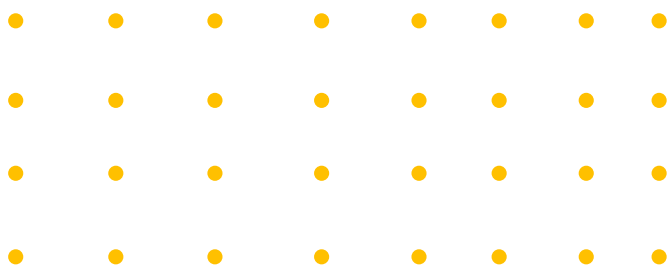
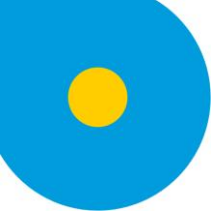


# PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030



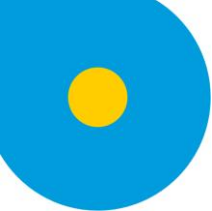
Asamblea de  
Cooperación  
por la Paz



Coordinación, edición e identidad gráfica  
Asamblea de Cooperación por la Paz | ACPP  
*Junio 2026*

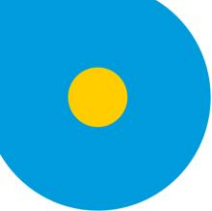
Contacta:  
ASAMBLEA DE COOPERACIÓN POR LA PAZ  
Calle Campomanes 8 – 2ºD  
MADRID  
Madrid - 28012  
Tel. 914680492  
[www.acppasamblea.org](http://www.acppasamblea.org)





## Índice

|    |                                                         |    |
|----|---------------------------------------------------------|----|
| 1. | ¿De dónde venimos? _____                                | 4  |
| 2. | Contexto _____                                          | 6  |
| 3. | Mandato _____                                           | 11 |
|    | Misión _____                                            | 11 |
|    | Visión _____                                            | 11 |
|    | Valores _____                                           | 11 |
|    | Feminismos y cuidados _____                             | 11 |
|    | Defensa de lo público y de lo común _____               | 12 |
|    | Transparencia y diálogo _____                           | 12 |
|    | Justicia Global _____                                   | 12 |
|    | Alianzas _____                                          | 12 |
| 4. | Miradas _____                                           | 13 |
|    | Derechos Humanos _____                                  | 13 |
|    | Gobernabilidad democrática y cultura restaurativa _____ | 13 |
|    | Interseccionalidad y cuidados _____                     | 13 |
|    | Interdependencia y diversidad _____                     | 14 |
|    | Localización transformadora _____                       | 14 |
|    | Transición climática, ambiental y social justa _____    | 15 |
|    | Coherencia de políticas _____                           | 15 |
| 5. | Objetivos y líneas de acción _____                      | 16 |
| 6. | Capacidades y recursos organizativos _____              | 25 |
|    | Modelo de gobernanza _____                              | 25 |
|    | Alianzas estratégicas _____                             | 26 |
|    | Valores añadidos _____                                  | 28 |
| 7. | Presupuesto _____                                       | 29 |
| 8. | Evaluación _____                                        | 30 |



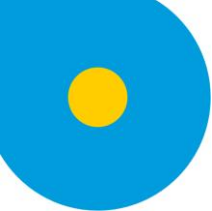
## 1.¿De dónde venimos?

El periodo 2021-2025 ha sido, para Asamblea de Cooperación por la Paz, un tiempo atravesado por la complejidad. Un ciclo marcado por la confluencia de múltiples crisis en un contexto global de retroceso democrático, deterioro del sistema de cooperación internacional y profundización de las desigualdades. Un escenario que no solo ha tensionado los contextos en los que trabajamos, sino también los marcos desde los que los interpretábamos.

En este contexto, ACPP no ha transitado el periodo únicamente desde la adaptación, sino desde un proceso progresivo de reposicionamiento político, interrogándose sobre su papel como actor de transformación social, su utilidad y la coherencia entre lo que promueve y cómo se organiza y actúa. Este ciclo marcó así el paso de una etapa anterior de recuperación y consolidación a otra de revisión estratégica más profunda, abriendo preguntas sobre el modelo organizativo, las prácticas y el lugar que queremos ocupar en un contexto cada vez más hostil para la sociedad civil.

El año 2022 supuso un punto de inflexión. El proceso colectivo de análisis interno que abordamos no fue solo un diagnóstico, sino el inicio de una mirada más estructurada y honesta hacia dentro, que ha impulsado transformaciones organizativas. A partir de ahí, ACPP ha avanzado en la construcción de un marco político compartido, apoyado en la elaboración colectiva de relatos en ámbitos como feminismo, derechos humanos, economía social y solidaria, educación o migraciones. Este proceso no ha consistido únicamente en ordenar lo existente, sino en dotarnos de un lenguaje común que alinee miradas entre territorios y áreas, refuerce la capacidad de incidencia y permita explicarnos como un sujeto político más coherente. En paralelo, se han generado nuevos espacios organizativos que, más allá de la coordinación, operan como lugares de reflexión, co-creación de conocimiento y construcción de relato, reforzando la interterritorialidad y dinámicas más colectivas de decisión. Este tránsito, aún en equilibrio entre participación, agilidad y coherencia estratégica, se ha acompañado de procesos de digitalización y modernización de la gestión. De manera especialmente significativa, ha ido tomando forma una mirada renovada sobre la sostenibilidad de las personas y los equipos, queriendo transitar desde un enfoque centrado en lo laboral hacia otro que sitúa los cuidados, el bienestar y la sostenibilidad organizativa en el centro. Un tránsito, en definitiva, desde la dispersión hacia una narrativa compartida que busca articular práctica, valores y posicionamiento, encontrando en la cultura de paz un marco integrador y reconociendo la sostenibilidad interna como condición política para sostener la coherencia organizativa.

De forma complementaria, ACPP ha reforzado su apuesta por la gestión del conocimiento y el aprendizaje colectivo, consolidándose progresivamente como una comunidad de aprendizaje. Aunque persisten desafíos en la sistematización y socialización del conocimiento, se ha asentado una idea clave: el conocimiento es una infraestructura política que permite transformar la práctica en reflexión y la reflexión en acción.



En paralelo, se ha producido una evolución en nuestras prácticas de intervención. Hemos ido desplazándonos de lógicas centradas en proyectos hacia enfoques que priorizan procesos de medio y largo plazo, orientados al ejercicio efectivo de derechos y a la transformación de las relaciones de poder. Esto se ha traducido en una mayor articulación entre acción humanitaria, cooperación y construcción de paz, en el refuerzo de la defensa de los derechos humanos y en una apuesta sostenida por la educación transformadora como herramienta política frente a los discursos de odio. A su vez, la economía social y solidaria ha pasado de ser un ámbito específico a consolidarse como enfoque transversal, como una vía concreta para democratizar la economía, redistribuir recursos y fortalecer capacidades colectivas desde lógicas de justicia social, sostenibilidad y equidad.

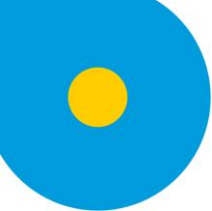
Este cambio no puede entenderse sin la evolución de nuestras alianzas. ACPP ha reforzado su presencia en espacios de articulación colectiva y ha avanzado hacia una incidencia política más sostenida. Las alianzas han pasado a convertirse en estrategia central, en la medida en que la transformación social se construye desde lo colectivo. En este marco, la localización ha evolucionado hacia un posicionamiento político orientado a la redistribución del poder, hacia una localización transformadora, priorizando el liderazgo de las organizaciones nacionales/locales, la toma de decisiones compartida y las relaciones a largo plazo. ACPP se sitúa, así, como parte de una red de resistencias que articula luchas en distintos territorios.

Todo este recorrido ha estado atravesado por tensiones -entre burocracia y vocación transformadora, crecimiento y capacidad interna, descentralización y coherencia, participación y desigualdades reales - que, lejos de paralizar, han funcionado como motor de aprendizaje y ajuste.

El periodo más reciente, especialmente entre 2025 y comienzos de 2026, marca un nuevo punto de inflexión en el que se ha impulsado un proceso participativo amplio para la construcción de este Plan Estratégico 2026-2030, acompañado de una revisión de estructuras, roles y mecanismos de gobernanza.

El acumulado de este periodo es cualitativo y permite a ACPP iniciar este nuevo ciclo con mayor claridad política sobre lo que es y quiere ser, y también con mayor conciencia de sus límites. Este nuevo Plan Estratégico no parte de una hoja en blanco, sino de un proceso acumulado de transformación que sitúa a la organización en nuevas condiciones para afrontar los desafíos de los próximos años.

*Ana Arranz de Pablo  
Coordinadora General*



## 2.Contexto

ACPP se sitúa ante un contexto global de transformación profunda, marcado no por una crisis más, sino por un punto de inflexión en el que las estructuras que sostenían la respuesta internacional han comenzado a desmoronarse. En este escenario, el retorno de la guerra como mecanismo de resolución entre Estados cuestiona la idea de que el derecho internacional había logrado desplazar la fuerza como árbitro de los conflictos. Este Plan Estratégico nace desde esa mayor claridad, pero también desde la consciencia de los límites del propio sistema.

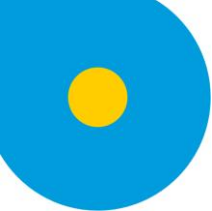
Lejos de una lectura paralizante, ACPP construye este Plan desde la realidad existente, identificando con precisión su espacio de actuación como organización con arraigo territorial, trayectoria sostenida y presencia internacional. En este contexto convergen varios procesos interrelacionados que responden a una globalización que ha derivado en concentración de poder, aumento de desigualdades y debilitamiento democrático. Al mismo tiempo, emergen dinámicas que abren margen para la acción política transformadora y que ACPP está llamada a acompañar.

### PROCESOS DE REGRESIÓN

La guerra en Gaza ha expuesto la fractura del orden internacional con una claridad que no admite matices. Los gobiernos que invocan el derecho internacional en Ucrania lo suspenden en Palestina, mientras el sistema multilateral se muestra incapaz de aplicar sus propias normas ante una catástrofe humanitaria documentada en tiempo real. Para ACPP, comprometida con el pueblo palestino desde hace tres décadas, la contradicción no es abstracta: la viven sus organizaciones socias sobre el terreno. El doble rasero no es un defecto del sistema: es su funcionamiento. La escalada a una guerra abierta contra Irán ha llevado la fractura al extremo, con un proceso de mediación en el que ocupan el centro Pakistán y China, no las instituciones multilaterales. El viejo orden ha dejado de funcionar.

La OCDE ha confirmado que la Ayuda Oficial al Desarrollo sufrió en 2025 su mayor caída histórica (23,1%), con Estados Unidos recortando un 56,9% - el mayor tijeretazo de un solo país jamás registrado - y los cinco grandes donantes reduciendo simultáneamente por primera vez. La previsión de un tercer año consecutivo de descenso, inédita desde el final de la Guerra Fría, devuelve la AOD a niveles de 2015, año en que se adoptó la Agenda 2030; una década después, solo el 15% de sus metas avanza, con los mayores retrocesos en pobreza, hambre, igualdad de género y clima.

No es que la Agenda haya fracasado: es que las condiciones que la hacían posible se han retirado. Y la arquitectura se desmonta al ritmo que crecen las necesidades: la acción humanitaria cayó un 35,8% con 239 millones de personas en asistencia (OCHA, la financiación más baja de la década), las contribuciones básicas a Naciones Unidas bajaron un 27% y, en España, la derechización territorial hunde la



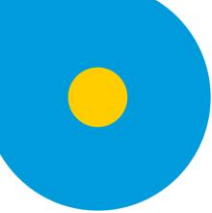
cooperación descentralizada - diez de diecisiete comunidades han recortado o congelado en 2025, con una media autonómica del 0,12% -, mientras la concurrencia estatal se vuelve feroz (50 proyectos aprobados de 700-800 en la última ronda del MISSIM). La diversificación de fuentes ha dejado de ser opción estratégica para convertirse en condición de supervivencia.

La concentración de poder económico ha alcanzado niveles incompatibles con cualquier proyecto redistributivo. En sectores estratégicos como la energía y la agroindustria, menos de diez empresas controlan más del 70% de los mercados globales, y en América más del 60% de los conflictos sociales de 2023 estuvieron ligados a megaproyectos extractivos. La financiarización, la privatización de bienes comunes y la extracción sistemática de recursos, propias de un sistema capitalista global con profundas raíces patriarcales, perpetúan una violencia estructural que no necesita armas para destruir comunidades. La subordinación de la política a los intereses corporativos - en un contexto marcado también por crecientes tensiones y guerras de carácter económico - ha erosionado la capacidad de los Estados para proponer visiones de desarrollo a largo plazo y construir sociedades orientadas hacia la paz.

**La digitalización extiende la misma lógica concentradora al terreno de la información, la comunicación y el acceso a derechos.** Un puñado de corporaciones controla las infraestructuras digitales críticas - plataformas, datos personales, sistemas de pago, herramientas de trabajo - sin rendición de cuentas ante la ciudadanía. El tecnofeudalismo describe con precisión esa dinámica: las plataformas extraen renta de la participación digital, convirtiendo la vida cotidiana en materia prima para la acumulación de capital. La brecha digital es una brecha de derechos: más de 2.600 millones de personas carecían de acceso a internet en 2024 según la UIT, especialmente mujeres, jóvenes rurales, migrantes y personas con discapacidad. La inteligencia artificial generativa agrava el panorama: consume agua y energía a ritmos crecientes, profundiza la dependencia de modelos corporativos opacos y empieza a mediar en decisiones que afectan a comunidades enteras.

**La crisis climática ya no es una proyección, sino un inventario de daños.** Las emisiones globales alcanzaron un récord histórico en 2024: 57.700 millones de toneladas de CO2 equivalente. Según el UNEP, con las contribuciones nacionales actuales el calentamiento será de 2,3 a 2,5 °C, y el umbral de 1,5 °C se superará muy probablemente en la próxima década. El Sahel pierde cosechas enteras y expulsa poblaciones; la ayuda bilateral a África subsahariana cayó un 26,3% en 2025, justo cuando más se necesita; Centroamérica sufre huracanes recurrentes que desplazan a miles cada temporada, afectando de forma desproporcionada a mujeres y comunidades rurales. El 10% más rico genera la mitad de las emisiones globales; las comunidades empobrecidas soportan las peores consecuencias. Esta asimetría es la definición operativa de injusticia climática.

**El retroceso democrático ya no es excepcional:** *Freedom House* documenta veinte años consecutivos de declive de las libertades globales. Los golpes militares en el Sahel, la erosión judicial en el Magreb, la concentración autoritaria en Centroamérica, el



desmantelamiento del Estado en Argentina, el asalto a la separación de poderes en Estados Unidos y el avance de partidos de extrema derecha en Europa (Finlandia, Italia, Países Bajos) configuran un patrón global, no una suma de casos aislados. Reformas que restringen derechos de minorías, endurecen la política migratoria y criminalizan la solidaridad con Palestina se replican en contextos muy distintos con lógicas similares. Los discursos autoritarios capitalizan el malestar social con eficacia, mientras las izquierdas, fragmentadas y dispersas, no logran articular una respuesta que quiebre el monólogo.

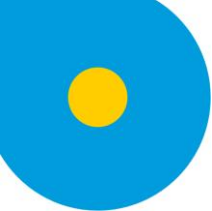
El espacio cívico se contrae en todas las regiones donde ACPD trabaja. Según el Monitor CIVICUS 2025, el 73% de la población mundial vive en países con espacio cívico restringido, represivo o cerrado; solo el 7% lo hace en países con espacio abierto. En El Salvador, colectivos feministas y organizaciones por los derechos sexuales y reproductivos sufren campañas de estigmatización; en el Sahel y el Magreb, registros administrativos, licencias y controles policiales frenan la actividad de medios y asociaciones; en Túnez, trabas administrativas y discursos oficiales desacreditan las demandas de los derechos humanos. En Colombia y Palestina, las defensoras enfrentan hostigamiento y violencia directa: *Front Line Defenders* documentó en 2024 el asesinato de 324 personas defensoras en 32 países, casi la mitad en Colombia. Organizarse es, en muchos contextos, un acto de resistencia.

**La desinformación forma parte integral del retroceso democrático:** no un fenómeno separado, sino la herramienta con la que gobiernos autoritarios, partidos de extrema derecha y corporaciones consolidan poder. Los conflictos en Gaza, Irán y Ucrania muestran cómo la batalla por el relato es ya inseparable de la batalla sobre el terreno. Plataformas como Facebook, X, TikTok y WhatsApp amplifican estos contenidos, alcanzan especialmente a la juventud, erosionan la confianza democrática y legitiman discursos de odio que debilitan la convivencia social. El odio no se queda en las redes: en muchos países, la reacción frente a las demandas de igualdad se traduce en la criminalización de los movimientos feministas, ecologistas y de defensa de los derechos humanos.

Este ecosistema informativo no solo difunde contenidos falsos o manipulados, sino que está transformando las condiciones en las que se construye el pensamiento. La velocidad, la simplificación extrema y la lógica algorítmica dificultan cada vez más la reflexión crítica compleja, favoreciendo lecturas polarizadas y respuestas emocionales inmediatas. Esta erosión de la capacidad de análisis no es neutra: debilita la posibilidad de construir posiciones informadas, de sostener debates públicos democráticos y de articular respuestas colectivas frente a la desigualdad.

En este contexto, la educación - formal, no formal e informal - se convierte en un terreno de disputa central. No solo por los contenidos, sino por su capacidad de generar pensamiento crítico, comprensión de la complejidad y herramientas para interpretar el mundo. La desinformación no se combate únicamente con verificación, sino fortaleciendo capacidades colectivas para analizar, cuestionar y construir conocimiento





desde múltiples perspectivas. Sin esta base, la democracia se vacía de contenido incluso allí donde sus estructuras formales permanecen.

**Los datos sobre violencia de género son elocuentes y contradictorios.** Una de cada tres mujeres ha sufrido violencia física o sexual a lo largo de su vida; según ONU Mujeres, 137 son asesinadas cada día por sus parejas o familiares, y la CEPAL registró cerca de 3.900 feminicidios en América Latina y el Caribe en 2023. Frente a ello, una agenda antigénero organizada y transnacional, impulsada por gobiernos autoritarios y fuerzas de ultraderecha, busca reforzar roles heteropatriarcales y revertir derechos conquistados en salud sexual y reproductiva, educación sexual integral y reconocimiento de diversidades. La ultraderecha ha identificado a la juventud como terreno de disputa y utiliza redes sociales y la manofera para difundir discursos antifeministas que radicalizan en cuestión de días: un frente que interpela directamente al trabajo educativo de las organizaciones sociales.

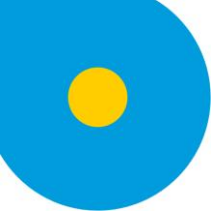
## PROCESOS DE RESISTENCIA Y ALTERNATIVA

En los mismos territorios donde el espacio se cierra, se abren procesos que desafían el modelo hegemónico patriarcal y apuntan a otra forma de sostener la vida en común. No son contrapesos marginales: son la base material desde la que se puede pensar una cultura de paz activa, no como ausencia de conflicto sino como construcción de condiciones para la justicia.

Las organizaciones del Sur global lideran sus propias agendas, tejen alianzas sur-sur y reclaman un papel como sujetos políticos, no como destinatarias de la cooperación del Norte. La IV Conferencia de Financiación para el Desarrollo (Sevilla, 2025) es una muestra reciente: la sociedad civil del Sur global compareció como interlocutora política del multilateralismo y situó en el debate las demandas de justicia fiscal internacional, cancelación de deuda y reforma de la gobernanza financiera global. El modelo donante-receptor sigue predominando en la arquitectura internacional de la cooperación, pero el marco del debate ha cambiado y atraviesa al conjunto del sector.

En el repliegue generalizado de la cooperación internacional, el Estado español se mueve en dirección contraria: la AOD gestionada por la Administración General aumentó un 10,7% en 2025 (dato provisional MAUC/AECID) y el Gobierno reconoció al Estado Palestino, marcando una posición política que contrasta con la tibieza del resto del bloque europeo y que coexiste con el retroceso autonómico y local antes descrito. Solo cuatro países del CAD superaron el compromiso del 0,7% - Dinamarca, Luxemburgo, Noruega y Suecia-, lo que sitúa al sistema español ante un horizonte de exigencia creciente. La decisión de no elevar el gasto militar al 5% exigido por la OTAN preserva, al menos por ahora, margen presupuestario para cooperación y derechos, aunque la AECID opera con presupuestos prorrogados desde 2023.

En distintos continentes, movimientos sociales y comunidades articulan prácticas que cuestionan la concentración de poder. En América, las comunidades afectadas por megaproyectos construyen respuestas cada vez más articuladas; en África se



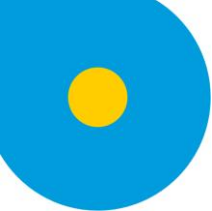
multiplican las luchas locales frente a la agroindustria y la minería. De estas experiencias emergen alternativas concretas: redistribución de poder, gestión comunitaria, derecho de los pueblos a decidir sobre sus territorios. Son con frecuencia las mujeres, la juventud y las comunidades rurales quienes sostienen estas iniciativas, demostrando que las respuestas más transformadoras surgen desde los márgenes.

La ESS ha dejado de ser una propuesta marginal: las cooperativas emplean ya a 280 millones de personas en el mundo, una de cada diez trabajadoras, y en diciembre de 2024 la Asamblea General de Naciones Unidas adoptó su segunda resolución sobre ESS, consolidándola como marco de referencia para el desarrollo sostenible y reconociéndola como una apuesta política que promueve modelos económicos basados en los derechos humanos, la justicia social y la sostenibilidad de la vida. Cooperativas, asociaciones y empresas sociales en el Mediterráneo, América y África generan empleo digno, fortalecen el tejido comunitario, impulsan la soberanía alimentaria y sostienen servicios básicos locales durante las crisis. La defensa de los bienes comunes - agua, tierra, conocimiento, energía - articula a movimientos sociales en todas las regiones, configurando una crítica y transformación en marcha que funciona a escala local y empieza a articularse globalmente. En el terreno tecnológico la respuesta apunta en la misma dirección: disputar la gobernanza con herramientas digitales soberanas, software libre e IA construida desde principios de ESS, con capacidades locales que reduzcan la dependencia corporativa.

El patrón autoritario no es unidireccional. En Polonia, Francia y Hungría, mayorías autoritarias o de extrema derecha han caído por vía electoral; en Corea del Sur y Brasil, los mecanismos judiciales han frenado derivas autoritarias; en Serbia, la movilización social ha forzado dimisiones. Estos reveses muestran que las mayorías iliberales tienen techo cuando hay alternativas creíbles, aunque no inviertan por sí solos la tendencia global. Donde el espacio cívico se cierra, organizaciones y personas defensoras siguen sosteniendo la denuncia, la exigibilidad y el acompañamiento a víctimas, convirtiendo la práctica asociativa en la forma más básica y persistente de resistencia democrática.

Frente a la captura del relato, crece también una disputa pedagógica del sentido común. Movimientos sociales, escuelas populares, medios comunitarios y experiencias educativas transformadoras construyen lectura crítica de los procesos globales y conectan agendas locales con agendas globales. La educación, dentro y fuera del sistema formal, se revela como terreno estratégico para recomponer pensamiento crítico y narrativas de justicia frente a la simplificación algorítmica y los discursos de odio.

Los feminismos, en plural, han tejido las alianzas más innovadoras de esta década, como método político y no como agenda sectorial. Conectan justicia de género con justicia climática, economía solidaria y derechos digitales, vinculando igualdad con paz, sostenibilidad y cuidados. Los movimientos feministas han mostrado cómo las crisis no afectan a todas las personas por igual, revelando las estructuras patriarcales, racistas y coloniales que sostienen la desigualdad. La oleada feminista latinoamericana, las movilizaciones en el Magreb y las tensiones internas - leyes de identidad de género, diferencias generacionales, crítica al feminismo institucional occidental desde



feminismos comunitarios y del Sur global - muestran un movimiento vivo que construye agenda transversal sin esperar el permiso de las estructuras tradicionales.

La cooperación al desarrollo es un ejercicio político. Reducirla a gestión técnica o financiera es despojarla de su capacidad transformadora. Este Plan Estratégico se construye sobre esa convicción y sobre otra: la paz no puede concebirse como simple ausencia de conflicto, sino como construcción activa de las condiciones para la justicia social, la democracia plena, la igualdad y la sostenibilidad. Este contexto no es telón de fondo: es el terreno sobre el que se juega la relevancia de ACPP y el que orienta la matriz que sigue.

\* Fuentes: OCDE/CAD, datos preliminares AOD 2025 (abril 2026); Freedom House, Freedom in the World 2026; CIVICUS Monitor 2025; ONU Mujeres/UNODC, Femicides in 2024; CEPAL, Femicidios 2023; Front Line Defenders 2024-2025, Global Analysis 2024/25; OCHA, Global Humanitarian Overview 2026; UNEP, Emissions Gap Report 2025; Oxfam, Carbon Inequality Kills (2024); UIT, Facts and Figures 2024; ICA, World Cooperative Monitor; AGNU, Resolución A/RES/79/213 sobre ESS (dic. 2024); Coordinadora ONGD, Informe cooperación descentralizada 2025 y balance Conferencia de Sevilla (FfD4, julio 2025); MAUC/AECID; Síntesis del proceso de planificación estratégica abril-noviembre 2025.\*

## 3. Mandato

### Misión

*ACPP es una organización laica, progresista, independiente y feminista. Trabajamos por la paz como proceso colectivo de transformación: cambiar las condiciones estructurales que producen desigualdades, exclusión y violencias, tejiendo alianzas entre iguales con organizaciones y movimientos sociales allí donde estemos presentes.*

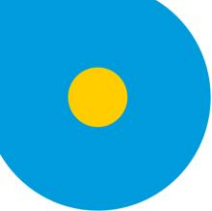
### Visión

*Un mundo en paz, basado en la justicia y la igualdad, que sitúe la sostenibilidad de la vida en el centro, en el que las personas y las comunidades ejerzan soberanía sobre sus propias vidas y en el que la cooperación entre pueblos, los derechos, los bienes comunes y los cuidados articulen formas de convivencia más justas.*

### Valores

#### *Feminismos y cuidados*

El feminismo es un valor central para ACPP como apuesta política para comprender y transformar las desigualdades estructurales. Lo entendemos en plural, en coherencia con los movimientos feministas, amplios, diversos y en constante construcción, que se nutren de perspectivas situadas y aprendizajes acumulados en distintos territorios.



Un posicionamiento político que cuestiona las relaciones de poder patriarcales, coloniales y racistas que sostienen las desigualdades y que atraviesa toda nuestra acción. Los cuidados, la igualdad sustantiva y la lucha contra todas las formas de violencia de género son constitutivos de nuestra identidad, no añadidos a ella. La sostenibilidad de la vida está en el centro de nuestra acción y de nuestra cultura organizativa.

### *Defensa de lo público y de lo común*

Defendemos los servicios públicos, los bienes comunes (naturales, culturales y digitales) y las formas de organización económica que anteponen el bienestar colectivo frente a la acumulación privada, en contraste con modelos que mercantilizan la vida y profundizan las desigualdades. Entendemos lo público como un espacio clave para la garantía de derechos, reivindicando el papel del Estado como garante de igualdad, de redistribución de la riqueza y de una gestión justa y eficaz de recursos y servicios. Promovemos lo comunitario como expresión de implicación social en el acceso, el control y la defensa de esos derechos, apoyando la soberanía de las comunidades sobre sus recursos, territorios, alimentación, tecnología y conocimiento.

### *Transparencia y diálogo*

Como organización democrática, crítica y corresponsable, rendimos cuentas ante nuestras socias, ante las comunidades con las que trabajamos y ante la sociedad, asumiendo la transparencia no solo en las cuentas, sino también en los procesos de decisión, en nuestros límites y en nuestras contradicciones. Entendemos la participación y el diálogo como un método de construcción política basado en la escucha, la incorporación de voces diversas y la gestión del desacuerdo sin evitarlo.

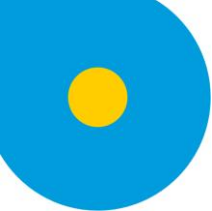
### *Justicia Global*

La justicia global orienta nuestra acción como apuesta política por transformar las desigualdades desde una perspectiva integral e interdependiente. La entendemos como una justicia sin compartimentos, que atraviesa sus distintas dimensiones (social, ambiental, económica o energética) y que sitúa los derechos humanos en el centro. Implica reconocer y confrontar las causas estructurales que las sostienen y promover procesos de redistribución del poder, los recursos y las oportunidades, desde la solidaridad entre pueblos y con vocación de transformación a escala mundial.

### *Alianzas*

Las alianzas son una expresión de nuestra forma de entender la transformación social. Se fundamentan en la articulación política con organizaciones, movimientos sociales y otros actores diversos, desde una apuesta por la construcción colectiva de respuestas frente a las desigualdades y las vulneraciones de derechos.

Se sostienen en relaciones de horizontalidad, confianza y reconocimiento mutuo, desde las que ACPP se implica en procesos compartidos, contribuyendo al fortalecimiento de agendas comunes y reconociendo el liderazgo de los actores locales.



## 4.Miradas

### *Derechos Humanos*

Situamos los DDHH como el marco fundamental que orienta nuestra acción: entendidos como universales, indivisibles e interdependientes. Su defensa y promoción constituyen una base irrenunciable para avanzar hacia sociedades más justas, democráticas y sostenibles.

No solo impulsamos el acceso y el ejercicio efectivo de derechos, sino que trabajamos activamente en su defensa y exigibilidad, especialmente en contextos donde estos se ven amenazados o vulnerados. Esto implica denunciar las desigualdades y acompañar a las personas y colectivos en situación de mayor vulneración.

En un contexto global marcado por el retroceso de derechos y el cuestionamiento de principios democráticos, reforzamos nuestro papel como agentes comprometidos con la protección de organizaciones y personas que defienden los derechos humanos, frente a las amenazas, restricciones y violencias que enfrentan en distintos contextos.

### *Gobernabilidad democrática y cultura restaurativa*

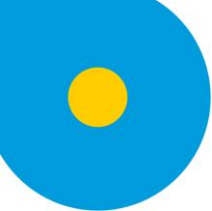
Promovemos una gobernabilidad democrática basada en la participación efectiva, la inclusión y la corresponsabilidad: donde las personas y los colectivos puedan incidir de manera real en las decisiones que afectan a sus vidas. Este enfoque implica fortalecer el espacio cívico, contar con una participación formada e informada y mejorar mecanismos de rendición de cuentas que permitan avanzar hacia formas más equitativas de distribución del poder.

En paralelo, incorporamos una mirada restaurativa que sitúa las relaciones, los cuidados y la transformación de los conflictos en el centro. Esto supone reconocer las tensiones y desigualdades presentes en los procesos sociales y organizativos y apostar por formas de abordarlas que prioricen el diálogo, la reparación y la construcción de confianza.

Desde esta perspectiva, la gobernabilidad no se limita a estructuras formales, sino que se construye en la práctica cotidiana, a través de relaciones más horizontales, inclusivas y respetuosas, tanto en el trabajo con las comunidades y organizaciones aliadas como en nuestra propia cultura organizativa.

### *Interseccionalidad y cuidados*

Incorporamos la interseccionalidad como una herramienta clave para comprender y abordar las desigualdades en toda su complejidad. Reconocemos que estas no operan de forma aislada, sino que se entrecruzan y refuerzan mutuamente a través de factores como el género, la clase social, el origen étnico, la edad, la orientación sexual o la



situación administrativa, generando experiencias diferenciadas de exclusión y vulneración de derechos.

Esta mirada nos permite analizar los contextos desde una perspectiva situada, evitando respuestas homogéneas y orientando nuestra acción hacia las realidades específicas de las personas y comunidades con las que trabajamos.

Para nosotras los cuidados son un elemento central para la sostenibilidad de la vida y para la construcción de sociedades más justas. No se entienden como una responsabilidad individual o privada, sino que tienen una dimensión política que debe ser reconocida, redistribuida y sostenida colectivamente.

En línea con esta perspectiva, impulsamos internamente prácticas que integran el enfoque interseccional, intergeneracional y los cuidados y la diversidad en los procesos organizativos, promoviendo relaciones más equitativas, sostenibles e inclusivas.

### *Interdependencia y diversidad*

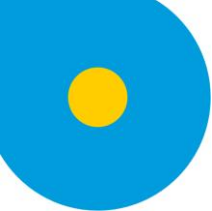
Asumimos la interdependencia como una realidad que atraviesa los territorios, las sociedades y las personas y que exige respuestas colectivas frente a desafíos compartidos. Reconocemos que los movimientos humanos forman parte de dinámicas globales complejas y que la diversidad cultural es un valor que enriquece las sociedades. Lo hacemos desde una mirada crítica que cuestiona las relaciones de poder heredadas y promueve formas más equitativas de relación entre territorios, personas y saberes. Esto supone avanzar hacia prácticas más inclusivas: donde el reconocimiento mutuo, la cooperación, el respeto y la empatía sustituyen a lógicas jerárquicas o unidireccionales.

Realizamos un ejercicio consciente por superar las visiones fragmentadas, promoviendo enfoques integrados que conectan la acción humanitaria, el desarrollo, la construcción de paz y la intervención social.

En un plano interno, este compromiso se traslada también a nuestra cultura organizativa, impulsando procesos de cambio orientados a incorporar la diversidad entre territorios, personas y saberes como un valor absoluto.

### *Localización transformadora*

Entendemos la localización como un posicionamiento político orientado a revisar y hacer más equitativas las relaciones de poder en la cooperación, en la acción humanitaria y en la educación transformadora. Supone reconocer que las comunidades y organizaciones locales son quienes mejor conocen sus contextos y quienes deben liderar los procesos de transformación que afectan a sus vidas. Es por ello que promovemos formas de trabajo que priorizan el liderazgo de los actores nacionales y locales, la toma de decisiones compartida y la construcción de relaciones a largo plazo basadas en la confianza, la corresponsabilidad, la honestidad y la transparencia.



La localización implica también avanzar hacia prácticas que redistribuyan recursos, capacidades y poder y que refuercen la autonomía y la sostenibilidad de los procesos impulsados desde los territorios.

Esta mirada también interpela a la propia organización, que asume el reto de revisar sus prácticas, sus roles y su posición como actor del Norte global, para avanzar hacia relaciones más justas, horizontales y basadas en el reconocimiento mutuo.

### *Transición climática, ambiental y social justa*

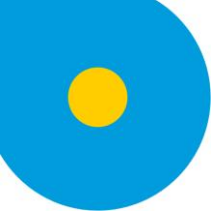
Reconocemos la necesidad de avanzar hacia una transición que dé respuesta a la crisis climática, ambiental y social desde un enfoque integral. Este proceso implica transformar los modelos de producción, consumo y gobernanza que sostienen las desigualdades y el deterioro del planeta. La transición no puede abordarse únicamente en términos ambientales, sino que debe situar en el centro la justicia social, garantizando que sus costes y beneficios se distribuyan de manera equitativa y que no profundice las desigualdades existentes.

Nos adherimos a alternativas que articulan sostenibilidad ecológica, equidad social y desarrollo económico como la economía social y solidaria y la centralidad de los cuidados, que permiten avanzar hacia modelos más justos, sostenibles y orientados a la vida, tanto dentro como fuera de la organización.

### *Coherencia de políticas*

Entendemos la coherencia de políticas como la necesidad de alinear decisiones, marcos de actuación y prácticas para que todas contribuyan, de manera articulada y sin contradicciones, a la garantía de derechos, a la sostenibilidad de la vida y a la justicia global. Esto implica no solo evitar contradicciones entre marcos normativos y su efectiva aplicación, sino también evitar la cooptación institucional, donde los discursos se incorporan de forma simbólica sin transformar las estructuras de poder.

La coherencia de políticas también interpela a la propia organización. Supone avanzar hacia una mayor coherencia entre lo que defendemos y lo que hacemos, fortaleciendo prácticas internas acordes con nuestros valores y compromisos.



## 5.Objetivos y líneas de acción

### Red Internacional Solidaria y alianzas

ACPP apuesta por una red internacional solidaria basada en alianzas entre iguales, la interdependencia entre pueblos y liderazgos arraigados en el territorio.

### Justicia global y DDHH

ACPP contribuye a una justicia global que garantice la vida digna y el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, abordando las desigualdades y con el protagonismo de comunidades y pueblos en la defensa de sus vidas y territorios.

### Democracia y participación

ACPP promueve una democracia plena y participativa defendiendo el espacio cívico, la participación política y la protección integral de quienes sostienen la vida, los derechos y la paz.

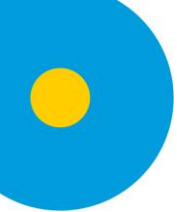
### Educación y acción política

ACPP articula la cultura de paz con procesos educativos y políticos de transformación social para fortalecer una sociedad global crítica y comprometida.

### Feminismos, Interseccionalidad y Cuidados

ACPP se construye como organización feminista, incorporando la interseccionalidad y los cuidados como ejes transversales de su cultura organizativa y su acción transformadora.





## Red Internacional Solidaria y alianzas

*ACPP apuesta por una red internacional solidaria basada en alianzas entre iguales, la interdependencia entre pueblos y liderazgos arraigados en el territorio.*

| Líneas de acción                                                                                                                                                                                                                                        | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LA1.1.- Participar, promover e impulsar la construcción de alianzas políticas junto a movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil, en clave local-global, orientadas a la defensa de la democracia, de la justicia social y de los DDHH. | Impulsar una red de alianzas estratégicas en España y a nivel internacional entre organizaciones afines, fortaleciendo espacios de coordinación, análisis y acción conjunta, que se construya desde una visión política feminista.                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | Propiciar espacios políticos de intercambio, aprendizaje mutuo y construcción colectiva, promoviendo encuentros periódicos, mecanismos de coordinación y generación de posicionamientos compartidos entre organizaciones socias y aliadas de ACPP.                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | Acompañar procesos de cooperación Sur-Sur y triangular, promoviendo el intercambio de saberes, metodologías y estrategias de incidencia entre organizaciones y territorios, reforzando una lógica de interdependencia solidaria.                                                                |
| LA1.2.- Acompañar y co-crear procesos de incidencia política colectiva con alianzas y organizaciones socias, desde la localización y el liderazgo compartido.                                                                                           | Favorecer procesos que consoliden sujetos políticos capaces de dialogar, exigir rendición de cuentas y disputar narrativas en clave de derechos                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | Garantizar que los procesos de incidencia internacional en los que participe ACPP se construyan desde agendas definidas prioritariamente por organizaciones socias, movimientos y sujetos colectivos de los territorios implicados.                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | Avanzar en la incidencia para la efectiva localización de la acción humanitaria, donde las organizaciones y las comunidades son actores con autoridad y legitimidad para liderar también las respuestas en contextos de crisis: definiendo prioridades y participando en la toma de decisiones. |
| LA1.3.- Promover colectivamente mecanismos compartidos de resiliencia, cuidado y sostenibilidad para fortalecer la acción colectiva y la capacidad de respuesta ante contextos adversos.                                                                | Co-crear mecanismos de solidaridad y apoyo mutuo, entre organizaciones aliadas que permitan responder ante los retos de manera colectiva con medios e infraestructura compartida.                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | Promover procesos de formación y aprendizaje cruzado, fortaleciendo capacidades en ámbitos estratégicos como la incidencia política, la protección integral, los feminismos, la justicia eco-social, la movilidad humana o la cultura de paz.                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | Articular estrategias conjuntas de comunicación orientadas a combatir la desinformación y al posicionamiento de narrativas centradas en derechos, cuidados, justicia global y sostenibilidad de la vida.                                                                                        |

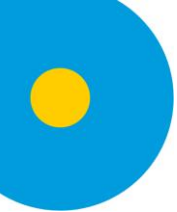


|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LA1.4.- Consolidar a ACPP como asociación y sujeto político colectivo, fortaleciendo su base social y su gobernanza democrática desde una cultura organizativa feminista coherente con sus principios de justicia, horizontalidad y apoyo mutuo. | Reforzar la base asociativa y la vinculación de ACPP con el movimiento asociativo, social y solidario, como parte activa de un ecosistema sociopolítico más amplio.                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Contar con una narrativa política sobre la internacional solidaria y el valor de las alianzas, la cultura de paz y los DDHH; construida de forma conjunta con socias y aliadas y que se alimenta desde los territorios.                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Reconocer y adaptar los marcos organizativos, estrategias y mecanismos de participación a la diversidad territorial y humana de ACPP, garantizando la sostenibilidad de los equipos, la equidad en la participación y la corresponsabilidad. |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Fortalecer la capacidad de análisis sociopolítico internacional de ACPP para anticipar contextos de cierre democrático, conflictos y crisis socio-ecológicas.                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Garantizar la coherencia política y estratégica entre los distintos procesos de incidencia en los que ACPP participa o lidera, asegurando alineación con el mandato institucional, sus valores y miradas.                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Consolidar prácticas feministas de cuidado, corresponsabilidad y sostenibilidad de la participación en los espacios de articulación y alianza, previniendo sobrecargas, desigualdades internas y dinámicas de exclusión.                     |

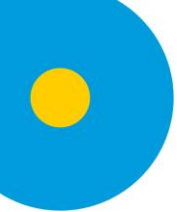
## Justicia global y DDHH

*ACPP contribuye a una justicia global que garantice la vida digna y el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, abordando las desigualdades y con el protagonismo de comunidades y pueblos en la defensa de sus vidas y territorios.*

| Líneas de acción                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LA2.1.- Garantizar el acceso efectivo a los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en condiciones de igualdad, desde la defensa de lo público y lo colectivo, promoviendo espacios de vida digna y una respuesta humanitaria que proteja derechos en contextos de crisis o movilidad humana. | Defender y fortalecer sistemas públicos y/o comunitarios de protección social y garantía de derechos, promoviendo el acceso universal y equitativo a servicios sociales básicos (alimentación, salud, educación, vivienda, servicios sociales, empleo y cuidados) como pilares de un sistema social y democrático. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Proteger y promover espacios de vida digna para personas y comunidades en contextos de exclusión, movilidad, crisis o vulneración de derechos, reforzando el acceso equitativo a derechos.                                                                                                                         |



|                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Impulsar una acción humanitaria basada en derechos y articulada desde el enfoque de nexo humanitario–desarrollo–paz–medioambiente, reconociendo a las poblaciones y a sus organizaciones como sujetos con autoridad, legitimidad y capacidad de decisión sobre las respuestas que les conciernen, para garantizar estrategias integrales que atiendan necesidades inmediatas, fortalezcan capacidades y sistemas, protejan el espacio cívico y contribuyan a la paz y a la reducción de vulnerabilidades estructurales.</p> <p>Promover el ejercicio efectivo de los derechos culturales, reconociendo la diversidad de saberes, las expresiones artísticas, las identidades y la memoria como parte de una vida digna y de la construcción democrática.</p>                                                                                                                                                                                                                   |
| LA2.2.- Promover la justicia económica y la redistribución, impulsando alternativas basadas en el trabajo digno y la ESS, desde una perspectiva feminista e interseccional y de sostenibilidad de la vida.                                            | <p>Promover y acompañar iniciativas en el ámbito de la ESS, fortaleciendo ecosistemas de ESS frente a modelos económicos excluyentes y concentradores de riqueza.</p> <p>Impulsar programas orientados a la autonomía económica de mujeres y colectivos en situación de desigualdad y a la eliminación de brechas estructurales de acceso a espacios de decisión, oportunidades, recursos, empleo y derechos.</p> <p>Incidir en políticas públicas orientadas a la redistribución de la riqueza y al fortalecimiento de sistemas económicos más justos y sostenibles, promoviendo marcos normativos que reconozcan la economía de los cuidados, la corresponsabilidad colectiva, la ESS y el trabajo digno.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| LA2.3.- Impulsar una justicia climática, ambiental y social que parta del reconocimiento de las comunidades y los pueblos como agentes políticos, garantizando su soberanía colectiva sobre los territorios, los bienes comunes y las formas de vida. | <p>Promover el derecho al hábitat y al territorio, así como la defensa y la gobernanza comunitaria de los bienes comunes frente a dinámicas de apropiación, privatización y mercantilización, fortaleciendo capacidades locales para su gestión soberana y su redistribución.</p> <p>Defender y promover la soberanía alimentaria como base de una transición ecológica justa, que fortalezca la capacidad de las comunidades para gobernar sus sistemas productivos y proteger sus territorios.</p> <p>Fortalecer alianzas con agentes diversos que amplifiquen la defensa del territorio y la justicia climática, ambiental y social frente a la crisis ecológica global.</p> <p>Fortalecer la resiliencia comunitaria, abordando los impactos diferenciados y la generación de alternativas frente a la crisis ecológica y climática, impulsando estrategias de prevención, adaptación y gestión de riesgos, así como la protección de la biodiversidad y los ecosistemas.</p> |
| LA2.4.- Alinear la práctica organizativa de ACPD con los principios de justicia global, DDHH y vida sostenible, reforzando una                                                                                                                        | <p>Incorporar criterios de ESS en la cadena de valor y en el propio modelo organizativo: transparencia presupuestaria, democracia económica interna y redistribución de recursos entre territorios.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

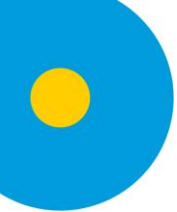


|                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| cultura interna basada en el trabajo digno, los cuidados y la coherencia ética en el uso de recursos. | Reforzar una cultura interna de sostenibilidad de la vida, basada en los cuidados, el trabajo digno y el bienestar laboral que promueva la conciliación, el desarrollo profesional, los liderazgos positivos y el reparto justo del trabajo. |
|                                                                                                       | Avanzar en la diversificación de fuentes de financiación y en la construcción de autonomía financiera, reduciendo la dependencia de ciclos de subvención pública como condición de sostenibilidad.                                           |
|                                                                                                       | Fortalecer una cultura organizativa que reconozca y valore la diversidad territorial, cultural y lingüística del Estado español, favoreciendo relaciones equitativas y un sentido de pertenencia plural.                                     |

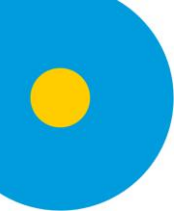
## Democracia y participación

*ACPP promueve una democracia plena y participativa defendiendo el espacio cívico, la participación política y la protección integral de quienes sostienen la vida, los derechos y la paz.*

| Líneas de acción                                                                                                                                                                                             | Metas                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LA3.1.- Defender los derechos civiles y políticos y el espacio democrático, acompañando a la sociedad civil frente a procesos de restricción, criminalización y debilitamiento de la participación política. | Fortalecer mecanismos de diálogo, exigibilidad y rendición de cuentas entre las personas habitantes de un territorio e instituciones.                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                              | Fomento de la cultura de participación transformadora, que reconozca los espacios comunitarios, cotidianos y de proximidad como base de la democracia, la construcción de tejido social y la acción colectiva.                                     |
|                                                                                                                                                                                                              | Defender el reconocimiento y participación efectiva de colectivos históricamente excluidos en los procesos de toma de decisiones.                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                              | Promover una democracia feminista que reconozca los cuidados, la sostenibilidad de la vida y la participación en igualdad como dimensiones constitutivas de la calidad democrática.                                                                |
| LA3.2.- Contribuir a la protección integral de personas y organizaciones que defienden derechos humanos y el derecho a vivir libres de violencias.                                                           | Fortalecer las capacidades políticas, organizativas, técnicas y de cuidado de personas y organizaciones defensoras de derechos humanos, contribuyendo a su sostenibilidad, articulación en redes y capacidad de respuesta ante contextos adversos. |
|                                                                                                                                                                                                              | Acompañar procesos de protección integral y seguridad para personas y organizaciones defensoras de derechos humanos desde una mirada de protección integral feminista                                                                              |



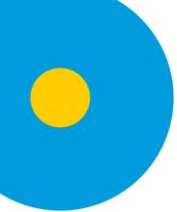
|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                    | (autocuidado, cuidados colectivos, cuidados digitales), que articule atención integral, reparación y recuperación del proyecto de vida.                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                    | Impulsar y acompañar procesos de incidencia política, denuncia pública y exigibilidad frente a agresiones, criminalización, estigmatización y restricciones al espacio cívico, defendiendo la legitimidad de la labor de defensoría y el derecho a la participación política; activando mecanismos internacionales de protección. |
| LA3.3.- Acompañar la transformación pacífica de conflictos y los procesos de transición democrática.                                                               | Promover procesos de construcción de paz que fortalezcan la participación de las comunidades en la gestión de conflictos, la defensa de derechos y la consolidación de territorios de paz, desde un enfoque restaurativo.                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                    | Acompañar procesos democráticos y de construcción de cultura de paz en contextos de transición, abordando reparación, no repetición, justicia y memoria histórica.                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                    | Promover el diálogo entre comunidades e instituciones para garantizar la cohesión social y la participación política pacífica en contextos de prevención del conflicto, conflicto o postconflicto.                                                                                                                                |
| LA3.4.- Co-construir una cultura organizativa democrática y participativa que refuerce la corresponsabilidad, la rendición de cuentas y el sentido de pertenencia. | Consolidar mecanismos de rendición de cuentas, entendidos como prácticas que fortalecen la confianza y la legitimidad interna y externa.                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                    | Impulsar procesos de relevo generacional y sostenibilidad de los liderazgos, asegurando la transmisión de saberes, con mecanismos que favorezcan la distribución efectiva de responsabilidades.                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                    | Promover la resolución pacífica de conflictos y las prácticas restaurativas como herramientas para la convivencia social positiva.                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                    | Consolidar un modelo de participación democrática, equitativa y representativa que fortalezca la implicación activa en la organización.                                                                                                                                                                                           |



## Educación y acción política

*ACPP articula la cultura de paz con procesos educativos y políticos de transformación social para fortalecer una sociedad global crítica y comprometida.*

| Líneas de acción                                                                                                                                                                                                                      | Metas                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LA4.1 Reforzar el rol de ACPP como agente educativo y político, articulando un relato propio y coherente que vincule la educación transformadora con la cultura de paz, los derechos humanos y la defensa de sociedades democráticas. | Defender la escuela pública como pilar de una sociedad igualitaria, democrática y comprometida con los derechos humanos.                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                       | Reforzar el papel de ACPP como interlocutor reconocido en educación y transformación social ante instituciones públicas, comunidad educativa, academia y otros agentes.                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                       | Co-crear conocimiento transformador a partir del diálogo entre saberes académicos, populares, comunitarios y de las organizaciones socias.                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                       | Promover la incidencia política colectiva para la transformación social junto a organizaciones aliadas y agentes sociales clave.                                                                                                 |
| LA4.2 Impulsar procesos de innovación social y educativa basados en metodologías, recursos y herramientas para la transformación social, la acción política, la sostenibilidad de la vida y la cultura de paz.                        | Fortalecer la presencia de ACPP en el ámbito de la educación formal y no formal, especialmente en centros educativos públicos, desde enfoques críticos, feministas y de cultura de paz.                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                       | Desarrollar procesos educativos y de sensibilización comunitaria, con especial atención a entornos rurales y de proximidad, para promover el conocimiento, el pensamiento crítico, la cohesión social y la convivencia pacífica. |
|                                                                                                                                                                                                                                       | Integrar enfoques como la ESS, la co-creación, la participación comunitaria o la experimentación colectiva en nuestros procesos de educación social y educativa.                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                       | Desarrollar materiales y metodologías educativas innovadoras que favorezcan la generación de pensamiento crítico y de conciencia social y política desde el reconocimiento de los saberes propios de cada territorio.            |
| LA4.3 Promover la convivencia social y la transformación positiva de conflictos desde enfoques restaurativos, construyendo narrativas que fomenten el pensamiento crítico y la cultura de paz.                                        | Co-diseñar estrategias educativas y comunicativas que prevengan y contrarresten los discursos del odio, tanto en entornos digitales como en el espacio público y comunitario.                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                       | Reforzar una comunicación externa al servicio de la cultura de paz.                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                       | Fortalecer la capacidad crítica ante la desinformación algorítmica y la vigilancia digital, integrando los derechos digitales en la educación transformadora.                                                                    |

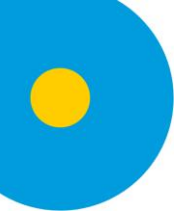


|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                        | Reforzar respuestas humanitarias que, además de atender necesidades urgentes, contribuyan a la protección de la población civil, al fortalecimiento del tejido social y a la construcción de paz desde las capacidades comunitarias.          |
| LA4.4.- Fortalecer a ACPP como organización que aprende, comparte y produce conocimiento transformador al servicio de la educación, la incidencia y la cultura de paz. | Sistematizar, evaluar y socializar los aprendizajes de nuestra acción como activo colectivo.                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                        | Incorporar progresivamente herramientas digitales soberanas para la gestión del conocimiento, la comunicación interna y el trabajo colaborativo entre territorios que reduzcan la dependencia de modelos corporativos concentrados.           |
|                                                                                                                                                                        | Desarrollar un modelo de comunicación interna y externa que incorpore narrativas diversas, intergeneracionales y plurales, desde un enfoque de comunicación no violenta, ampliando la capacidad de ACPP para conectar con distintos públicos. |

## Feminismos, Interseccionalidad y Cuidados

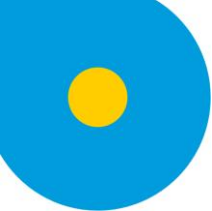
*ACPP se construye como organización feminista, incorporando la interseccionalidad y los cuidados como ejes transversales de su cultura organizativa y su acción transformadora.*

| Líneas de acción                                                                                                                                                                                                                               | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LA 5.1 Participar en alianzas feministas y espacios de construcción colectiva de saberes, reconociendo el liderazgo de mujeres y disidencias y promoviendo prácticas que disputen las relaciones de poder patriarcales, coloniales y racistas. | Seguir trabajando en alianzas plurales en red con movimientos, organizaciones y entidades feministas, LGTBIQ+ y de mujeres.                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                | Garantizar la inclusión del enfoque de género y diversidad en la articulación de la red internacional solidaria.                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                | Promover espacios de transferencia de conocimientos entre equipos, territorios, socias y aliadas.                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                | Reivindicar políticas públicas que permitan impulsar estrategias de cooperación y transformación social y económica feministas.                                                                                                                                                                                                 |
| LA5.2 Situarse desde una acción feminista transformadora que ponga la sostenibilidad de la vida en el centro, abordando de forma estructural e interseccional las desigualdades en las relaciones de poder patriarcales.                       | Actuar desde un análisis de género e interseccional en toda la actividad de ACPP.                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                | Incorporar el enfoque de acción humanitaria feminista en los contextos de crisis, garantizando la participación y el liderazgo de mujeres y organizaciones feministas y/o lideradas por mujeres en la definición, implementación y evaluación de las respuestas, así como la prevención y respuesta a las violencias de género. |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Impulsar la autonomía integral de las mujeres para el goce de sus derechos en todos los ámbitos de sus vidas: social, económico, político, ambiental y cultural.                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Impulsar la autonomía integral de las personas LGTBIQ+ para el goce de sus derechos en todos los ámbitos de sus vidas: social, económico, político, ambiental y cultural.                                                                                     |
| LA5.3 Defender y avanzar en el reconocimiento y la garantía de la igualdad de derechos frente a retrocesos y vulneraciones, reforzando la acción política y la exigibilidad y abordando de manera prioritaria las violencias que afectan a mujeres, niñas, adolescentes y las personas LGTBIQ+, con especial atención a los derechos sexuales y reproductivos. | Luchar contra todo tipo de violencias de género desde un enfoque interseccional.                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Incidir en el avance y el no retroceso de los derechos adquiridos de las mujeres, ni un paso atrás.                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Asegurar espacios seguros y de cuidado para mujeres, otros colectivos y sus organizaciones, que permitan sostener la defensa de derechos adquiridos y la acción política frente a las violencias.                                                             |
| LA5.4.-Impulsar la incorporación transversal del enfoque feminista interseccional y de diversidades en la cultura organizativa de ACPP, orientando sus prácticas, dinámicas y formas de relación interna y externa desde los cuidados, la equidad y la corresponsabilidad.                                                                                     | Promover una comunicación y un lenguaje feminista, diverso, inclusivo y coherente con los valores de ACPP, tanto en el ámbito interno como externo.                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Impulsar procesos formativos continuos que fortalezcan las capacidades críticas y reflexivas, las diversidades y la inclusión, favoreciendo la apropiación colectiva del enfoque feminista, las masculinidades no hegemónicas y su actualización permanente.  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Integrar de forma efectiva el enfoque de diversidades en el funcionamiento interno de ACPP.                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ACPP como un espacio libre de violencias, previniendo y abordando todas las violencias, incluidas las machistas, desde enfoques feministas y restaurativos que fortalezcan la confianza en los canales de denuncia, la reparación y la cohesión organizativa. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Promover estrategias organizativas que sitúen los cuidados en el centro, reconociéndolos como base que sostiene la vida, los equipos, la participación y la acción política de ACPP.                                                                          |





## 6.Capacidades y recursos organizativos

### Modelo de gobernanza

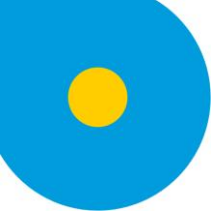
Nos reconocemos y reafirmamos como una asociación comprometida con la justicia global, construida desde la participación de personas que, desde distintos territorios y trayectorias, compartimos un horizonte de transformación social. Nuestra identidad asociativa sitúa a la base social en el centro del proyecto colectivo, como pilar de orientación política y de definición estratégica.

Al mismo tiempo, ACPP se configura como una organización construida desde la diversidad de los territorios que la componen, como una suma de realidades, experiencias y capacidades que encuentran sentido en un proyecto común. Desde este punto de partida, definimos un modelo organizativo que conjuga la centralidad democrática en la toma de decisiones con un alto grado de descentralización en la acción. Una organización capaz de adaptarse a contextos cambiantes sin renunciar a la coherencia política y organizativa.

La centralidad democrática se expresa en un modelo en el que la dirección estratégica recae en manos de nuestra base social, garantizando una lógica compartida. Este principio se articula a través de una gobernanza que diferencia funciones sin perder el carácter asociativo de ACPP: la Asamblea General decide las orientaciones estratégicas y la Junta Directiva, junto a los órganos ejecutivos de dirección estratégica, contribuye a su desarrollo y coherencia. Para ello, impulsamos espacios que permiten articular la toma de decisiones, con la participación de equipos técnicos y espacios intermedios de dirección y coordinación, facilitando la conexión entre niveles y la coherencia del conjunto.

La descentralización se concreta en una estructura sólida, en la que los territorios del Estado español en los que ACPP está presente constituyen espacios clave de arraigo, acción e incidencia, en un entorno de pluralidad política y social. Esta presencia se articula a través de sedes con equipos estables, que sostienen la acción cotidiana de la organización y su vinculación con estas diferentes realidades. ACPP se configura como una organización en red, orientada a fortalecer su capacidad de acción en distintos ámbitos, con estructuras que contribuyen al desarrollo de la acción y su contextualización, aportando conocimiento situado que contribuye a la construcción de la lectura estratégica de la organización.

Este modelo no se entiende como autonomía aislada, sino como una práctica que combina diversidad territorial con corresponsabilidad, sostenida en mecanismos de solidaridad interterritorial que equilibran capacidades, sostienen la acción colectiva y refuerzan la resiliencia en escenarios complejos.



En el ámbito internacional, contamos con equipos en distintos países que desempeñan un papel clave. Con capacidad operativa y conocimiento directo de los contextos, proponen y desarrollan iniciativas, manteniendo una relación continuada con organizaciones y movimientos sociales. Su actuación se basa en el acompañamiento, desde una apuesta por el liderazgo de las organizaciones de cada territorio y evitando dinámicas de sustitución o competencia, poniendo en valor su papel protagonista en estos contextos.

Sobre esta base, nuestra estructura de dirección articula el conjunto de la organización, reflejando su complejidad organizativa y territorial. Esta se apoya en espacios de dirección y coordinación que integran las distintas realidades y sostienen una gestión compartida.

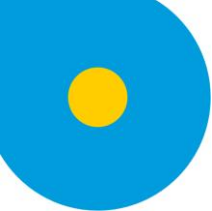
Al mismo tiempo, nos organizamos en equipos con arraigo territorial y de coordinación por áreas regionales, misionales y transversales, junto con espacios de participación como grupos de trabajo especializados, que aportan valor en la construcción de relatos, generación de conocimiento y el apoyo estratégico. Estos conviven con comisiones internas que garantizan mecanismos de gobernanza y desarrollan el carácter feminista de la organización.

La sostenibilidad de las personas y de los equipos forma parte central de este modelo. Como organización feminista, queremos situar los cuidados, el bienestar y la equidad como elementos clave de nuestra cultura organizativa, entendiendo que la coherencia interna es condición para sostener nuestra acción externa. Este enfoque atraviesa las dinámicas de trabajo, los liderazgos y las formas de participación.



## Alianzas estratégicas

ACPP sitúa las alianzas estratégicas en el centro de su acción como una apuesta política que forma parte de su trayectoria. La organización se constituye el 12 de diciembre de 1990 como evolución de la Asamblea Pacifista de Madrid, a partir de la confluencia de personas procedentes de distintos espacios de la sociedad civil organizada en torno al pacifismo, junto con experiencias previas de solidaridad



internacional. Este recorrido incluye iniciativas como el “Barco por la Paz a Nicaragua” y las movilizaciones contra la primera guerra del Golfo, que refuerzan la idea de la acción colectiva como herramienta de transformación social.

Desde sus inicios, ACPPE se configura como un actor orientado al trabajo conjunto con actores de la sociedad civil organizada y agentes del ámbito educativo, tanto del Sur global como de otros países europeos y del propio Estado español, en una lógica de articulación que trasciende fronteras y ámbitos de intervención. Este valor se fundamenta en el reconocimiento de los movimientos sociales como actores clave en la transformación social y en la construcción de sociedades en paz.

La asunción del feminismo como seña de identidad a partir de 2018 refuerza y da coherencia a esta trayectoria, situando a ACPPE en una lógica de alianzas que se abre a la construcción conjunta con feminismos diversos en distintos territorios.

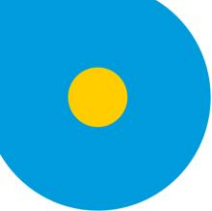
En el contexto actual, marcado por el avance de discursos reaccionarios, el debilitamiento de los marcos de derechos y la crisis de la cooperación internacional, identificamos la necesidad de reforzar estrategias de acuerpamiento colectivo que permitan sostener la acción política, el cuidado de las organizaciones y la construcción de narrativas compartidas.

Desde esta perspectiva, la organización impulsa la repolitización de los espacios en los que participa, reforzando alianzas con movimientos progresistas y feministas, tanto en el Estado español como en otros contextos, especialmente a través de redes en las que ya está presente. Esta apuesta no implica abandonar los marcos tradicionales, sino incidir para sostener respuestas colectivas frente a los retrocesos y reposicionar la solidaridad internacional en la agenda política.

Al mismo tiempo, ACPPE reconoce que ha tejido una red internacional de relaciones con organizaciones y colectivos diversos, cuyos saberes y experiencias son fundamentales para afrontar las amenazas globales. Desde este acumulado, plantea avanzar en la construcción de una red Internacional Solidaria como respuesta política propia, capaz de articular de manera más consciente y sostenida a los agentes con los que trabaja a nivel global.

Esta propuesta recupera el sentido originario de la organización (la solidaridad entendida como la ternura de los pueblos, en palabras de Gioconda Belli), proyectándolo como una apuesta por construir una respuesta global ante crisis compartidas. La red Internacional Solidaria se concibe como un espacio plural de articulación política, cuidado mutuo y construcción de alternativas, desde el reconocimiento de la interdependencia y de las asimetrías de poder.

En este sentido, asumimos nuestra posición como organización europea del Norte, conscientes de los privilegios que atraviesan nuestra acción y nos comprometemos a construir relaciones basadas en la horizontalidad, el liderazgo de los actores locales y la toma de decisiones compartida. No se trata de negar las desigualdades, sino de hacerlas explícitas para transformarlas, construyendo desde ahí alianzas entre iguales.



El feminismo atraviesa esta apuesta, orientando tanto los contenidos como las formas de relación y situando los cuidados, la equidad y la sostenibilidad de los procesos como elementos centrales de una práctica política transformadora.

## Valores añadidos

### Arraigo territorial y alianzas sostenidas

Aportamos un valor diferencial en nuestra capacidad de actuar desde un conocimiento directo y situado de los contextos, construido a lo largo de años de presencia real y trabajo continuado en los territorios, tanto a nivel internacional como en el Estado español. Este recorrido, desde una identidad asociativa arraigada, nos permite comprender las dinámicas de poder, las desigualdades y sus transformaciones desde dentro.

Desde esa posición, contribuimos a conectar iniciativas y espacios de incidencia, facilitando que las propuestas que emergen de los territorios ganen recorrido y capacidad de influencia. Al mismo tiempo, favorecemos la implicación de personas y colectivos, impulsando la participación social como base de procesos de transformación sostenidos.

Acompañamos y generamos condiciones para que los procesos se desarrollen con mayor autonomía y sostenibilidad, desde una mirada feminista que sitúa los cuidados, la equidad y la sostenibilidad de la vida en el centro.

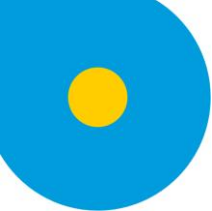
### Capacidad colectiva y solvencia técnica

El valor de ACPD reside en las personas que la conforman: equipos diversos y comprometidos, que combinan rigor técnico con comprensión política de los procesos. Esta combinación, construida desde la experiencia acumulada y el aprendizaje continuo, permite intervenir con solidez en contextos complejos y cambiantes.

Nuestra práctica incorpora los cuidados como un elemento estructural, no accesorio. La sostenibilidad de los equipos, la equidad en las relaciones y la coherencia interna forman parte de la forma en que trabajamos, y son condiciones que refuerzan la calidad, la fiabilidad y la continuidad de nuestras intervenciones.

### Vocación pedagógica, pensamiento crítico e incidencia política

Nuestra acción incorpora una dimensión educativa que es también una apuesta política. Promueve procesos de aprendizaje compartido que fortalecen el análisis crítico, cuestionan narrativas dominantes y generan conocimiento construido desde la experiencia y el trabajo en los territorios.



Esta vocación pedagógica está orientada a la acción: contribuye a reforzar capacidades colectivas para la organización, la participación y la incidencia política en sus propios contextos. La generación de pensamiento crítico se vincula así con la capacidad de influir en políticas públicas, defender y ampliar derechos y disputar los marcos que orientan las decisiones públicas.

La educación, el diálogo y el aprendizaje mutuo se convierten en herramientas para articular procesos de incidencia política, conectar dinámicas locales con agendas globales y sostener transformaciones a largo plazo basadas en la justicia global.

### **Innovación orientada a la transformación**

Entendemos la innovación como una práctica vinculada a la mejora continua y a la respuesta a contextos cambiantes. Se expresa en la capacidad de anticipar, adaptar y desarrollar herramientas, metodologías y enfoques al servicio de procesos de transformación social.

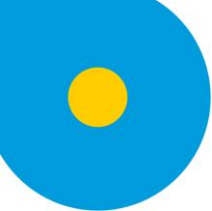
Incluye la exploración de ámbitos emergentes y el fortalecimiento de capacidades propias, manteniendo una organización capaz de responder con agilidad y seguir siendo relevante en escenarios complejos.

## **7.Presupuesto**

Ningún plan estratégico puede llevarse a cabo sin recursos suficientes. ACPPE mantendrá, como organización y dentro de las redes de las que forma parte, una posición activa en la reivindicación de un incremento sostenido de la política pública de cooperación y del compromiso del 0,7% por parte de las administraciones. Al mismo tiempo, asumimos que una parte esencial de la responsabilidad en la financiación de nuestras actividades depende de nosotras mismas: de nuestra capacidad de autocrítica, de aprendizaje y de mejora continua, y de la búsqueda activa de calidad técnica y política en todo lo que hacemos.

Durante el periodo anterior, la financiación anual de ACPPE se ha situado en una media cercana a los quince millones de euros, con ejercicios puntuales por encima de esa cifra en años en los que han coincidido instrumentos extraordinarios de financiación. La ejecución detallada de cada año, con las cuentas anuales auditadas y la memoria de actividad correspondiente, se publica en la web de la organización como parte de su compromiso de transparencia. En el próximo ciclo, mantener ese nivel de recursos constituye en sí mismo una aspiración exigente y orienta el diseño presupuestario del Plan.

El próximo ciclo va a desarrollarse en un contexto de retroceso de la cooperación pública europea, recortes en varias administraciones autonómicas y locales, concentración creciente de los fondos disponibles en grandes agencias y organizaciones transnacionales, y hostigamiento sostenido al tejido social organizado. Para organizaciones con trayectoria, estructura y soberanía propias como la nuestra, este



escenario exige preservar margen político además de margen económico, y llama a la prudencia antes que al crecimiento.

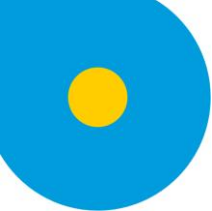
Por eso situamos la diversificación de las fuentes de financiación como prioridad estratégica del periodo. Hacia fuera, intensificando el trabajo con cooperación europea, organismos multilaterales y financiación privada coherente con nuestra misión, ámbitos donde ACPD tiene recorrido por construir. Hacia la propia organización, ampliando y cuidando la base social como expresión del compromiso material del movimiento que sostiene a ACPD: socias activas, donaciones y vínculo con el tejido asociativo. Y hacia el desarrollo de recursos propios a partir de servicios y herramientas coherentes con los principios de la economía social y solidaria y con una apuesta por la soberanía tecnológica.

## 8. Evaluación

Este Plan Estratégico tiene una matriz: Objetivos Estratégicos, líneas de acción y metas que orientan la acción de ACPD para los próximos cinco años. Pero el Plan es, ante todo, un compás ético y político: establece la dirección y los criterios con los que la organización juzga su propio camino, y orienta el diseño de las acciones que concretará esos objetivos en resultados medibles.

ACPD trabaja en contextos donde el terreno cambia más deprisa que cualquier planificación: conflictos que escalan, financiación que se contrae, espacios cívicos que se cierran. Fijar indicadores a cinco años en ese escenario es ficción. Lo único que permanece estable a lo largo del periodo es nuestra mirada colectiva: el diagnóstico compartido, la ética organizativa y los compromisos que este documento recoge. Evaluar el Plan consiste, por eso, en mantener viva esa mirada, revisarla cuando la realidad lo exija y trabajar con la incertidumbre como condición del ciclo.

Este enfoque tiene raíces. La evaluación por principios es un enfoque relativamente reciente, surgido de la necesidad de trabajar en entornos complejos e inciertos donde los marcos clásicos basados en objetivos e indicadores fijos se quedaban cortos. Su formulación sistemática se debe a Michael Quinn Patton en *Principles-Focused Evaluation* (2018), como prolongación de enfoques adaptativos como la evaluación del desarrollo (*developmental evaluation*), pensados para la innovación social y el cambio sistémico. La evaluación por principios incorpora la tradición de la sistematización de experiencias, con fuerte raíz en los movimientos sociales latinoamericanos y la educación popular, que produce conocimiento desde la práctica vivida. La evaluación por principios tiene un enfoque valorativo, orientada a impactos políticos y a la coherencia de la acción, especialmente adaptadas a contextos complejos, cambiantes e inciertos como aquellos en los que ACPD opera. Conviven con los estándares técnicos de eficiencia, sostenibilidad y resultado que rigen la evaluación convencional del sector: esos estándares se aplican en los instrumentos operativos (planes estratégicos de área geográfica, planes estratégicos de delegaciones, plan de igualdad, estrategia de género, estrategia de AH, etc.) en los que ACPD concreta su acción, que incorporan indicadores, líneas de base y mecanismos de verificación, y responden ante financiadores, auditores y procesos de certificación. El Plan Estratégico orienta esa función y mantiene con ella



un circuito activo: los instrumentos operativos concretan el horizonte del PE y sus aprendizajes alimentan la revisión del propio compás.

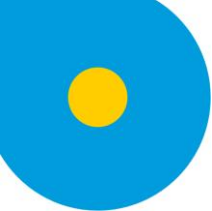
El Plan se evalúa con una pregunta esencial que atraviesa la organización entera: ¿estamos caminando en la dirección correcta, por las razones correctas, de la manera correcta? De ahí se desprenden cinco preguntas, una por cada Objetivo Estratégico, que deben aplicarse tanto al propio Plan que ahora presentamos como al trabajo que lo desarrollará. Las cinco interrogan nuestra acción y nuestra práctica organizativa: evalúan la contribución que aportamos, desde el reconocimiento de que los cambios en el mundo dependen de fuerzas que exceden a una organización como ACP. La coherencia entre lo que hacemos fuera y lo que practicamos dentro se sostiene como criterio transversal a las cinco.

1. **¿Tejemos alianzas entre iguales?** ¿Reconocemos las asimetrías de poder en cada relación y compartimos gobernanza con organizaciones socias y movimientos? ¿Acompañamos el liderazgo de las organizaciones arraigadas en sus territorios sin sustituirlas?
2. **¿Aporta nuestra acción a la justicia global y al ejercicio de derechos?** ¿Está orientada al ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, especialmente de quienes los tienen más amenazados? ¿Contribuye a reducir desigualdades y a defender vidas, territorios y bienes comunes?
3. **¿Está nuestra acción al servicio de la democracia y de quienes la sostienen?** ¿Aporta a la participación política, a la rendición de cuentas y a la capacidad de decisión de personas y comunidades? ¿Acompaña la protección del espacio cívico y a quienes sostienen derechos, vida y paz?
4. **¿Alimentamos pensamiento crítico y cultura de paz?** ¿Articulamos procesos educativos y políticos de transformación social con relato propio? ¿Aportamos narrativas que enfrenten el discurso del odio, la desinformación y las violencias?
5. **¿Nos construimos como organización feminista en la acción y en la práctica?** ¿Transformamos las relaciones de poder patriarcales fuera y dentro? ¿Situamos los cuidados, la interseccionalidad y la sostenibilidad de la vida en el centro de nuestra cultura organizativa?

Las cinco preguntas son, antes que nada, herramientas de uso cotidiano: deben estar presentes en la identificación de proyectos, en la formulación, en los informes intermedios. Además, se incorporarán las cinco preguntas en aquellas evaluaciones realizadas en las intervenciones que se lleven a cabo dentro de este ciclo estratégico, incluyéndolas en los términos de referencia. Equipos, delegaciones y organizaciones socias las tienen como lente compartida para orientar decisiones antes de que lleguen a un momento evaluativo formal. Las mismas cinco funcionan, además, como guion de partida para las revisiones deliberativas del propio Plan.

Sobre esa práctica cotidiana se articulan dos momentos de revisión formal: una evaluación intermedia y una evaluación final. Ambas replican el método participativo con el que este Plan se elaboró: interrogan los valores, las miradas y los compromisos que lo estructuran, y se construyen como espacios de reflexión y socialización colectiva del





conjunto de la organización, que integran las perspectivas de equipos territoriales, delegaciones y organizaciones socias, e incorporan los aprendizajes acumulados de los instrumentos operativos. La evaluación participativa se llevará a cabo en dos momentos: un primer análisis y valoración en 2028 y la final en 2030 sobre la base de estas cinco preguntas y de los elementos de análisis que emerjan del ciclo. Cuando estas revisiones concluyan que el rumbo trazado necesita modificaciones sustanciales del mandato estratégico, los ajustes resultantes se llevan a la Asamblea General de Socias para su validación.