladores y cuerpos reguladores nos permite abogar por marcos y regulaciones que faciliten el crecimiento y la sostenibilidad de las cooperativas. Esta comunidad es crucial para asegurar que las cooperativas no solo sean reconocidas en los debates políticos, sino que también se posicionen como soluciones viables a desafíos sociales y económicos. Las organizaciones nacionales de segundo nivel y las confederaciones son los aliados de las cooperativas en las arenas nacionales y sectoriales.

### Comunidad Global

La Comunidad Global representa el mundo interconectado en general, incluyendo al público en general y a las partes interesadas internacionales. Esta comunidad es esencial para aumentar la concienciación y generar afinidad por los principios cooperativos a nivel mundial. Al promover una comprensión más profunda del modelo cooperativo en todo el mundo, podemos inspirar un apoyo más amplio para las cooperativas y promover una percepción global positiva del impacto del movimiento en el progreso social y

Sección IV

## Comunidades de Influencia Continuada

económico. La ACI es el interlocutor natural para las cooperativas a nivel mundial y, consecuentemente, en las regiones continentales más amplias.

### Comunidad de Mercado

La Comunidad de Mercado es el entorno empresarial donde las cooperativas interactúan, compiten y colaboran con otras empresas. Esta comunidad incluye el ecosistema más amplio de negocios, proveedores y socios que influyen en las operaciones cooperativas. Al interactuar con la comunidad de mercado, las cooperativas pueden fortalecer su competitividad, expandir sus redes y abogar por prácticas comerciales éticas y amigables para las cooperativas que beneficien a todas las partes interesadas. La preferencia de negocio es una integración de redes cooperativas de suministro, financiamiento y mercadeo dentro y entre los grupos, sectores y regiones cooperativos.

Estas Comunidades de Influencia, al unirse, establecen un sistema de respaldo completo para las cooperativas. Estas áreas de interacción amplifican el impacto de nuestras iniciativas estratégicas. Al abordar las necesidades y dinámicas únicas de cada comunidad, nuestro objetivo es asegurar que el movimiento cooperativo prospere a todos los niveles—local, nacional y global—impulsando un crecimiento sostenible e inclusivo durante los próximos años.

Sección V

## Impactos Globales

### Impactos globales de nuestro Plan Estratégico / Así se ve el éxito

El plan estratégico de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) está diseñado para generar impactos de gran alcance y transformadores en el movimiento cooperativo global. Teniendo en cuenta el objetivo general y a largo plazo de aumentar la participación de las cooperativas y mutuales en la economía global, y al perseguir de manera coherente y constante nuestros objetivos e iniciativas delineados, anticipamos los siguientes resultados clave:

#### 1. Más Cooperativas (y Mutuales)

Nuestros esfuerzos estratégicos están encaminados a la creación de más cooperativas en diversos sectores y regiones. Este crecimiento no solo expandirá el alcance del movimiento cooperativo, sino que también fortalecerá su influencia y su capacidad para abordar los desafíos globales.

Sección V

# Impactos Globales Continuada

## 2. Mayor participación en organizaciones y redes cooperativas

Un impacto clave de nuestro plan será el incremento de la participación dentro de las organizaciones y redes cooperativas en las cuatro comunidades de influencia. Al fomentar un ecosistema cooperativo más inclusivo y conectado, buscamos asegurar que todos los miembros estén activamente involucrados y contribuyan al éxito y la resiliencia de sus cooperativas.

## 3. Cooperativas más competitivas

Esperamos que las cooperativas sean más competitivas en el mercado global mediante iniciativas específicas como el acceso a recursos financieros y la adopción de avances tecnológicos. Esto les permitirá prosperar en entornos cada vez más dinámicos y desafiantes, asegurando su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

## 4. Contribución de las cooperativas al cumplimiento de los ODS

Un principio central de nuestra estrategia es alinear los esfuerzos cooperativos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Visualizamos un futuro en el que las cooperativas jueguen un rol fundamental en el logro de estos objetivos, ofreciendo servicios y productos que promuevan la sostenibilidad social, económica y ambiental.

## 5. Mayor apoyo de organismos multilaterales, reguladores e influenciadores

Un objetivo esencial de nuestro plan estratégico es obtener mayor respaldo para la ACI como guardiana de los principios cooperativos, establecer asociaciones con organizaciones multilaterales para avanzar la agenda cooperativa, influenciar a los reguladores para proteger las características únicas de las cooperativas genuinas y alentar a líderes influyentes a promover la cooperación. Este apoyo no solo fortalecerá la defensa de las cooperativas a nivel global y nacional, sino que también abrirá puertas a nuevos recursos, oportunidades y plataformas de colaboración, aumentando la capacidad del movimiento cooperativo para contribuir significativamente a nivel global.

Sección V

## Impactos Globales Continuada

### 6. Fortalecimiento de la próxima generación de cooperativistas

Nuestro compromiso con el liderazgo intencionado, la participación juvenil y el empoderamiento de las mujeres fortalecerá a la próxima generación de cooperativistas. Este impacto es crucial para asegurar la vitalidad futura del modelo cooperativo, así como su capacidad de adaptarse e innovar en respuesta a las tendencias globales emergentes.

### 7. Mayor conciencia global de la identidad y afinidad cooperativa

A través de iniciativas como el Marque Global B2B Coop (creado entre NCBA y ACI vía DotCoop) y la reafirmación de la identidad cooperativa, anticipamos un aumento significativo en el reconocimiento y la afinidad global hacia las cooperativas. Este reconocimiento reforzado subrayará el valor único de las cooperativas y atraerá a más miembros, socios y seguidores.

### 8. Más cooperativas con mayor autenticidad

Al enfatizar la identidad y los valores cooperativos, nuestro plan busca cultivar cooperativas más auténticas que sean fieles a sus principios y comprometidas con el servicio a sus miembros y comunidades. Esta autenticidad aumentará la confianza y la lealtad entre los miembros, promoviendo la estabilidad y el éxito a largo plazo.

Estos impactos esperados son la base de nuestro plan estratégico. Son los que guían nuestras acciones y aseguran que la Alianza Cooperativa Internacional continúe promoviendo el cambio positivo a escala global. A través de estos resultados, reforzaremos el modelo cooperativo como una fuerza poderosa para el bien, capaz de abordar los desafíos más apremiantes de nuestro tiempo.

Sección VI

## Teoría del Cambio

### Introducción a nuestra Teoría del Cambio

Trabajar con una Teoría del Cambio nos ayuda a definir rutas para lograr el crecimiento sostenible del sector cooperativo en general. Reconociendo que la ACI integra una diversidad de sectores, regiones, culturas y temas en una sola organización, con una única estrategia y una experiencia de marca unificada, buscamos alinear caminos de continuidad con rutas de innovación.

La continuidad se centra en la ampliación, mejora de calidad y efectividad de nuestras líneas de trabajo actuales en inclusión, igualdad de género, políticas, defensa, legislación, educación, información, promoción del desarrollo sostenible, y obtención de apoyos y reconocimiento. La innovación es la ambición a largo plazo de consolidar soluciones de software en el mercado con desarrolladores preferidos y socios de implementación que puedan ofrecer servicios adicionales a través de los miembros hacia cooperativas individuales. Una “plataforma en la nube” como portal de membresía de la ACI podría proporcionar herramientas funcionales para mejorar la capacidad social, empresarial, ambiental y financiera de todo tipo de cooperativas, creando gradualmente un centro de datos cooperativo propio.

Nuestra Teoría del Cambio sirve como un plan para alcanzar los objetivos transformadores del movimiento cooperativo mediante intervenciones estratégicas. Este enfoque comienza con **iniciativas de intervención**, grupos de proyectos diseñados para impulsar el cambio en áreas específicas de enfoque, cada una alineada con nuestros objetivos estratégicos generales.

La Teoría del Cambio describe los resultados esperados en dos líneas temporales: **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 a nivel global.

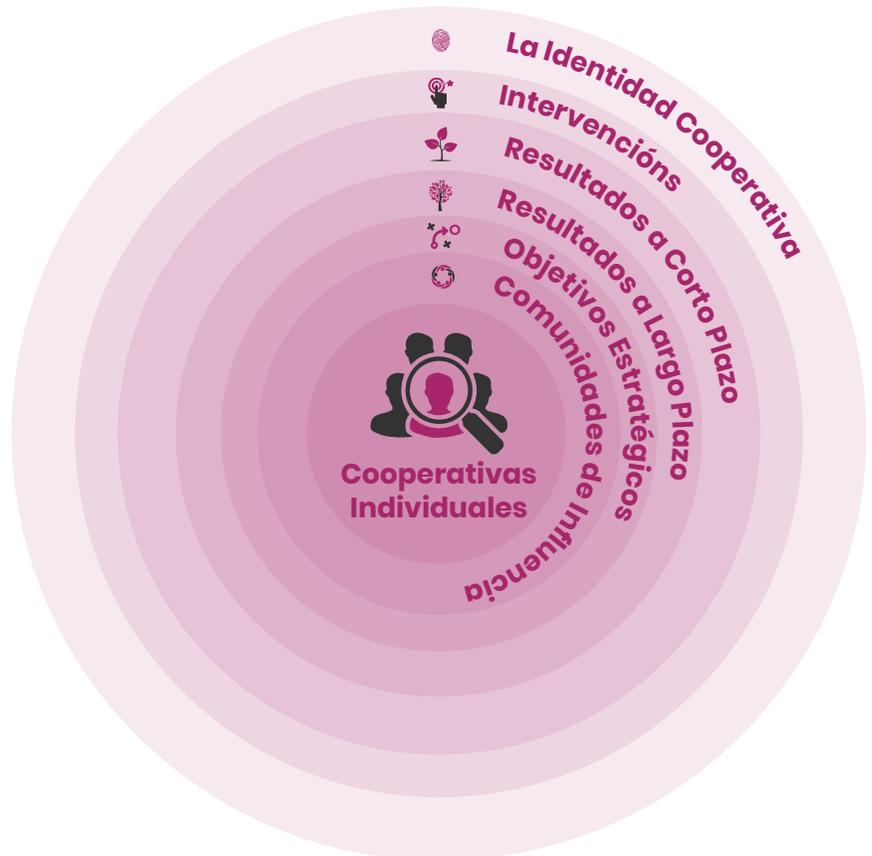
Para asegurar que cada intervención llegue y conecte con los grupos de interés adecuados, hemos identificado cuatro **comunidades de influencia**: comunidad local y regional, comunidad de políticas, comunidad global y comunidad de mercado. Estas comunidades

representan los diversos caminos a través de los cuales nuestras iniciativas tendrán impacto, permitiéndonos llegar a los miembros de cooperativas, partes interesadas y al público.

El componente final de nuestra Teoría del Cambio es **el impacto en las cooperativas individuales**. Esto garantiza que cada intervención esté basada en las necesidades prácticas de las cooperativas, permitiéndoles beneficiarse directamente de estos esfuerzos.

El gráfico de la Teoría del Cambio en nuestro sitio web 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 cómo cada iniciativa contribuye a nuestra visión estratégica.

## La Teoría del Cambio de la ACI





**La Identidad Cooperativa**—el marco fundamental que influye y guía cada intervención



**Iniciativas de Intervención**—grupos de proyectos diseñados para impulsar el cambio en áreas de enfoque específicas. Cada iniciativa está creada para abordar necesidades clave de las cooperativas y alinearse



**Resultados a Corto Plazo (2030)**—impactos inmediatos de nuestras intervenciones que se pueden lograr para 2030.



**Resultados a Largo Plazo (2035 y Más Allá)**—Impacto sostenido en el ecosistema cooperativo y su influencia más amplia a partir de 2035 y más allá.



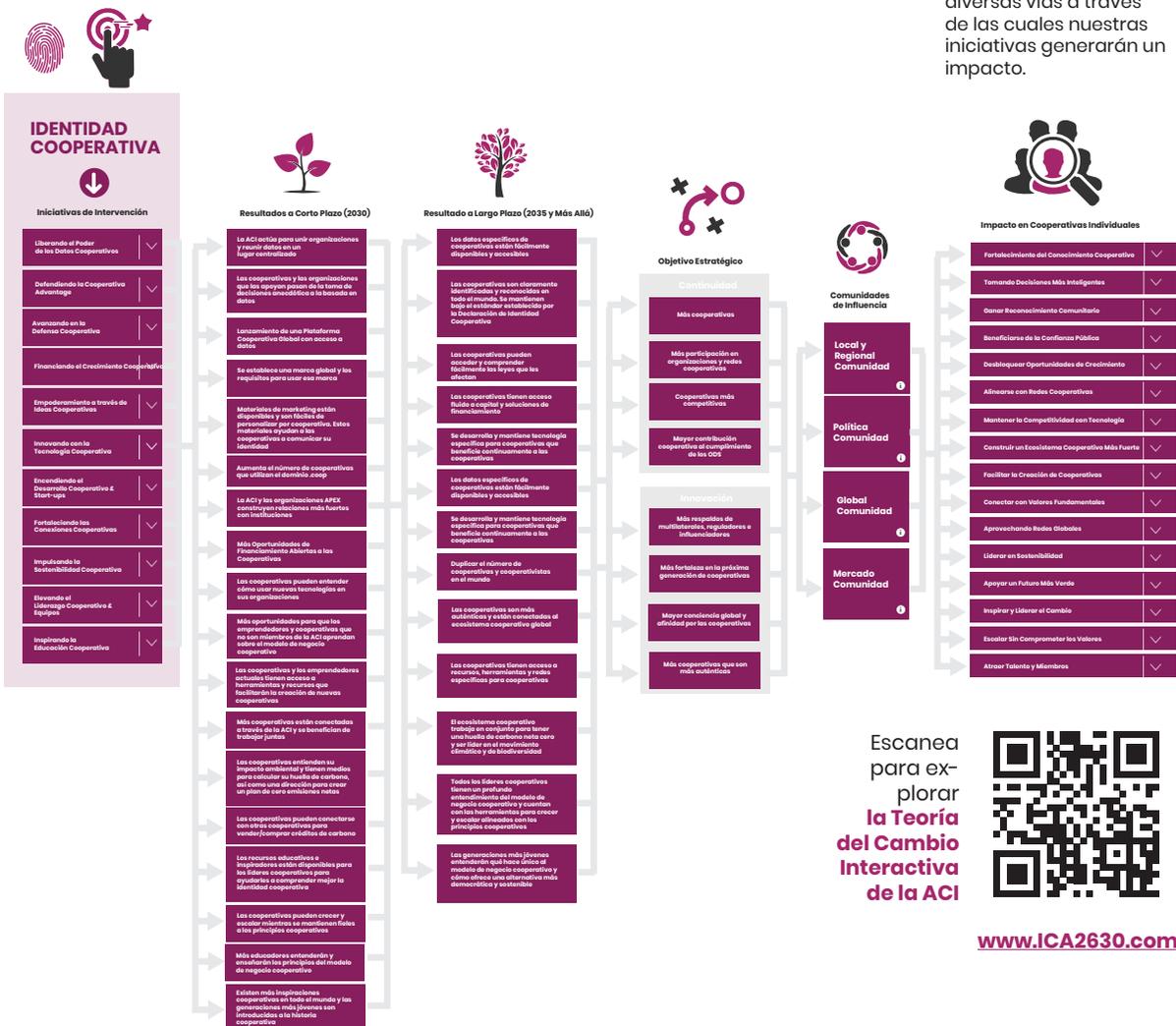
**Objetivos Estratégicos**—los objetivos direccionales más amplios dentro de los cuales se pueden agrupar cada una de nuestras iniciativas.



**Comunidades de Influencia**—Comunidad Local y Regional, Comunidad de Políticas, Comunidad Global y Comunidad de Mercado. Estas comunidades representan las diversas vías a través de las cuales nuestras iniciativas generarán un impacto.



**Impacto en Cooperativas Individuales**—Comunidad Local y Regional, Comunidad de Políticas, Comunidad Global y Comunidad de Mercado. Estas comunidades representan las diversas vías a través de las cuales nuestras iniciativas generarán un impacto.



Escanea para explorar la Teoría del Cambio Interactiva de la ACI



[www.ICA2630.com](http://www.ICA2630.com)



Sección VII

## Iniciativas de Intervención

### Iniciativas de Intervención: construyendo los fundamentos para la transformación cooperativa

En el núcleo de nuestra Teoría del Cambio se encuentran las Iniciativas de Intervención: una serie de proyectos estratégicos diseñados para abordar las necesidades y oportunidades clave del movimiento cooperativo. Cada intervención es un área de acción enfocada, creada para impulsar un cambio significativo aprovechando las fortalezas cooperativas, superando desafíos comunes y explorando nuevas posibilidades.

Estas iniciativas son los pilares de nuestro plan estratégico, proporcionando a las cooperativas las herramientas, recursos y marcos necesarios para prosperar en un panorama global en evolución. Cada intervención está respaldada por socios clave a lo largo del ecosistema cooperativo, fomentando una colaboración que va más allá de proyectos individuales para crear un efecto positivo en cadena.

Desde el avance en conocimientos impulsados por datos y prácticas sostenibles hasta el fomento del liderazgo y la educación, cada intervención juega un papel fundamental en el logro de los resultados a corto y largo plazo delineados en nuestra Teoría del Cambio. Juntas, establecen las bases para un movimiento cooperativo resiliente, inclusivo y preparado para el futuro que puede afrontar los desafíos y oportunidades de nuestro tiempo.

#### **Desencadenando el Poder de los Datos Cooperativos**

Esta iniciativa se centra en aprovechar los datos colectivos del movimiento cooperativo para crear un ecosistema más interconectado e informado. Estableciendo recursos de datos completos, esta intervención busca empoderar a las cooperativas con acceso a conocimientos compartidos que apoyan la colaboración, la transparencia y el crecimiento en diversas regiones y sectores.

- **Proyectos:**

- Desarrollar una lista comprensiva de cooperativas
- Organizar y ampliar una biblioteca de historias cooperativas
- Crear una estructura de datos universal para beneficiar a todas las organizaciones cooperativas

Sección VII

## Iniciativas de Intervención Continuada

- **Socios de Ejemplo:** Organismos de segundo nivel, federaciones, Dot Coop, ICETT/P6, Patio, Startin' Blox

### Promoviendo la Ventaja Cooperativa

Esta intervención está diseñada para fortalecer la identidad y visibilidad de las cooperativas a nivel global. Al crear recursos de marca unificados y reafirmar los valores cooperativos, esta iniciativa promueve el modelo cooperativo como una alternativa confiable y reconocible en el mercado, ayudando a atraer miembros, socios y apoyo público.

- **Proyectos:**
  - Materiales de marketing personalizables y kit de identidad
  - Base de datos de historias y plan de comunicación
  - Expansión del dominio Dot Coop
  - Reafirmar la Declaración de Identidad Cooperativa
- **Socios de Ejemplo:** Dot Coop, ICETT/P6

### Avanzando en la Incidencia Cooperativa

Con un enfoque en la influencia política, esta intervención busca fortalecer la voz del movimiento cooperativo en las arenas legislativas y regulatorias, posicionando a las cooperativas como defensoras de políticas de apoyo.

Desde 1895, la ACI ha sido el custodio mundial de los principios cooperativos, que cada vez más se están consagrando en la legislación a nivel nacional e internacional. Esta tendencia representa uno de los primeros ejemplos de “creación de leyes” por una organización no gubernamental, un logro por el cual se reconoce a los miembros y líderes de la ACI, especialmente durante el siglo XX. Uno de los hitos legislativos más importantes para el movimiento cooperativo en el siglo XXI fue la inclusión de este conjunto de normas, formuladas por una ONG, en el texto legal de la Recomendación sobre la Promoción de Cooperativas (193) de 2002. En varios informes, el Secretario General de la ONU ha instado a los Estados miembros a revisar y actualizar sus leyes cooperativas en consonancia con la Declaración de Identidad Cooperativa,

Sección VII

## Iniciativas de Intervención Continuada

otorgando un estatus especial a las características únicas de la empresa cooperativa, así como a los derechos y responsabilidades de sus miembros, que deben ser protegidos en y por la ley.

Hoy, es cada vez más válido el argumento de que los principios cooperativos, que surgieron como prácticas de diferentes tradiciones cooperativas en el siglo XIX y fueron armonizados por la ACI durante el siglo XX, se han convertido en una fuente importante de derecho y en parte del derecho internacional consuetudinario conforme al Artículo 38.1.c del Estatuto de la Corte Internacional de Justicia, la máxima instancia del sistema de justicia mundial.

La ACI y sus organizaciones miembros tienen la responsabilidad permanente de no solo defender marcos legales y políticos adecuados para las cooperativas, sino también de asegurar que tales marcos traduzcan los valores y principios cooperativos en normas legales y políticas públicas. La razón principal de esto radica en la obligación legal de la ACI, establecida en sus propios Estatutos bajo la legislación 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 busca fortalecer la voz del movimiento cooperativo en las esferas legislativas y regulatorias. Mediante el mapeo de leyes relevantes y la construcción de alianzas estratégicas, esta iniciativa posiciona a las cooperativas como defensoras de políticas de apoyo, asegurando el respaldo necesario para prosperar en entornos legales diversos.

- **Proyectos:**
  - Mapeo de leyes cooperativas
  - Creación de alianzas con instituciones y órganos legislativos
  - Mapeo de legislación medioambiental
- **Socios de Ejemplo:** Comité de Legislación, COPAC, Organismos de la ONU, ILO, ICJ, Comisión Europea DG INTPA

## Sección VII

# Iniciativas de Intervención Continuada

## Financiando el Crecimiento Cooperativo

Esta iniciativa busca expandir el acceso a recursos financieros para las cooperativas, permitiendo un crecimiento y resiliencia sostenibles. A través de asociaciones estratégicas y desarrollo de recursos, esta intervención tiene como objetivo crear un entorno de financiamiento de apoyo con soluciones hechas a la medida para cada cooperativa.

- **Proyectos:**
  - Creación de alianzas con organizaciones financieras
  - Recursos de financiamiento cooperativo
  - ACI como agente financiero
- **Socios de Ejemplo:** ICBA, Coop Exchange, Inpulse & Kampani (Fondo de Impacto de la Cooperativa Global)

## Capacitando a través de Perspectivas Cooperativas

Esta intervención busca equipar a las cooperativas con herramientas para medir y evaluar su desempeño, permitiéndoles decisiones basadas en datos y una mejora continua. Mediante la creación de instrumentos de encuestas y análisis, las cooperativas pueden comprender mejor su impacto, tomar decisiones basadas en información, y compartir perspectivas a lo largo del movimiento.

- **Proyectos:**
  - Desarrollo de herramientas para encuesta y evaluación
- **Socios de Ejemplo:** ICETT/P6, Solidaridad Network

## Innovar con la tecnología cooperativa

Esta iniciativa se centra en la integración de tecnologías avanzadas en el modelo cooperativo para mejorar las operaciones, la gobernanza y el compromiso. Mediante el desarrollo de modelos de inteligencia artificial específicos para las cooperativas y la educación tecnológica, esta intervención prepara a las cooperativas para aprovechar eficazmente las herramientas digitales, fomentando la innovación dentro del movimiento.

- **Projects:**
  - Construir modelo de IA cooperativa
  - Crear educación cooperativa en IA/tecnología
- **Socios de Ejemplo:** ICETT/P6, Startin' Blox, Patio, CICOPA, otros sectores.

Sección VII

## Iniciativas de Intervención Continuada

### Encender el desarrollo cooperativo y las start-ups

Esta intervención está dedicada a fomentar el crecimiento de nuevas cooperativas y apoyar las iniciativas empresariales dentro del movimiento. Mediante la creación de recursos y oportunidades de creación de redes para las nuevas cooperativas, esta iniciativa proporciona una base para la innovación y la expansión, apoyando a las cooperativas desde la base.

- **Proyectos:**
  - Mejorar y desarrollar nuevas sesiones de Meet & Greet.
  - Elaborar una lista de incubadoras de cooperativas
  - Recopilar recursos para la puesta en marcha de cooperativas
- **Socios de Ejemplo:** Incubadoras de Cooperativas, ICETT/P6, APEX, Federaciones, Organizaciones de Desarrollo Cooperativo (Comité Temático del ICDP).

### Fortalecimiento de las conexiones cooperativas

Esta iniciativa tiene como objetivo fomentar una red cooperativa conectada a nivel mundial que fomente el intercambio de conocimientos, la colaboración y el apoyo mutuo. Mediante la creación de una plataforma digital para la creación de redes y recursos, esta intervención permite a las cooperativas establecer relaciones y acceder a valiosas conexiones en todo el ecosistema cooperativo.

- **Proyectos:**
  - Crear una plataforma mundial de redes y recursos cooperativos.
  - Fomentar la participación y hacer crecer esta red global.
- **Socios de Ejemplo:** Organismos de segundo nivel, Federaciones, ICETT/P6

### Impulsar la sostenibilidad cooperativa

Centrada en el liderazgo medioambiental, esta iniciativa capacita a las cooperativas para abordar los retos climáticos mediante prácticas sostenibles. Al promover los recursos netos cero y las oportunidades de intercambio de carbono, esta intervención

Sección VII

## Iniciativas de Intervención Continuada

posiciona a las cooperativas como líderes en la acción climática, contribuyendo a un futuro más resiliente y sostenible.

- **Proyectos:**
  - Crear recursos de planificación y preparación Net Zero
  - Promover un intercambio cooperativo de carbono
- **Socios de Ejemplo:** ICETT/P6, Acorn/Rabo, Solidaridad

### Elevar el liderazgo y los equipos cooperativos

Esta iniciativa apoya el desarrollo de un liderazgo cooperativo fuerte y de equipos eficaces, esenciales para el éxito a largo plazo. Al ofrecer formación en liderazgo, recursos para la ampliación y apoyo a los sitios patrimoniales, esta intervención fomenta líderes capaces e impulsados por valores que pueden guiar a las cooperativas a través de los retos cambiantes.

- **Proyectos:**
  - Crear una clase magistral para el liderazgo cooperativo
  - Ayudar a las cooperativas a crecer
  - Apoyar y desarrollar sitios de patrimonio cooperativo
  - Crear una plataforma de aprendizaje cooperativo
- **Socios de Ejemplo:** ICETT/P6, Incubadoras de Cooperativas

### Inspirar la educación cooperativa

Esta iniciativa se dedica a cultivar el conocimiento y los valores cooperativos a través de la educación. Mediante la creación de materiales educativos y la colaboración con instituciones, esta intervención garantiza que los principios cooperativos se transmitan a las generaciones futuras, reforzando los cimientos del movimiento para lograr un impacto duradero.

- **Proyectos:**
  - Crear y compartir un plan de estudios cooperativo con instituciones educativas.
  - Construir un mapa mundial de lugares de patrimonio cooperativo: Un tema importante que recorre los programas de educación cooperativa es el uso efectivo del patrimonio cooperativo para informar e inspirar a los cooperativistas de hoy y de mañana. Las historias de cómo los cooperativistas se enfrentaron a graves retos y los superaron son uno de los mayores recursos educativos disponibles. Esto supone una responsabilidad para todas las cooperativas: la responsabilidad de apreciar y salvaguardar su

patrimonio y de utilizarlo efectivamente en sus programas de aprendizaje. El sitio web Stories.coop es un ejemplo de cómo las historias contemporáneas pueden hacerse fácilmente accesibles. Del mismo modo, la tecnología permite ahora que los objetos del patrimonio sean más fácilmente accesibles.

- **Socios de Ejemplo:** OCB Brasil, Universidades Cooperativas (Mondragón, Santa María, Universidades Coop, etc.), Organizaciones de Desarrollo Cooperativo (CDO), Stories.coop y otros.

Sección VIII

## Impacto en las Cooperativas

### Impacto de las intervenciones en las cooperativas

El objetivo final de nuestras estrategias es generar impactos significativos y duraderos para cooperativas a nivel global. Cada intervención dentro de nuestra Teoría del Cambio está diseñada con las cooperativas en su centro, asegurando que el movimiento cooperativo crezca más fuerte, más resistente y mejor equipado para hacer frente a los retos y oportunidades del futuro.

A través de nuestras iniciativas específicas, pretendemos dotar a las cooperativas de las herramientas, los conocimientos y las redes que necesitan para prosperar en un entorno global dinámico y cambiante. Estos efectos incluyen mejora en el proceso de decisión, aumento de la credibilidad pública, acceso a oportunidades de crecimiento, progreso tecnológico, y un mayor alineamiento con los valores cooperativos. En conjunto, estos resultados establecen un fundamento para que las cooperativas lideren en sostenibilidad, atraigan talento, y expandan aún sin sacrificar sus principios.

A continuación se detallan los impactos específicos que prevemos como resultado de nuestras intervenciones estratégicas, cada uno de los cuales contribuye a un ecosistema cooperativo vibrante, sostenible y conectado que beneficia a todos los miembros y partes interesadas.

1. **Fortalecimiento del conocimiento cooperativo:** Las cooperativas están informadas e inspiradas, aprendiendo y mejorando, conectando más profundamente con el mundo cooperativo.
2. **Toma de decisiones más inteligente:** Las cooperativas pueden tomar decisiones informadas con acceso a datos específicos del sector cooperativo.

Sección VIII

## Impacto en las Cooperativas Continuada

- 3. Creciente reconocimiento en la comunidad:** Las cooperativas que se alinean con los estándares establecidos por la Declaración de Identidad Cooperativa son fácilmente identificadas y se benefician del entendimiento global de las cooperativas.
- 4. Beneficios de la confianza del público:** Las cooperativas son comprendidas y se benefician de una opinión pública favorable, políticas beneficiosas y una mayor conciencia general.
- 5. Nuevas oportunidades de crecimiento:** Las cooperativas pueden innovar y crecer con acceso a capital y opciones de financiamiento.
- 6. Alineación con la red cooperativa:** Las cooperativas pueden ver cómo se alinean con otras cooperativas en sus sectores, regiones y en el mundo para tomar mejores decisiones y aprender de otras cooperativas.
- 7. Competitividad sostenida a través de la tecnología:** Las cooperativas comprenden y tienen acceso a soluciones tecnológicas que les ayudan a mantenerse competitivas y a adoptar el futuro.
- 8. Construcción de un Ecosistema Más Fuerte:** Las nuevas cooperativas serán apoyadas y más auténticas, lo que elevará el ecosistema cooperativo.
- 9. Creación de cooperativas facilitada:** Las cooperativas pueden crear nuevas cooperativas más fácilmente y crecer con una orientación específica para cooperativas.
- 10. Conexión con Valores Fundamentales:** Las cooperativas están más conectadas y apoyadas, lo que les permite alinearse mejor con los principios que son fundamentales para la identidad cooperativa.
- 11. Acceso a Redes Globales:** Las cooperativas se benefician de estar conectadas con el ecosistema cooperativo más amplio. Pueden conectarse fácilmente con otras cooperativas para comercio, colaboraciones y el intercambio general de mejores prácticas.
- 12. Líderes en Sostenibilidad:** Las cooperativas cuentan con las herramientas y la información necesarias para medir su huella de carbono y crear un plan de sostenibilidad ambiental.
- 13. Apoyo para un futuro más verde:** Las cooperativas pueden apoyar a otras cooperativas en la reducción de su huella de carbono.

- 14. Inspiración y Liderazgo para el cambio:** Con una comprensión más profunda de la identidad cooperativa, los líderes pueden inspirar a sus equipos, miembros y comunidad, además de promover su negocio de manera más significativa para sus clientes.
- 15. Crecimiento que no compromete valores:** Los líderes cooperativos pueden escalar y crecer sin desviarse de los Principios Cooperativos.
- 16. Atracción de Talento y Miembros:** Con un mejor entendimiento global de las cooperativas, las cooperativas existentes podrán reclutar talento y atraer más miembros y clientes.

Sección IX

## Volviéndose Local

### Interpretaciones Regionales y Sectoriales

#### A. Introducción a las Interpretaciones Regionales y Sectoriales del Plan Estratégico

A medida que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) avanza en su plan estratégico global, es esencial reconocer las diversas necesidades y prioridades de nuestras organizaciones regionales y sectoriales, en consonancia con el principio de “una organización, una estrategia, una marca”. Aunque los temas generales, los impactos esperados y los objetivos a largo plazo ofrecen 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 alineará con la misión y los objetivos generales de la ACI, adaptando sus esfuerzos para reflejar las circunstancias y oportunidades únicas 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 impactantes dentro de sus respectivos dominios.

A través de estas interpretaciones, garantizamos que el movimiento cooperativo global siga siendo flexible y receptivo, permitiendo que cada región y sector contribuyan de manera significativa a nuestros objetivos colectivos. La colaboración entre la ACI y sus socios regionales y sectoriales es fundamental para la implementación

Sección IX

# Volviéndose Local Continuada

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 secciones siguientes, cada organización regional y sectorial presentará sus planes estratégicos adaptados, destacando cómo piensan contribuir a los objetivos globales al tiempo que abordan las necesidades específicas de sus miembros y comunidades. Estas interpretaciones demostrarán el poder del modelo cooperativo para adaptarse y prosperar en contextos variados, asegurando que nuestro movimiento continúe creciendo y teniendo éxito a nivel mundial.

## B. Interpretación del Plan Estratégico de la ACI: Guía para Líderes Sectoriales, Regionales y Temáticos

El propósito de esta guía es ayudarte, como líder sectorial, regional o temático, a revisar el plan estratégico de la ACI y determinar dónde puede tu grupo tener el mayor impacto. Te animamos a centrarte en los objetivos que se alineen con las fortalezas de tu grupo o a brindar una interpretación de todos los objetivos. Lo clave es establecer metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes, y en Tiempo) tanto a corto plazo (para 2030) como a largo plazo (para 2035) que se alineen con la visión global y sean realistas para tu contexto.

## Pasos para Desarrollar tu Interpretación

### 1. Revisar la Estrategia Global de la ACI

Comience revisando a fondo el plan estratégico de la ACI. Familiarícese con los objetivos, temas clave e impactos globales esperados. Esto le dará una base sólida para identificar las áreas donde su grupo puede contribuir de manera efectiva.

### 2. Identificar Objetivos Clave para tu 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 tener el mayor impacto, ya sea a nivel regional o sectorial?
- ¿Existen desafíos u oportunidades específicos de nuestro grupo que puedan alinearse con ciertos objetivos globales?

Sección IX

## Volviéndose Local Continuada

Puede optar por concentrarse en un subconjunto de los objetivos donde su grupo pueda sobresalir, o brindar una interpretación de todos los objetivos si esto se ajusta a sus capacidades.

### 3. Establecer Metas Realistas (Corto y Largo Plazo)

Luego de su revisión, establezca metas a corto plazo (5 años, para 2030) y a largo plazo (10 años, para 2035) para su grupo. Asegúrese de que sus metas sean SMART:

- **Específicas:** Defina claramente lo que quiere lograr.
- **Medibles:** Establezca criterios concretos para seguir el progreso y medir el éxito.
- **Alcanzables:** Asegúrese de que la meta sea realista teniendo en cuenta sus recursos y limitaciones.
- **Relevantes:** Asegúrese de que la meta esté alineada tanto con la estrategia global de la ACI como con el contexto de su grupo.
- **En Tiempo:** Establezca un cronograma claro de cuándo se debe alcanzar la

### 4. Alinearse con la estrategia global de la ACI

Asegúrese de que los objetivos que establezca contribuyan a la misión general de la ACI. Los esfuerzos de su grupo deben alinearse con los impactos globales claves identificados por la ACI, tales como el aumento de la participación cooperativa, la promoción de la sostenibilidad y la expansión del acceso cooperativo a recursos financieros.

### 5. Colaborar y Buscar Opiniones

Involucra a tu equipo y a las partes interesadas en el proceso de establecimiento de metas. Sus opiniones pueden ayudar a asegurar que los objetivos no solo estén alineados con la estrategia global, sino que también sean prácticos y relevantes para su contexto.







**Paso 4: Alineación con la Estrategia Global de la ACI**

¿Cómo se alinean las metas de su grupo con la estrategia global de la ACI?  
(Considere impactos como participación, sostenibilidad, acceso financiero, etc.)

Área de impacto ACI	¿Cómo contribuirá su grupo?

**Paso 5: Recursos y apoyo necesarios**

¿Qué recursos o apoyo necesitará para alcanzar estas metas? (por ejemplo, alianzas, financiamiento, experiencia, etc.)

Objetivo ACI #	Recursos Necesarios	¿Quién puede proveer apoyo?

## EVOLUCIONAR PARA HACER FRENTE AL CAMBIANTE PANORAMA MUNDIAL

DOCUMENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Trabajar con una Teoría del Cambio nos ayuda a definir rutas para lograr el crecimiento sostenible del sector cooperativo en general. Reconociendo que la ACI integra una diversidad de sectores, regiones, culturas y temas en una sola organización, con una única estrategia y una experiencia de marca unificada, buscamos alinear caminos de continuidad con rutas de innovación.

La continuidad se centra en la ampliación, mejora de calidad y efectividad de nuestras líneas de trabajo actuales en inclusión, igualdad de género, políticas, defensa, legislación, educación, información, promoción del desarrollo sostenible, y obtención de apoyos y reconocimiento. La innovación es la ambición a largo plazo de consolidar soluciones de software en el mercado con desarrolladores preferidos y socios de implementación que puedan ofrecer servicios adicionales a través de los miembros hacia cooperativas individuales. Una "plataforma en la nube" como portal de membresía de la ACI podría proporcionar herramientas funcionales para mejorar la capacidad social, empresarial, ambiental y financiera de todo tipo de cooperativas, creando gradualmente un centro de datos cooperativo propio.

Nuestra Teoría del Cambio sirve como un plan para alcanzar los objetivos transformadores del movimiento cooperativo mediante intervenciones estratégicas. Este enfoque comienza con iniciativas de intervención, grupos de proyectos diseñados para impulsar el cambio en áreas específicas de enfoque, cada una alineada con nuestros objetivos estratégicos generales.

La Teoría del Cambio describe los resultados esperados en dos líneas temporales: 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 a nivel global.

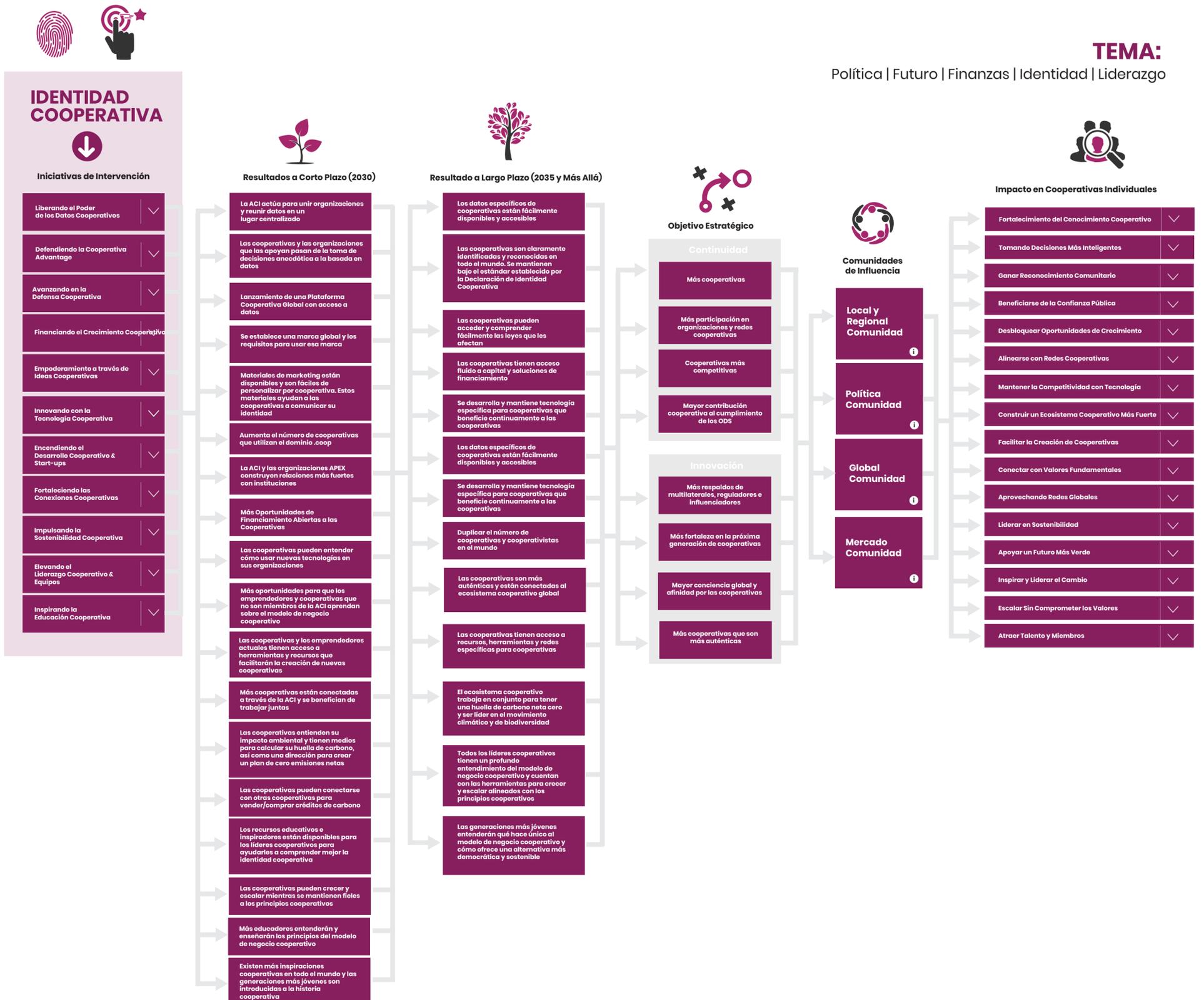
Para asegurar que cada intervención llegue y conecte con los grupos de interés adecuados, hemos identificado cuatro comunidades de influencia: comunidad local y regional, comunidad de políticas, comunidad global y comunidad de mercado. Estas comunidades representan los diversos caminos a través de los cuales nuestras iniciativas tendrán impacto, permitiéndonos llegar a los miembros de cooperativas, partes interesadas y al público.

El componente final de nuestra Teoría del Cambio es el impacto en las cooperativas individuales. Esto garantiza que cada intervención esté basada en las necesidades prácticas de las cooperativas, permitiéndoles beneficiarse directamente de estos esfuerzos.

El gráfico de la Teoría del Cambio en nuestro sitio web 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 cómo cada iniciativa contribuye a nuestra visión estratégica.

## Los Elementos:

-  **La Identidad Cooperativa**—el marco fundamental que influye y guía cada intervención
-  **Iniciativas de Intervención**—grupos de proyectos diseñados para impulsar el cambio en áreas de enfoque específicas. Cada iniciativa está creada para abordar necesidades clave de las cooperativas y alinearse
-  **Resultados a Corto Plazo (2030)**—impactos inmediatos de nuestras intervenciones que se pueden lograr para 2030
-  **Resultados a Largo Plazo (2035 y Más Allá)**—Impacto sostenido en el ecosistema cooperativo y su influencia más amplia a partir de 2035 y más allá.
-  **Objetivos Estratégicos**—los objetivos direccionales más amplios dentro de los cuales se pueden agrupar cada una de nuestras iniciativas.
-  **Comunidades de Influencia**—Comunidad Local y Regional, Comunidad de Políticas, Comunidad Global y Comunidad de Mercado. Estas comunidades representan las diversas vías a través de las cuales nuestras iniciativas generarán un impacto.
-  **Impacto en Cooperativas Individuales**—Comunidad Local y Regional, Comunidad de Políticas, Comunidad Global y Comunidad de Mercado. Estas comunidades representan las diversas vías a través de las cuales nuestras iniciativas generarán un impacto.





**Alianza  
Cooperativa  
Internacional**

**International Cooperative Alliance - AISBL**

Avenue Milcamps 105  
1030 Brussels - Belgium

Tel: +32 2 743 10 30

[ica@ica.coop](mailto:ica@ica.coop)  
[www.ica.coop](http://www.ica.coop)