

Plan Estratégico
Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT
2026-2030

Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT

Avenida de América, 25
28002 Madrid
Teléfono: 915 897 143
Correo electrónico: iscod@iscod.org
Web: www.iscod.org

La Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo es una organización comprometida con la creación de un mundo más justo y equitativo. Desde su nacimiento en 1990, lucha por el trabajo digno, la defensa de los derechos laborales y las libertades sindicales, y la construcción de una ciudadanía activa, consciente y crítica. Para ello, lleva a cabo acciones de cooperación para el desarrollo y de educación para la transformación social.

Nuestra visión es la de un futuro donde prevalezcan los derechos y libertades de todas las personas, en un entorno sin discriminación y con un planeta que sostenga un medio ambiente saludable y diverso. Apostamos por un desarrollo sostenible e inclusivo que promueva el progreso económico, social, cultural, político y democrático.

Nuestros principios se alinean con la filosofía y valores de la UGT, y estamos dedicados a la solidaridad internacional y la educación para el desarrollo y la ciudadanía global. Tras más de tres décadas de trabajo y logros, seguimos promoviendo una transición justa hacia modelos económicos y productivos sostenibles, combatiendo la discriminación y fomentando la igualdad de género.

Con el apoyo incondicional de nuestros afiliados y la solidaridad de la UGT, continuamos nuestra misión de contribuir a la creación de sociedades críticas, empoderadas y transformadoras.

Coordinación: Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT

Autoría: Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT

Diseño metodológico: Miquel Carrillo Ponce (Nadir Perspectiva SCCL).

Revisiones: Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT.

Edición: Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT.

Corrección de estilo: Antonio López Alonso, Verónica Castañeda Blandón.

Fecha de aprobación: 10 de abril de 2026.

Maquetación: (ABCDEFG)

Portada: (NOMBRE DE LA FOTOGRAFÍA, AUTORÍA, EN CASO DE QUE INCLUYA UNA IMAGEN)

Versión electrónica:

Disponible en: www.iscod.org

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CES	Confederación Europea de Sindicatos
CIPD	Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo
CSA	Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas
CSI	Confederación Sindical Internacional
CSW	Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer
DESGED	Documento de Estrategia Sectorial de Género en la Cooperación Española
DG DEV	Dirección General de Desarrollo (Comisión Europea)
EpTS	Educación para la Transformación Social
HLPF	Foro Político de Alto Nivel
INSTRAW	Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer
IUF	Industria, Agricultura, Hoteles y otros sindicatos globales
MAEC	Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

OIT	Organización Internacional del Trabajo
PAR	Plan de Acción Regional
PAP	Plan de Acción País
PSI	Internacional de Servicios Públicos
RSCD	Red Sindical de Cooperación al Desarrollo
UGT	Unión General de Trabajadoras y Trabajadores de España
UNFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer

Índice de contenidos

Acrónimos	3
I. Introducción	7
II. Contexto de la cooperación sindical para el desarrollo	8
Reducción de espacios cívicos e incremento de la violencia antisindical	8
Crisis ecosocial	9
Retrocesos democráticos	10
Crisis del multilateralismo	11
Nuestro papel en un mundo en crisis	12
III. Marco de referencia	14
Referencias normativas	14
Articulación con la política internacional de UGT	15
Vinculación con la mirada estratégica de la Red Sindical de Cooperación de la CSI	17
Enfoque de derechos humanos y coherencia de políticas	18
IV. Nuestra identidad institucional	20
Misión, visión, valores	20
Visión	20
Misión	20
Principios y valores	21
V. Arquitectura del plan estratégico 2026-2030	23
VI. Niveles del Plan Estratégico 2026-2030	24
Líneas estratégicas y ejes de trabajo	24
Trabajo Decente y la Justicia Social	24
Derechos humanos e igualdad de género	27
Triple transición justa y sostenibilidad de la vida	29
Instrumentos de acción	32
Cooperación sindical al desarrollo	33
Educación para la transformación social y la ciudadanía global	33
Incidencia política y alianzas internacionales	34
Eje transversal: fortalecimiento institucional y organizativo	35
VII. Enfoques transversales	37
VIII. Políticas institucionales derivadas	40
Política Feminista y Estrategia de Género	40
Estrategia de Educación para la Transformación Social y la Ciudadanía Global.	41

Estrategia de Juventud	44
Plan de Acción Voluntaria.	46
Política de Derechos Humanos	48
IX. Sistema de seguimiento y evaluación	51
Indicadores por líneas estratégicas y refuerzo de la organización	51
X. Anexos	58
Planificación del refuerzo estructural y organizativo	58
Metodología participativa y fuentes	62
Fases del proceso	63
Evaluación del Plan Estratégico 2021–2024	66
Nivel de cumplimiento de objetivos y resultados clave	66
Logros clave	67
Lecciones aprendidas	67
Retos pendientes prioritarios	67

Índice de Tablas

Tabla 1: Acción Sindical Internacional por el Trabajo Decente y la Justicia Social.	25
Tabla 2: Derechos humanos e igualdad de género.	28
Tabla 3: Triple transición justa y sostenibilidad de la vida.	30
Tabla 4: Sistema de indicadores de seguimiento para líneas estratégicas.	52
Tabla 5: Sistema de indicadores de refuerzo interno	54
Tabla 6: Plan de refuerzo institucional.	58
Tabla 7: Análisis FODA institucional.	68

Introducción

El nuevo Plan Estratégico 2026-2030 de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT se enmarca en un **nuevo ciclo estratégico y organizativo**, reflejo de la madurez organizativa de la organización, a la vez que plantea una adaptación de las prioridades y líneas de actuación a un contexto cada vez más complejo y preocupante, vinculado a las múltiples crisis que impactan al mundo.

Como fundación promovida por la Unión General de Trabajadoras y Trabajadores de España (UGT), **reafirmamos nuestro mandato internacionalista**, condensando la ambición transformadora en un marco renovado que prioriza la coherencia operativa, el foco en resultados medibles y la adaptación a un contexto marcado por retrocesos democráticos y sociales, crisis climáticas aceleradas, desigualdades persistentes a nivel global, el auge de los discursos autoritarios y belicistas, el incremento de la violencia antisindical promovido por la internacional del odio, la reducción de los espacios cívicos en muchos de los contextos en los que trabajamos, las migraciones forzadas, el debilitamiento del diálogo social, y la urgencia de transiciones ecológica, digital y socioeconómica justas.

Este nuevo ciclo supone una reafirmación de los **compromisos históricos del sindicalismo de clase y de su acción internacional**, además de una reordenación estratégica deliberada que orienta la acción en torno a tres grandes líneas de acción sustantivas — trabajo decente, derechos humanos e igualdad de género, y transición justa—, articuladas mediante tres formas complementarias de intervención (cooperación sindical al desarrollo, educación para la transformación social e incidencia política en redes globales), con un eje transversal de fortalecimiento organizativo.

El enfoque de trabajo busca reforzar la coherencia interna de las acciones de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT y facilitar el seguimiento estratégico de nuestras intervenciones.

Este Plan Estratégico fue aprobado en el Patronato del día 10 de abril de 2026.

Contexto de la cooperación sindical para el desarrollo

La cooperación sindical para el desarrollo se despliega en un **contexto global crecientemente hostil para los derechos laborales**, las libertades sindicales y el espacio democrático, donde deben crearse y articular respuestas desde una base internacionalista. El presente plan estratégico enfrenta profundo desafíos. Entre ellos, se encuentran el cierre de espacios cívicos, violencia antisindical, crisis ecosocial, retrocesos democráticos y una profunda crisis del multilateralismo. Esta situación obliga a reforzar el carácter político, feminista y transformador de la acción sindical internacional, y a concebir la cooperación no solo como transferencia de recursos, sino como parte de una estrategia más amplia de defensa y ampliación de la democracia, los derechos y la justicia social a escala global.

Reducción de espacios cívicos e incremento de la violencia anti-sindical

En la última década se constata un **cierre progresivo del espacio cívico, con marcos legales y prácticas administrativas que restringen el derecho de asociación, reunión y expresión** de organizaciones sociales, sindicatos y movimientos críticos. Informes recientes muestran tendencias convergentes que incluyen la aprobación de leyes de seguridad, de agentes extranjeros, controles financieros y campañas de deslegitimación que generan un efecto disuasorio (*chilling effect*, en inglés) sobre la acción colectiva. En este escenario, los sindicatos se ven directamente afectados cuando se cuestiona la legitimidad de su participación política, se restringe su acceso a espacios de consulta o se les excluye de procesos de elaboración de políticas públicas.

Para la cooperación sindical al desarrollo, este cierre del espacio cívico implica que la acción internacional no puede limitarse a la ejecución de proyectos, sino que debe incorporar de forma central la defensa de libertades públicas y del papel de los actores sociales en la democracia. La articulación entre trabajo decente, protección de defensoras y defensores y ampliación del espacio democrático se convierte en un eje estratégico, donde el apoyo político, jurídico y comunicativo a organizaciones socias resulta tan relevante como el apoyo técnico o financiero.

Por otro lado, los informes anuales sobre derechos sindicales evidencian un **deterioro sostenido de la seguridad de quienes ejercen liderazgo sindical**. El Índice Global de De-

rechos de la CSI 2024 señala que trabajadores y sindicalistas sufrieron violencia en decenas de países, con asesinatos documentados, detenciones arbitrarias y un uso sistemático de la represión para frenar la organización colectiva. Según este índice, más de tres cuartas partes de los países excluyen a trabajadoras y trabajadores del derecho a formar o afiliarse a un sindicato, y se han multiplicado las restricciones al derecho de huelga y a la libertad de expresión.

Esta violencia antisindical no es un fenómeno aislado, sino que se inserta en contextos de criminalización de la protesta, captura del Estado por intereses empresariales y modelos de desarrollo basados en la explotación intensiva de trabajo y recursos. Para la cooperación sindical, supone la necesidad de priorizar la protección integral de personas y organizaciones (seguridad física, psicosocial, digital y jurídica), así como de reforzar la documentación, denuncia y visibilización internacional de estas violencias. También implica asumir que en muchos contextos el trabajo sindical se desarrolla en condiciones de alto riesgo, lo que condiciona las metodologías, los tiempos y la propia selección de aliados y sectores de intervención.

Crisis ecosocial

La crisis ecosocial combina la emergencia climática, la degradación ambiental y la desigualdad social, situando a trabajadoras y trabajadores en la primera línea de sus impactos. Fenómenos extremos, pérdida de biodiversidad, contaminación y desestructuración de economías locales afectan especialmente a quienes dependen de sectores intensivos en recursos naturales o de empleos precarios y mal regulados. Al mismo tiempo, las políticas de transición energética y digital, si no incorporan criterios de justicia social, pueden destruir empleos y territorios sin ofrecer alternativas dignas ni procesos de reconversión con participación sindical.

Las organizaciones sindicales vienen reclamando una transición justa que combine descarbonización, protección social, creación de empleo verde y participación efectiva de las personas trabajadoras en las decisiones sobre el futuro productivo. La cooperación sindical al desarrollo se sitúa así en un espacio estratégico: apoyar a sindicatos y comunidades en la construcción de alternativas económicas sostenibles, negociación de planes de transición, defensa de medios de vida y protección de defensoras ambientales y del territorio. Esto exige integrar de manera transversal el enfoque climático y ecológico en proyectos de trabajo decente, igualdad y derechos humanos, y avanzar en alianzas con movimientos ecologistas, rurales e indígenas.

La crisis climática actual no es solo un problema ambiental, es también una profunda crisis social marcada por la desigualdad. No todas las personas se ven afectadas por igual: las comunidades más empobrecidas y los países del Sur Global, que menos han contribuido al calentamiento global, resultan ser los más perjudicados por sus efectos. Dentro de esas comunidades, las mujeres suelen estar en la primera línea de impacto. No es casualidad que indígenas, campesinas y mujeres trabajadoras sean de las más afectadas; ello se debe a que el cambio climático no es solo una cuestión de emisiones, sino de poder. Vivimos bajo un modelo socioeconómico que ha decidido quién sufre las peores consecuencias de la degradación ambiental. Este modelo, capitalista y patriarcal, se ha basado históricamente en un sistema extractivista que sobreexplota tanto los recursos naturales como los cuerpos humanos, especialmente los cuerpos feminizados. La misma lógica que depreda la Naturaleza también oprime a las mujeres y grupos vulnerables. Este es el contexto en el que surge el ecofeminismo, una perspectiva que vincula la justicia ambiental con la justicia de género.

UGT (2025)¹

Retrocesos democráticos

Los índices internacionales de calidad democrática muestran una **tendencia persistente de retroceso, con expansión de regímenes autoritarios, democracias iliberales y prácticas de gobierno de excepción**. El Democracy Index 2024², publicado por la Economist Intelligence Unit, señala una caída global en los indicadores de participación, libertades civiles y funcionamiento de las instituciones, en un contexto de polarización, desinformación y normalización del discurso de odio. El Índice Global de Derechos de la CSI 2025³ subraya que la erosión de derechos laborales y sindicales es tanto causa como síntoma del deterioro democrático: allí donde se impide organizarse, negociar y protestar, se debilita la posibilidad de controles sociales y contrapesos al poder económico y político. Para la cooperación sindical, estos retrocesos democráticos redefinen el contexto de trabajo: la promoción del trabajo decente y del diálogo social ya no se sitúa en un marco estable de consolidación democrática, sino muchas veces en escenarios de regresión institucional, corrupción sistémica y captura de medios de comunicación.

¹ UGT, 2025. *Informe Aula Ecofeminismo Sindical UGT 2025*. Disponible en este enlace: <https://www.ugt.es/sites/default/files/Informe-aula-ecofeminismo-sindical-UGT-2025.pdf> (Fecha de última consulta: marzo de 2026).

² Economist Intelligence Unit. (2025). *Democracy Index 2024*. Disponible en el siguiente enlace: <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2024/> (Fecha de última consulta: marzo de 2026).

³ Confederación Sindical Internacional. (2024). *Índice Global de los Derechos 2024*. Disponible en este enlace: https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/2024_ituc_global_rights_index_es.pdf. (Fecha de última consulta: marzo de 2026).

Esto obliga a reforzar la dimensión de educación para la transformación social, lucha contra la desinformación y construcción de ciudadanía crítica, así como a articular estrategias de incidencia que combinen niveles locales, nacionales y globales, aprovechando aún los resquicios institucionales y los espacios multilaterales para proteger derechos.

Crisis del multilateralismo

La arquitectura multilateral construida tras la Segunda Guerra Mundial atraviesa una crisis profunda, marcada por **la rivalidad entre potencias, la instrumentalización de organismos internacionales, la parálisis de órganos clave y la erosión de consensos básicos** en derechos humanos y normas laborales. Conflictos como los de Ucrania, Irán o Palestina, así como el auge de potencias que cuestionan abiertamente los estándares internacionales de derechos humanos y laborales, muestran las limitaciones de un sistema que a menudo no logra prevenir violaciones ni garantizar rendición de cuentas. Al mismo tiempo, se observa una creciente mercantilización de las agendas globales, con iniciativas que priorizan intereses geopolíticos y comerciales sobre la justicia social, y una sustitución de la cooperación internacional por políticas securitistas y una carrera armamentística inédita en décadas.

Sin embargo, también se registran avances significativos impulsados por la presión sindical y social, como la decisión de la OIT de desarrollar un convenio vinculante sobre trabajo en plataformas digitales, que supone un hito en la regulación global de nuevas formas de empleo. Esta ambivalencia define la crisis actual del multilateralismo: debilitamiento de la capacidad reguladora global en un momento de crisis múltiples, sin que dejen de existir todavía posibilidades de conquista de nuevos estándares cuando se articulan movimientos transnacionales de trabajadoras y trabajadores.

La cooperación sindical al desarrollo debe situarse conscientemente en este escenario y aprovechar los espacios multilaterales aún disponibles para elevar casos, promover normas y proteger personas, al tiempo que contribuye a democratizar la gobernanza global mediante alianzas con otras organizaciones y redes. La articulación entre trabajo en terreno, incidencia en foros globales y coordinación con la acción internacional de las organizaciones sindicales se convierte así en una pieza central para hacer frente a una globalización marcada por desigualdades, conflictos y disputas por las reglas del juego.

Nuestro papel en un mundo en crisis

En este contexto, la finalidad del plan estratégico es orientar de forma clara, priorizada y coherente la acción internacional sindical en torno a cuatro grandes líneas: trabajo decente y justicia social, derechos humanos e igualdad de género, triple transición justa y sostenibilidad de la vida, y fortalecimiento organizativo y articulación con la acción internacional de la organización promotora.

Estas líneas responden a la convicción de que no habrá salida justa a las crisis actuales sin sindicatos fuertes, feministas, ecologistas y con capacidad de incidir en las reglas del juego económico y político. Cuando se deterioran los derechos laborales, la participación de las personas trabajadoras y la negociación colectiva, lo que está en juego no es solo el salario o el empleo, sino la propia democracia. La cooperación sindical al desarrollo que plantea este plan estratégico no es, por tanto, un apéndice técnico de la cooperación internacional, sino una forma específica de construir poder colectivo, solidaridad y alternativas frente a un modelo de globalización que concentra riqueza, externaliza costes sociales y ambientales y normaliza la precariedad.

El plan define el papel de la organización en tres planos complementarios. En primer lugar, como aliado estratégico del sindicalismo en contextos de mayor vulnerabilidad, aportando recursos, capacidades, visibilidad internacional y protección a organizaciones y personas que afrontan violencia antisindical, economías desreguladas y fuertes asimetrías de poder. En segundo lugar, como puente entre las luchas del Sur y la acción sindical y social en el Norte, a través de la educación para la transformación social, la incidencia política y la construcción de una ciudadanía laboral crítica que comprenda las interdependencias globales. En tercer lugar, como actor que interviene en los debates globales sobre trabajo, clima, igualdad y desarrollo, articulado con la UGT y su red global de aliadas, para reforzar normas internacionales y exigir su cumplimiento.

El plan estratégico asume que la respuesta sindical a la crisis ecosocial debe situar la justicia social en el centro de las transiciones ecológica y digital, evitando que recaigan sobre las personas trabajadoras y los territorios más empobrecidos. La finalidad del plan es acompañar el paso de un sindicalismo que “se adapta” a las transiciones a un sindicalismo que las disputa, las orienta y las condiciona, impulsando empleo verde y digno, protección social en las reconversiones y participación vinculante en las decisiones.

Al mismo tiempo, el plan coloca el feminismo sindical y los derechos humanos en el núcleo de la cooperación: no como una capa transversal retórica, sino como criterio para

definir con quién se trabaja, qué se prioriza y cómo se mide el éxito. La finalidad es contribuir a que las organizaciones sindicales sean espacios más igualitarios, libres de violencias, con liderazgos diversos y capacidad para disputar sentidos comunes frente al autoritarismo, el racismo y el patriarcado.

Finalmente, este plan estratégico busca garantizar que la ambición política se sostenga en capacidades reales, sistemas de seguimiento y aprendizaje y una articulación potente con la estrategia internacional de la UGT. En un mundo en crisis, el papel de la cooperación sindical para el desarrollo no es gestionar la normalidad, sino contribuir a cambiarla: este plan define el rumbo, las prioridades y las condiciones para hacerlo de forma coherente, responsable y transformadora.

Marco de referencia

Referencias normativas

El Plan Estratégico de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT 2026-2030 debe enraizarse en el nuevo marco normativo nacional, europeo e internacional que ha atravesado profundas transformaciones. En este sentido, la orientación estratégica tendrá un anclaje en estas transformaciones alineándolas con una identidad propia en la cooperación internacional como actor sindical, y cuya visión es promover trabajo decente, diálogo social, igualdad de género y transformación social global.

La clave principal reside, no tanto en la adaptación pasiva a la normativa, sino a la interpretación de esta desde la justicia social y el sindicalismo, además de la incidencia política para alinearla con las reivindicaciones del sindicalismo.

En el ámbito estatal, la Ley 1/2023, de 20 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, redefine la cooperación como política pública transversal de Estado, integrada en la acción exterior y vinculada a la Agenda 2030; establece principios rectores como la sostenibilidad ambiental, el enfoque de derechos humanos, la igualdad de género, la coherencia de políticas con el comercio y la inversión, y el compromiso de alcanzar el 0,7% de la RNB como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Esta ley refuerza la relevancia de la cooperación descentralizada de comunidades autónomas y entidades locales, clave para ISCOD, y prioriza la lucha contra la pobreza, las desigualdades y la crisis climática mediante una triple transición justa (social, ecológica y económica). El PE se alinea de manera natural con este marco legal, articulando sus objetivos estratégicos como contribución sindical específica a estos fines.

Complementariamente, el Estatuto de las Personas Cooperantes, regulado por el Real Decreto 708/2024, de 23 de julio, por el que se aprueba el nuevo régimen jurídico de las personas cooperantes, fija derechos, deberes y obligaciones de entidades promotoras como ISCOD. Incluye protección social, formación continua, seguros obligatorios y mecanismos de apoyo en terreno, garantizando condiciones dignas para el personal desplegado en proyectos de cooperación. El plan estratégico incorpora el Estatuto como marco operativo para la gestión de recursos humanos, asegurando el cumplimiento en delegaciones internacionales y acciones de EpTS.

Por otro lado, el nuevo Plan Director de la Cooperación Española 2024-2027 constituye otro referente clave en la medida en la que marca prioridades geográficas (América Latina, África Subsahariana, Norte de África) y temáticas (paz, gobernanza, igualdad feminista, justicia climática), con ejes transversales como derechos humanos y sostenibilidad. Enfatiza la movilización de recursos privados y la coherencia con ODS, priorizando intervenciones plurianuales y multisectoriales. ISCOD conecta sus líneas de acción en regiones prioritarias con estos ejes, de la misma manera que con aquellos que otros actores descentralizados en el Estado y de manera coherente con ese plan director formulan. Adicionalmente, se incorporarán la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible 2030 y estrategias de cooperación feminista y de política exterior feminista.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 ODS, adoptada por la ONU en 2015, es el referente global ineludible: el plan identifica ODS clave (1: fin de la pobreza; 5: igualdad de género; 8: trabajo decente; 10: reducción de desigualdades; 13: acción por el clima; 16: paz e instituciones sólidas; 17: alianzas), adoptando el principio “no dejar a nadie atrás” mediante indicadores cuantificables, interseccionalidad y evaluaciones anuales de impacto.

A nivel europeo, la Directiva (UE) 2024/1760, de 13 de junio, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad, obliga a grandes empresas a identificar, prevenir y mitigar impactos en derechos humanos y ambientales en cadenas globales de valor, incluyendo trabajo forzoso, infantil y discriminación. ISCOD la asume como marco para incidencia en cadenas de suministro, diálogo tripartito y proyectos de transición justa.

La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos y Económicos, Sociales y Culturales (1966), los ocho convenios fundamentales de la OIT (87/98: libertad sindical; 29/105: trabajo forzoso; 100/111: igualdad; 138/182: trabajo infantil) y la Agenda de Trabajo Decente completan el núcleo del marco internacional. El PE los integra como base para fortalecer a los sindicatos socios, promoviendo las ratificaciones y su cumplimiento. Esta articulación normativa no solo legitima la estrategia, sino que maximiza su impacto transformador hacia 2030.

Articulación con la política internacional de UGT

El presente plan se articula de forma orgánica e integral con la política internacional de UGT, como instrumento específico para canalizar su solidaridad internacionalista, según sus estatutos y resoluciones confederales.

Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT, fundada en 1990 por UGT, opera bajo un patronato designado por la Comisión Ejecutiva Confederal, asegurando alineación con los principios sindicales de autonomía, inclusión, sostenibilidad y apropiación democrática definidos en las Directrices Sindicales de Cooperación al Desarrollo. Esta articulación se materializa en la defensa compartida del trabajo decente como pilar central, alineado con la Agenda de Trabajo Decente de la OIT —promover empleo decente, derechos laborales, la protección social y el diálogo social—, que UGT integra en su acción global mediante informes como “Estado del Trabajo Decente en el Mundo” y demandas de tratados vinculantes ONU sobre derechos humanos y trabajo decente.

Los objetivos estratégicos de ISCOD replican y operacionalizan las prioridades internacionales de UGT, como el refuerzo de la negociación colectiva, la lucha contra la precariedad y la pobreza laboral, y la promoción de una Europa social fuerte frente a la extrema derecha, según la Resolución del 2º Comité Confederal. En concreto, ISCOD ejecuta en terreno (América Latina, África) lo que UGT incide desde foros multilaterales: solidaridad con sindicatos perseguidos en Colombia, México, Irán, Venezuela, Ucrania y Palestina; defensa de derechos en conflictos como Gaza y Ucrania; y apoyo a transiciones ecológicas justas, ODS 8 (trabajo decente) y Pilar Social Europeo.

La articulación se refuerza mediante aportación del 0,7% de cuotas UGT a la organización, coordinación con la Secretaría de Política Internacional de UGT para incidencia en CSI y CES, y uso de la EpTS para sensibilizar en España sobre desigualdades globales, fomentando ciudadanía crítica alineada con la visión ugetista de globalización justa. En el Plan Estratégico, esta sinergia se explicita mediante mecanismos como la realización de informes conjuntos anuales, la participación de ISCOD en los congresos de UGT, y protocolos de incidencia compartida en UE, ONU y cumbres regionales, priorizando protección sindical en contextos de riesgo y empoderamiento de mujeres trabajadoras.

Así, el plan de ISCOD no solo amplifica la proyección internacional de UGT —solidaridad activa con sindicalismo global—, sino que retroalimenta su agenda confederal con evidencias de terreno que fortalecen capacidades sindicales para diálogo tripartito y ODS. Esta interdependencia asegura coherencia: UGT define visión estratégica (paz, derechos humanos, modelo social europeo), ISCOD la ejecuta operativamente, maximizando impacto y contribuyendo a la autonomía estratégica sindical frente a crisis globales como guerras, cambio climático y auge ultraderechista.

El plan incluye indicadores compartidos (por ejemplo, sindicalización mujeres, convenios colectivos firmados) y revisión bianual con UGT para adaptar al contexto internacional actual, marcado por la volatilidad de los marcos que han venido caracterizando el orden global en las últimas décadas y la concurrencia de múltiples crisis.

Vinculación con la mirada estratégica de la Red Sindical de Cooperación de la CSI

La estrategia de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT también se articula con la mirada estratégica de la Red Sindical de Cooperación al Desarrollo (RSCD) de la Confederación Sindical Internacional (CSI), como eje fundamental para potenciar el impacto en la promoción del trabajo decente, la justicia social y el desarrollo sostenible.

Esta alineación no es meramente operativa, sino un compromiso fundacional que refleja la identidad sindical internacionalista de ISCOD, promovida por la UGT, y posiciona a la organización como actor clave en la agenda global de transformación social. La RSCD, como red global que coordina las acciones sindicales en cooperación al desarrollo, define una visión estratégica centrada en la lucha contra la pobreza, la defensa de los derechos laborales fundamentales y la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, el ODS 5 sobre igualdad de género y el ODS 17 sobre alianzas para lograr los objetivos.

Al integrar esta perspectiva, traducimos estos principios en nuestro plan estratégico, asegurando que las intervenciones en regiones prioritarias como América Latina, el Caribe y África se alineen con las prioridades de la CSI y sus estructuras continentales, tales como el fortalecimiento de sindicatos en contextos de fragilidad democrática, la transición justa hacia economías verdes y la protección de mujeres y jóvenes trabajadores en cadenas de valor globales.

Esta vinculación estratégica se materializa en la transversalización de enfoques compartidos, como el diálogo social tripartito y la incidencia en políticas públicas multilaterales. La RSCD enfatiza la necesidad de articular agendas sindicales proactivas frente a desafíos globales como la crisis climática, la precarización laboral por plataformas digitales y los retrocesos en libertades sindicales, instando a una mayor eficacia en la cooperación mediante la coordinación entre sindicatos nacionales, regionales y organizaciones de apoyo solidario.

En última instancia, esta vinculación transforma nuestra estrategia en un instrumento de empoderamiento colectivo, donde el fortalecimiento sindical local genera cambios estructurales globales, alineados con la visión de la RSCD de una globalización justa, democrática y sostenible. Al hacerlo, reafirmamos nuestro rol como motor de transformación social, integrando la solidaridad internacionalista en cada fase de su planificación, ejecución y evaluación, para un desarrollo inclusivo que deje a nadie atrás.

Enfoque de derechos humanos y coherencia de políticas

En este plan, adoptamos un enfoque integral de derechos humanos y coherencia de políticas como eje transversal de todas nuestras intervenciones, alineándonos con la Agenda 2030, la Ley 1/2023 de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible y los compromisos de la RSCD de la CSI. Este enfoque posiciona los derechos humanos —civiles, políticos, económicos, sociales y culturales— no como principios declarativos, sino como obligaciones vinculantes para Estados, empresas y organizaciones sindicales, identificando titulares de derechos (trabajadores vulnerables, mujeres, migrantes, jóvenes) y sujetos obligados (gobiernos, multinacionales, sindicatos).

En coherencia con el enfoque de derechos humanos, asumimos una posición de rechazo frente a todas las formas de explotación sexual y reproductiva, así como frente a la trata de seres humanos tanto con fines de explotación sexual o prostitución. Estas prácticas constituyen graves vulneraciones de los derechos humanos, se sustentan en relaciones estructurales de desigualdad, violencia y dominación que afectan, especialmente, a mujeres y niñas. Por todo lo anterior, en nuestra acción internacional, defendemos que el cuerpo de las mujeres no puede ser instrumento de trabajo ni objeto de compraventa o alquiler, incorporando este posicionamiento de manera transversal en su cooperación sindical al desarrollo, su acción educativa y su incidencia política, particularmente en contextos de alta vulnerabilidad donde el riesgo de trata y explotación es elevado.

En el contexto en el que se desarrollará el PE, marcado por la cuenta atrás de la Agenda 2030, el contexto de crisis, el freno a la globalización económica y el cuestionamiento de los consensos democráticos internacionales, este enfoque asegura la coherencia entre políticas domésticas españolas y acciones internacionales en regiones prioritarias como América Latina-Caribe (Andina, Centroamérica, Cuba) y África (Marruecos, Senegal, Mauritania), integrando marcos normativos como los Convenios OIT (87, 98, 100, 111, 155, 183, 190), la CEDAW y la Resolución 1325 de la ONU.

Operativamente, el enfoque de derechos humanos impregna las líneas estratégicas de ISCOD: promoción del trabajo decente (ODS 8), diálogo social (ODS 16), igualdad de género (ODS 5), transiciones justas ecológicas y fortalecimiento sindical transformador (ODS 13, 17). En los proyectos, programas y convenios previstos y en curso debe aplicarse la debida diligencia empresarial (Directiva UE 2024/1760), evaluando impactos en cadenas de valor globales, protegiendo a defensoras sindicales frente a violencia de género (C190 OIT) y garantizando entornos laborales seguros (C155). La coherencia de políticas exige alinear la EpTS con los lineamientos de la RSCD, promoviendo ciudadanía laboral global que cuestione desigualdades estructurales —precariedad en plataformas digitales, migraciones forzadas, crisis climática— y fomento corresponsabilidad en foros como HLPF, Cumbre Iberoamericana o UE-África. En España, las acciones educativas deben contrarrestar polarización y discursos de odio, vinculando EpTS con las políticas públicas de las diferentes administraciones dirigidas a tal fin.

Legal y normativamente, incorporamos el Pacto Mundial para Empresas y DDHH, el Compromiso de Sevilla (FfD4) y la Estrategia de Cooperación Feminista Española, asignando al menos 40% de beneficiarios mujeres y presupuestos específicos para igualdad, según su propia Estrategia Género vigente. Indicadores de impacto —participación sindical femenina, reducción brechas salariales, incidencia ODS— se medirán vía herramientas de la RSCD y AECID, asegurando rendición de cuentas en memorias anuales. La coherencia se fortalece mediante alianzas con IndustriALL y PSI, incidiendo en espacios como ECOSOC o CEPAL para defender multilateralismo ante retrocesos democráticos (auge ultraderecha, restricciones cívicas). En África (Marruecos, Senegal, Mauritania), los proyectos integran migraciones seguras (Pacto Mundial Migración) y protecciones sociales; en América Latina, se prioriza protección sindical en contextos de fragilidad (Honduras, Guatemala, El Salvador). Este enfoque transforma ISCOD en agente de cambio estructural, donde la coherencia operativa —planificación, ejecución, evaluación— garantiza que acciones locales generen impactos globales, promoviendo transiciones justas, sostenibilidad y DDHH universales.

Nuestra identidad institucional

Misión, visión, valores

Misión

Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT tiene por misión promover sociedades más justas, sostenibles y solidarias a través de la defensa del derecho al trabajo decente y a medios de vida dignos, así como de la promoción de los derechos laborales y libertades sindicales en los países en desarrollo.

Visión

Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT aspira a un mundo justo en el que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y libertades, sin ningún tipo de discriminación, en sociedades democráticas, igualitarias y cohesionadas. Ese mundo solo es posible en un planeta sano, con ecosistemas protegidos y un modelo de desarrollo sostenible que equilibre progreso económico, justicia social y respeto a los límites ambientales.

El desarrollo se entiende como un proceso integral –económico, social, cultural, político y democrático– que debe ser inclusivo y no puede basarse en la prosperidad de unas minorías a costa de la explotación, la pobreza o la exclusión de otros pueblos o clases sociales. Por ello, ISCOD se alinea con la construcción de nuevos modelos de producción y consumo, que sustituyan al actual patrón económico extractivista y desigual por alternativas transformadoras y sostenibles, coherentes con la Agenda 2030, el trabajo decente y la justicia social.

El papel de las personas trabajadoras es central en este horizonte: como fuerza productiva y como sujeto político y de consumo, no se concibe un desarrollo económico que no se sustente en el trabajo decente, la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, la democracia, la protección social y el consumo responsable. El derecho al trabajo se interpreta en sentido amplio, incluyendo tanto el acceso a un empleo digno como el derecho a disponer de medios de vida suficientes para garantizar una vida digna.

Esta visión se enraíza en la solidaridad internacionalista del movimiento sindical: el progreso se construye sobre la justicia social, la cooperación entre los pueblos, la igualdad entre mujeres y hombres y la defensa de los bienes comunes, desde una comprensión global de las interdependencias y la necesidad de coherencia entre todas las políticas públicas que afectan al desarrollo humano sostenible.

Principios y valores

Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT enmarca su acción en la filosofía y valores de la Unión General de Trabajadoras y Trabajadores (UGT) y en los Principios y Directrices Sindicales de Cooperación al Desarrollo de la CSI, que se concretan en:

- **Apropiación democrática:** los procesos se construyen desde las prioridades, estrategias y decisiones de las organizaciones socias y de las comunidades con las que se trabaja; ISCOD aporta acompañamiento, capacidades e influencia, no recetas ni modelos impuestos.
- **Independencia y autonomía:** las decisiones se toman sin injerencias de gobiernos, empleadores u otros actores, salvaguardando siempre los intereses y derechos de las personas trabajadoras.
- **Relación de asociación entre iguales:** las alianzas con organizaciones socias se basan en respeto mutuo, corresponsabilidad, confianza y aprendizaje compartido, reconociendo la diversidad de contextos y trayectorias.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** existe un compromiso activo con la apertura de información sobre recursos, decisiones y resultados, tanto hacia financiadores como hacia la afiliación sindical, las organizaciones socias y la ciudadanía.
- **Coherencia política y estratégica:** se procura la consistencia entre los distintos niveles de acción (local, estatal, regional e internacional) y entre las diferentes líneas de trabajo, evitando duplicidades y orientando todos los instrumentos hacia los objetivos de derechos humanos, trabajo decente, igualdad de género y sostenibilidad.
- **Inclusión e igualdad:** ISCOD se compromete con la igualdad de trato y de oportunidades en el empleo y en la vida social, con especial atención a las mujeres, a las personas LGTBI, a los pueblos indígenas, a las personas migrantes, a la juventud y a otros colectivos históricamente discriminados o peor representados en el movimiento sindical.

- **Enfoque feminista y de derechos humanos:** la acción se orienta a transformar relaciones de poder desiguales, erradicar todas las formas de violencia y discriminación, y garantizar el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos, desde la perspectiva de “no dejar a nadie atrás”.
- **Sostenibilidad integral:** la sostenibilidad se entiende en dimensiones democrática, política, organizativa, financiera y medioambiental, apostando por la generación de capacidades, la viabilidad a largo plazo de los procesos y el respeto a los límites del planeta.

Como parte de La Coordinadora de Organizaciones de Desarrollo de España y de redes sindicales internacionales, asumimos, además:

El trabajo siempre a través de organizaciones socias locales, evitando el paternalismo y favoreciendo el protagonismo de las comunidades y sujetos colectivos en el diseño y ejecución de los proyectos.

La coordinación y colaboración con otros actores de la Cooperación Española y del ámbito internacional, evitando la competencia y la dispersión de esfuerzos.

La responsabilidad como actor que genera opinión y ciudadanía crítica, mediante estrategias de educación para la transformación social y planes de acción voluntaria que promuevan la participación de la afiliación y de la sociedad en la cooperación sindical al desarrollo.

El compromiso de no aceptar financiación que comprometa la autonomía, la independencia, los derechos laborales o los principios de justicia social, igualdad y sostenibilidad.

Todo ello se articula en coherencia con la Agenda 2030 y su principio de “no dejar a nadie atrás”, orientando la acción a llegar a quienes más sufren los déficits de derechos humanos y a cuestionar las causas estructurales que generan desigualdad, explotación y deterioro ambiental.

Arquitectura del plan estratégico 2026-2030

El Plan Estratégico 2026–2030 se estructura en torno a una arquitectura que busca clarificar las prioridades de la organización y facilitar la implementación del conjunto de sus acciones. En este sentido, la estructura se organiza en tres niveles complementarios e interdependientes.

El **Nivel 1 - líneas estratégicas de acción** es el paraguas en torno al cual se organiza la acción de la Fundación y responde a las preguntas ¿qué hacemos? y ¿para qué lo hacemos? Se trata, pues, de los objetivos estratégicos orientados a un cambio social, y las acciones que emprendemos para orientar nuestro trabajo para los próximos cuatro años. Las líneas estratégicas de acción en torno a las que se agrupa la acción de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT se pueden resumir en:

- Trabajo decente y justicia social.
- Derechos humanos, igualdad de género y democracia.
- Triple transición justa y sostenibilidad de la vida.

En el **Nivel 2 – Instrumentos de intervención**, se plantea la organización de nuestra acción respondiendo a la pregunta ¿cómo lo hacemos? Fundamentalmente, recoge la esencia del trabajo de la organización y la plasma en tres formas vertebradoras de nuestro trabajo que representan el cómo incidimos en esos grandes objetivos, desde un punto de vista operativo. Estas son:

- La cooperación sindical al desarrollo.
- La Educación para la Transformación Social y la Ciudadanía Global.
- La incidencia política y trabajo en red y en alianzas internacionales.

Finalmente, en el **Nivel 3 - Eje transversal** se pretende dar respuesta a la pregunta de cómo fortalecemos nuestro ADN sindical. Para ello, en él se incluyen dos enfoques complementarios de trabajo. El primero, la necesidad del fortalecimiento de la organización desde un plano de generación de capacidades, generación y gestión de conocimientos, o la sostenibilidad. El segundo, la que sitúa de forma explícita el fortalecimiento sindical y diálogo social en el trabajo con nuestras socias locales, la libertad sindical, la negociación colectiva, la formación de cuadros, mejora de la capacidad organizativa y su participación en políticas públicas.

Niveles del Plan Estratégico 2026-2030

Líneas estratégicas y ejes de trabajo

La trayectoria de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT muestra que los objetivos estratégicos se han articulado, en la práctica, en torno a tres grandes ejes de intervención que concentran el valor añadido sindical de la organización.

Este Plan Estratégico se organiza en torno a estas tres líneas que reflejan los principales desafíos globales que afectan al mundo del trabajo, dando valor específico al tipo de actor que pretende ser ISCOD en cooperación internacional. Simplifica y clarifica, con relación al período anterior, la comprensión de la acción de la organización y ayuda a focalizarla.

En este sentido, el enfoque de género deja de ser un objetivo aislado para consolidarse como una línea estratégica con entidad propia en línea con los derechos humanos, y alineada con el sindicalismo feminista. Asimismo, las dimensiones del trabajo decente se refuerzan desde una perspectiva integral que incluye los derechos laborales, la libertad sindical, la debida diligencia y la gobernabilidad democrática. Por último, la transición justa se consolida como marco estratégico que articula empleo, justicia social, sostenibilidad ambiental y diálogo social.

El planteamiento de trabajo para las líneas estratégicas y ejes de trabajo parte de una lógica de cascada que establece como punto inicial el objetivo de transformación y su justificación estratégica, seguido de los ejes de intervención, que son los ámbitos conceptuales en los que desarrollaremos nuestra actuación, y, por último, las acciones prioritarias. En la práctica, esto último se traduce en las acciones concretas, operativas y medibles que servirán posteriormente como indicador de cumplimiento de este plan.

Trabajo Decente y Justicia Social

La defensa del trabajo decente y las libertades sindicales constituyen el núcleo de la acción sindical internacional y uno de los pilares fundamentales de la Agenda 2030. En un contexto marcado por la creciente precarización laboral, el debilitamiento de los sistemas de protección social y el aumento de las desigualdades, el fortalecimiento de los derechos laborales y de las organizaciones sindicales resulta clave para avanzar hacia sociedades más justas y democráticas.

Trabajamos en muchos países y regiones en el mundo en los que las organizaciones sindicales afrontan importantes desafíos relacionados con la informalidad laboral, las restricciones a la libertad sindical, las brechas de género en el empleo y la limitada capacidad de negociación colectiva. Al mismo tiempo, las transformaciones económicas y tecnológicas están generando nuevas formas de trabajo que requieren respuestas sindicales innovadoras.

Con un bagaje acumulado en cooperación sindical internacional, Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT contribuirá a fortalecer las capacidades de las organizaciones sindicales y de los actores sociales para promover el trabajo decente, ampliar la protección de los derechos laborales y reforzar el diálogo social como mecanismo fundamental para la gobernanza democrática del mundo del trabajo.

Esta línea estratégica articula el núcleo del mandato sindical de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT, integrando tanto la defensa de los derechos laborales fundamentales como el fortalecimiento de las organizaciones sindicales y su capacidad de incidencia en los procesos económicos y políticos. Su desarrollo combina intervenciones a nivel organizativo, normativo y de políticas públicas, con un enfoque adaptado a las transformaciones del mundo del trabajo.

Tabla 1: Acción Sindical Internacional por el Trabajo Decente y la Justicia Social

Objetivo estratégico	Contribuir al fortalecimiento del trabajo decente, las libertades sindicales y la democracia mediante el apoyo a las organizaciones sindicales, el impulso del diálogo social y la promoción de condiciones laborales dignas en los distintos sectores productivos y en las cadenas globales de valor.	
Ejes de intervención	Fortalecimiento de los sindicatos frater-nos y defensa de las libertades sindicales	Apoyaremos el fortalecimiento organizativo y político de las organizaciones sindicales como actores fundamentales de la democracia y del desarrollo sostenible e inclusivo. Este eje incluirá el fortalecimiento de las capacidades de organización, representación y acción sindical, así como la promoción y defensa de las libertades sindicales, derecho a la protesta y a la huelga, la libertad de asociación y del derecho a la negociación colectiva. Asimismo, se promoverán organizaciones sindicales democráticas, inclusivas y representativas, impulsando la participación de mujeres, jóvenes y colectivos en situación de vulnerabilidad, así como prácticas de transparencia, renovación de liderazgos y ampliación de la base afiliativa.

	Negociación colectiva y diálogo social	Promoveremos la negociación colectiva y el diálogo social como instrumentos centrales de la gobernanza del mundo del trabajo, impulsando marcos normativos y espacios de concertación que permitan mejorar las condiciones laborales y reforzar los sistemas de protección social. Se trabajará en distintos niveles para promover el diálogo entre los actores sociales (sindicatos, empleadores e instituciones públicas), incorporando dimensiones clave como salarios dignos, protección social, transición justa y derechos digitales. De forma específica, se abordará el reto de la digitalización en el mundo del trabajo, lo que implica priorizar formación sindical en derechos digitales, negociación colectiva en entornos digitalizados, transparencia algorítmica, y modelos de regulación que eviten que la tecnología sea una mera herramienta de control laboral. Se impulsará la participación sindical en el diseño de las políticas públicas de empleo, protección social y desarrollo sostenible.
	Derechos laborales en las cadenas globales de valor	Impulsaremos iniciativas orientadas a reforzar la acción sindical en las cadenas globales de valor, promoviendo el respeto de los derechos laborales fundamentales, la debida diligencia empresarial y la responsabilidad de las empresas en materia de derechos humanos en cumplimiento de los principios rectores de las Naciones Unidas. Las transformaciones del comercio internacional y la creciente fragmentación de los procesos productivos plantean nuevos desafíos para la protección de los derechos laborales. Participaremos en procesos de incidencia conjunta y articulación de alianzas internacionales para avanzar hacia marcos regulatorios más justos y coherentes, que garanticen condiciones laborales dignas a lo largo de toda la cadena de producción.
	Juventud sindical y renovación generacional	El fortalecimiento real del movimiento sindical requiere avanzar en la participación de las personas jóvenes en la vida sindical y en los espacios de toma de decisiones. Es decir, necesitamos promover la incorporación de la juventud como sujeto político estratégico. Es desde este punto de vista que apoyaremos procesos de formación, liderazgo y participación de las personas jóvenes que contribuyan a renovar las organizaciones sindicales y a reforzar su capacidad de representación. Este eje contribuye colateralmente al relevo generacional, necesario para garantizar una base social amplia y sostenible del sindicalismo de clase. Promoveremos la inclusión de las y los jóvenes en situación de mayor vulnerabilidad, promoviendo enfoques interseccionales

	que tengan en cuenta género, origen, condición migratoria y otras desigualdades.
Acciones prioritarias	Desarrollar programas de formación sindical dirigidos a jóvenes y nuevas generaciones de liderazgo sindical; Impulsar el fortalecimiento de capacidades sindicales en organización, negociación colectiva y acción política; Apoyar técnicamente los procesos de diálogo social y concertación laboral; Promover los derechos laborales en sectores estratégicos y cadenas globales de valor; Promover alianzas sindicales internacionales para la defensa del trabajo decente.

Derechos humanos, igualdad de género y democracia

La promoción, el respeto y la garantía de los derechos humanos constituyen una condición esencial para el desarrollo sostenible. Sin embargo, en numerosos contextos en los que trabajamos observamos un gravísimo deterioro de los espacios cívicos, un aumento de la violencia contra personas defensoras de derechos humanos, un incremento sin precedentes de la violencia antisindical, así como restricciones crecientes al ejercicio de la libertad sindical o de la organización para la defensa de los derechos laborales. Todo ello sin olvidar el consecuente debilitamiento de las instituciones democráticas y, por tanto, de la gobernabilidad.

En este sentido, nuestro papel en colaboración con nuestras socias locales es fundamental, ya que la base de nuestro trabajo se fundamente en la defensa de los derechos laborales – como derechos humanos -. Es desde esta perspectiva que Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT reforzará la acción en la promoción de los derechos humanos, la igualdad de género y la defensa de una gobernabilidad democrática, contribuyendo a fortalecer el papel del sindicalismo como actor clave en la construcción de sociedades más justas e inclusivas.

Por ello también, se pone especial atención a la erradicación de la violencia, la exclusión y la discriminación contra las mujeres en el trabajo, garantizando la igualdad sustantiva y la corresponsabilidad en los cuidados. Se trabajará para fortalecer el liderazgo de las mujeres en el sindicalismo y contribuir a construir sociedades críticas, empoderadas y solidarias que transformen los modelos de desarrollo hacia marcos sostenibles, democráticos y respetuosos con los derechos humanos, laborales, sindicales y medioambientales.

Esta línea estratégica pone el foco en las desigualdades y sitúa el enfoque feminista y el de derechos humanos en el centro de la acción sindical internacional de Sindicalistas sin

Fronteras ISCOD UGT, entendiendo el sindicalismo como una parte esencial de la transformación de las desigualdades estructurales que afectan a las mujeres y otros colectivos en situación de vulnerabilidad. En muchos de los contextos en los que trabajamos, estas desigualdades se manifiestan de forma extrema en prácticas tales como la prostitución, la trata de seres humanos y otras formas de explotación sexual, laboral y reproductiva, y están directamente vinculadas con la situación de pobreza, las migraciones forzadas, los conflictos económicos y sociales y la economía informal. Estas prácticas deben entenderse como formas de violencia y explotación incompatibles con el trabajo decente, lo que exige acciones específicas de prevención, denuncia, incidencia política y fortalecimiento de actores sindicales y feministas.

Desde esta perspectiva, se impulsa un modelo de desarrollo basado en la justicia social, la igualdad sustantiva y la sostenibilidad de la vida, sirviendo tanto como línea específica como catalizadora de otros cambios en simultáneo.

Tabla 2: Derechos humanos e igualdad de género.

Objetivo estratégico	Promover una acción sindical internacional feminista basada en la defensa de los derechos humanos, la igualdad de género y la gobernabilidad democrática mediante el fortalecimiento de las organizaciones sindicales y otros actores de la sociedad civil para la construcción de sociedades más justas, democráticas e inclusivas.	
Ejes de intervención	Igualdad de género y sindicalismo feminista	En este eje concebimos el sindicalismo como un sujeto político intrínsecamente feminista, democrático e interseccional que incorpora el enfoque de género y de derechos humanos como principio organizativo, marco interpretativo y de análisis y de articulación de la acción sindical. Es desde este marco que impulsaremos el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres — especialmente las jóvenes — en las organizaciones sindicales. Promoveremos cambios organizativos y transformaciones culturales que eliminen prácticas discriminatorias estructurales, violencias subyacentes y desigualdades. Reforzaremos nuestro compromiso con la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, promoviendo la transversalización del enfoque feminista en todas nuestras acciones. Promoveremos la igualdad en el mundo del trabajo, abordando las brechas en el acceso al empleo formal, la calidad del trabajo, la igualdad salarial, la protección social, y la participación de las mujeres en sectores económicos emergentes. Incorporaremos el enfoque de cuidados como elemento central de nuestra acción, promoviendo la corresponsabilidad y la mejora en las condiciones laborales en el sector de los cuidados.

		Impulsaremos todas las medidas necesarias para la erradicación de todas las formas de violencia y discriminación en el ámbito laboral y sindical, incluyendo la implementación de estándares internacionales como el Convenio 190 de la OIT, desde una perspectiva interseccional que atienda a las múltiples formas de desigualdad. Defenderemos los derechos de las personas LGTBI y actuaremos contra la LGTBifobia en el entorno laboral.
	Derechos humanos y libertades sindicales	Contribuiremos a la defensa integral de los derechos humanos y de las libertades sindicales, incluyendo los derechos económicos, sociales y culturales, como base para la justicia social. Reforzaremos las capacidades de las organizaciones sindicales y sociales para la protección y garantía de los derechos, así como para su efectiva participación en los espacios de toma de decisiones. Promoveremos el fortalecimiento de los marcos institucionales y jurídicos necesarios para la protección de estos derechos.
	Paz, democracia y protección de personas defensoras	Apoyaremos iniciativas orientadas a la protección de personas defensoras de derechos laborales, sindicales, de género, y ambientales, especialmente en contextos de alta conflictividad social o de restricciones del espacio cívico. En este sentido, la promoción del diálogo social como herramienta de resolución de conflictos y el fortalecimiento de procesos de construcción de paz.
	Migraciones laborales y derechos de las personas trabajadoras migrantes	Promoveremos la defensa de los derechos laborales de las personas trabajadoras migrantes, contribuyendo a visibilizar las vulneraciones de derechos que enfrentan y promoviendo políticas públicas que garanticen condiciones laborales dignas y protección social desde un enfoque de derechos humanos, de género e interseccional.
Acciones prioritarias	Impulsar el fortalecimiento del liderazgo sindical de las mujeres – en especial las jóvenes –; Promover la igualdad de género en el mundo del trabajo; Impulsar la defensa de los derechos humanos y de las libertades sindicales; Apoyar a iniciativas de protección de personas defensoras de derechos laborales; Promover las políticas públicas que garanticen los derechos de las personas trabajadoras migrantes.	

Triple transición justa y sostenibilidad de la vida

Las transformaciones ecológicas, tecnológicas y productivas que atraviesan las economías contemporáneas están generando importantes impactos en el mundo del trabajo.

La crisis climática, los cambios en los sistemas energéticos y las transformaciones derivadas de la digitalización plantean importantes desafíos para el empleo, la protección social a nivel global y la cohesión social.

Tabla 3: Triple transición justa y sostenibilidad de la vida.

Objetivo estratégico	Impulsar una transición ecológica, digital y socioeconómica justa que garantice la protección de los derechos laborales, la justicia social y la sostenibilidad ambiental y que ponga en el centro la economía verde, la economía circular y la lucha contra el cambio climático	
Ejes de intervención	Transición ecológica justa	Promoveremos la participación de las organizaciones sindicales en los procesos de diálogo y negociación sobre la transición energética, digital, y ecológica, impulsando políticas públicas que integren la dimensión social de la transición climática. La acción sindical se centrará en que los planes climáticos y las políticas ambientales incorporen salvaguardas laborales, mecanismos de diálogo social y garantías para que ninguna comunidad trabajadora quede atrás en los procesos de descarbonización y reconversión productiva.
	Transformaciones productivas y empleo	Apoyaremos iniciativas orientadas a fortalecer las capacidades sindicales para anticipar y gestionar estos cambios, promoviendo políticas de empleo inclusivas y sostenibles. Orientaremos nuestra acción sindical internacional a responder a la crisis climática, ecológica y digital desde una perspectiva de justicia social, situando en el centro el trabajo decente, la protección de las personas trabajadoras y la sostenibilidad de los sistemas productivos. Impulsaremos la creación y consolidación de empleo decente en la economía verde, la economía circular y la industria sostenible, priorizando sectores intensivos en trabajo y con alto potencial de transformación social. La acción sindical se orientará a acompañar nuevas iniciativas de empleo, promover inversiones que generen trabajo de calidad y asegurar que las oportunidades derivadas de la transición ecológica se distribuyan de forma justa entre territorios y colectivos, especialmente los más vulnerables.
	Acción climática y adaptación productiva	Este eje articula la participación sindical en las estrategias de acción climática y en los procesos de adaptación de los sistemas productivos a los impactos del cambio climático. Incluye la intervención en planes de mitigación y adaptación, la defensa de la salud y seguridad de las personas trabajadoras ante riesgos climáticos, y la exigencia de políticas indus-

		triales y territoriales que reorienten la producción hacia modelos resilientes, de bajo impacto ambiental y respetuosos con los ecosistemas. Contribuiremos a promover enfoques de justicia climática que integren la defensa de los derechos laborales, la protección social y la sostenibilidad ambiental para que la crisis climática no afecte de forma desproporcionada a los países y poblaciones más vulnerables. Promoveremos la formación, reconversión y protección social como pilares para que las personas trabajadoras puedan adaptarse a los nuevos empleos y medios de vida en economías de bajo carbono y en contextos de digitalización acelerada. La acción sindical impulsará programas de formación y recualificación profesional ligados a empleos verdes y a la transformación tecnológica, así como sistemas de protección social que amorticen las pérdidas de empleo, faciliten la reconversión y aseguren ingresos y derechos durante los periodos de transición.
	Diálogo social en políticas sobre transición justa	Impulsaremos espacios de diálogo entre sindicatos, instituciones públicas y otros actores sociales para promover acuerdos que garanticen una transición justa.
	Saberes ancestrales, medios de vida sostenibles y justicia territorial.	Pondremos en valor los saberes y medios de vida ancestrales sostenibles, su articulación con nuevas cadenas de valor y su reconocimiento como parte de la transición hacia un modelo económico alternativo.
Acciones prioritarias	Promover el fortalecimiento de capacidades sindicales en materia de transición justa; Impulsar el diálogo social en políticas climáticas y energéticas; Desarrollar programas de formación sindical sobre transición ecológica y digital; Impulsar la participación en alianzas internacionales en materia de justicia climática y trabajo decente.	

El concepto de transición justa, impulsado por el movimiento sindical internacional, propone abordar estas transformaciones garantizando que nadie quede atrás y que los procesos de cambio económico se desarrollen de manera socialmente justa, ambientalmente sostenible y democráticamente participativa.

Es desde esta perspectiva que Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT promoverá iniciativas orientadas a reforzar el papel del diálogo social y de las organizaciones sindicales en los procesos de transición ecológica, socioeconómica y tecnológica. Sin olvidar que existen responsabilidades compartidas pero diferenciadas en el Norte y en el Sur global y que los procesos de transición tienen que basarse necesariamente en un principio de coherencia de políticas para el desarrollo sostenible.

¿Qué plantea la transición justa? Básicamente, que la urgencia de abandonar los combustibles fósiles y detener la catástrofe ecológica no debe lograrse a costa de las personas trabajadoras ni agravar las desigualdades existentes. Es decir, de nada serviría ser más “sostenibles” si la economía mantiene intacta la lógica de la explotación, si las mismas élites siguen acaparando los beneficios y si ciertas comunidades quedan de nuevo sacrificadas en el proceso. Por eso, se enfatiza que la transición ecológica debe incluir la participación, el diálogo y la justicia social y de género, o sencillamente no será una transición verdaderamente justa. Es aquí donde el ecofeminismo ofrece aportes valiosos al sindicalismo. Integrar la perspectiva ecofeminista implica la noción de justicia: no solo se trata de salarios dignos o empleo estable y de calidad, sino de luchar por un modelo de desarrollo que ponga la sostenibilidad de la vida en el centro. Esto conlleva, por ejemplo, revalorizar el trabajo de cuidados –tradicionalmente realizado por mujeres– otorgándole el reconocimiento económico y social que merece. También conlleva exigir derechos laborales en los empleos “verdes” y de cuidados, para evitar que la economía sostenible reproduzca la precariedad. Un enfoque ecofeminista-sindical propone modelos económicos que prioricen la vida por encima del capital, lo cual se alinea con las reivindicaciones clásicas del sindicato de anteponer el bienestar de las personas a los beneficios empresariales desmedidos.

UGT (2025)⁴

Instrumentos de acción

Nuestras acciones pivotan en torno a tres instrumentos complementarios de acción para la transformación. Se trata de una metodología estratégica de transformación social a través de la:

Cooperación sindical al desarrollo.

Educación para la transformación social y ciudadanía global.

Incidencia política y alianzas internacionales.

Esta forma de plantear el aterrizaje de nuestras líneas de acción, los objetivos estratégicos, ejes de intervención y acciones prioritarias permite que las actuaciones de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT tengan un enfoque integral en la promoción de procesos de transformación social.

Combinan dimensiones tangibles que pasan por el fortalecimiento de las capacidades, la generación de conocimiento o la incidencia política, con dimensiones intangibles, ta-

⁴ UGT, 2025. *Informe Aula Ecofeminismo Sindical UGT 2025*. Disponible en este enlace: <https://www.ugt.es/sites/default/files/Informe-aula-ecofeminismo-sindical-UGT-2025.pdf> (Fecha de última consulta: marzo de 2026).

les como la construcción de una conciencia crítica, la generación y la promoción de alianzas basadas en la solidaridad fraterna e internacionalista, y el refuerzo del papel del sindicalismo como motor del cambio social.

Estos instrumentos de acción se refuerzan mutuamente y se complementan, permitiendo que nuestras acciones se doten de coherencia en distintos niveles. Desde la base y el trabajo directo con las organizaciones socias y organizaciones sindicales fraternas, hasta el trabajo en materia de sensibilización o la incidencia y trabajo en red en todos los niveles.

Cooperación sindical al desarrollo

La cooperación sindical al desarrollo constituye el núcleo de nuestra acción y se basa en la solidaridad internacional entre trabajadores y trabajadoras como principio político y ético. Es a través de las acciones de cooperación en terceros países que se impulsa el fortalecimiento de las organizaciones sindicales para la defensa de los derechos laborales, la promoción del trabajo decente y la construcción de sociedades justas y democráticas.

En lo concreto, este instrumento se traduce en programas, proyectos, convenios, acciones, asistencias técnicas, acompañamiento organizativo y apoyo en los procesos de las organizaciones socias.

Más allá de su valor práctico y operativo, implica la construcción de relaciones estables y duraderas basadas en la confianza entre iguales, el intercambio de experiencias y la triangulación de aprendizajes, la consolidación de relaciones que se sustentan en la solidaridad y la acción colectiva.

Educación para la transformación social y la ciudadanía global

La educación para la transformación social y la ciudadanía global incluye el conjunto de las actividades que llevamos a cabo con el fin de generar cambios en los valores, creencias, comportamientos, conocimientos y capacidades/habilidades de las personas, para conseguir una ciudadanía empoderada, crítica y propositiva, comprometida con los valores de la justicia y la solidaridad.

En términos concretos, se materializa en actividades de sensibilización, formación, campañas, participación en espacios de incidencia social, producción de materiales educativos. Más allá de la superficie, en la dimensión más profunda se traduce en actuar sobre las percepciones, los valores y las actitudes, contribuyendo a construir sociedades más informadas, críticas y solidarias, capaces de cuestionar modelos de desarrollo injustos desde nuestro papel como sindicato.

En este sentido, el trabajo coordinado entre las delegaciones autonómicas y las estructuras de UGT deben ser un motor para pasar de acciones puntuales a programas sostenidos en el tiempo que impliquen la formación a delegados y delegadas, materiales didácticos sindicales, alianzas con universidades y formación profesional, espacios juveniles, y campañas vinculadas a sectores concretos (agroalimentario, logística, cuidados, turismo).

Incidencia política y alianzas internacionales

Nuestra incidencia está marcada por las prioridades y directrices de la Secretaría de Política Internacional de UGT, desde la que se aporta una mirada de las vulneraciones de los derechos desde una mirada internacional y el espejo de las vulneraciones en el ámbito nacional (subcontratación, dumping, explotación laboral y a personas migrantes, discriminación).

El trabajo que realizamos de incidencia y de participación en alianzas internacionales, en este sentido, tiene un claro reflejo en el trabajo de participación en red que también hacemos en espacios de coordinación en el ámbito local para incidir desde un punto de vista de coherencia de políticas en todos los procesos que afectan el desarrollo. Nos permite trasladar nuestras demandas propias del sindicalismo a otros espacios, contribuyendo a articular propuestas en marcos normativos y políticas públicas que respeten, defiendan y garanticen los derechos laborales como derechos humanos.

A través de este instrumento, Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT participa en redes, plataformas y espacios multilaterales, promoviendo la integración de los derechos laborales, la igualdad de género y la transición justa en las agendas políticas nacionales e internacionales.

En lo concreto, se traduce en acciones de incidencia, participación en procesos de diálogo político, elaboración de propuestas y posicionamientos. En lo intangible, implica la

construcción de legitimidad, la generación de confianza entre actores y el fortalecimiento de alianzas estratégicas que amplifican el impacto de la acción sindical.

Eje transversal: fortalecimiento institucional y organizativo

En tanto que eje transversal y que contribuye a la mejora institucional y operativa, el PE prevé fortalecer internamente nuestra organización para asegurar que contamos con los recursos, procesos y medios necesarios para llevar a cabo nuestra labor en condiciones óptimas. Así, en este período se trabajará para:

- **Avanzar hacia una política institucional para la igualdad.** Partiendo de la estrategia de género ya definida, poner en marcha los mecanismos y estándares previstos, que sean capaces de transversalizarse tanto a la interna de la organización como de las acciones de cooperación y educación.
- **Activar la participación, intercambio y apropiación de la reflexión y la concreción estratégica.** Enriquecer y estructurar la participación interna en la definición estratégica implica ordenar un proceso por fases, niveles y actores. Es clave fortalecer la conexión entre órganos de gobierno, sede, delegaciones y equipo técnico, definiendo roles en diagnóstico, priorización y validación. La reflexión debe disponer de espacios capaces de intercambiar y generar miradas y conocimiento entre todas las personas involucradas de cualquier manera en ISCOD, activando a la vez procesos de reflexión que permitan afinar el proceso estratégico.
- **Gestión del conocimiento.** Estructurar la gestión del conocimiento implica tratar proyectos, evaluaciones y experiencias como un patrimonio colectivo al servicio de la estrategia y la praxis. Es necesario ordenar documentos clave, lecciones aprendidas y herramientas, vinculando toda la estructura de la organización. Para ello, se requieren protocolos comunes de archivo, plantillas de sistematización y espacios periódicos de intercambio (encuentros internos, comunidades de práctica) que conecten todos los ámbitos y ejes de análisis. El conocimiento debe alimentar decisiones, formación interna y EpTS, con productos claros y accesibles para todo el equipo.
- **Generar y mejorar las herramientas de comunicación, interna y externa.** El objetivo es adaptar los canales y herramientas de comunicación interna a las necesidades operativas del personal y las diferentes delegaciones, así como mantener un flujo comunicativo de calidad suficiente, según la estrategia de sensibilización e incidencia.

- **Reforzar las capacidades y habilidades del equipo humano propio.** Asegurar la formación, las herramientas necesarias y su dominio, de manera que se mejore la productividad, la calidad, la adaptabilidad y un ambiente adecuado de trabajo, desde una perspectiva de cuidados. Por otro lado, incorporar mejoras tecnológicas que repercutan tanto en los cuidados como en la calidad del trabajo de los equipos de ISCOD.
- **Fortalecer las estructuras central y territoriales de ISCOD y nuestro trabajo en red,** creando mecanismos de coordinación y protocolos estandarizados compartidos. En particular, impulsar la creación de un mecanismo para la coordinación de la EpTS. Asimismo, mejorar la coherencia con la misión internacional de UGT y la capacidad de diálogo y fortalecimiento de alianzas. Ajustar también los recursos necesarios a las funciones, asegurando que los flujos de trabajo y responsabilidades están distribuidos de manera óptima.
- **Incorporar enfoque de cuidados en la gestión de la entidad.** Desplegar medidas internas de cuidados y conciliación, mejorando la percepción general al respecto entre las trabajadoras y voluntarias, y cambiando la cultura organizativa para que se traslade a todas sus acciones, procesos, etc.
- **Avanzar en el compromiso institucional con las finanzas éticas y el conjunto de la economía social y solidaria.** Aumentar la coherencia interna con un modelo económico basado en la sostenibilidad y el cuidado de las personas y el medio ambiente, apostando por una alianza con proveedores y entidades financieras del sector.
- **Sostenibilidad económica de la entidad.** La sostenibilidad económica a medio y largo plazo de la entidad exige combinar planificación estratégica y diversificación de ingresos, reduciendo la dependencia de pocas fuentes y fortaleciendo su base sindical propia. El contexto de crisis y las amenazas que se ciernen sobre el sistema de cooperación a nivel global exigen dotarse de una estrategia específica que reduzca riesgos y asegure la continuidad del trabajo, dando también continuidad a aquellas actividades de apoyo a las organizaciones sindicales en el Sur global no clasificables como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

En el anexo de Planificación del refuerzo estructural y organizativo se incorporan los resultados, las acciones y el cronograma previsto para desarrollar los ejes indicados en este apartado.

Enfoques transversales

Igualdad de género, interseccionalidad y defensa de los derechos de las mujeres. Somos conscientes de la posición de desventaja desde la que parten las mujeres en nuestras sociedades capitalistas, coloniales, patriarcales y atravesadas por múltiples ejes de opresión (clase, etnia, orientación sexual, identidad de género, situación migratoria, edad, discapacidad), así como de las situaciones de violencia, acoso y discriminación que sufren muchísimas de ellas en su día a día. Por ello, nos comprometemos con promover los derechos, libertades y oportunidades de las mujeres en toda su diversidad en todas y cada una de nuestras intervenciones, aplicando un enfoque feminista interseccional en nuestro trabajo de cooperación sindical al desarrollo. Eso implica partir de un análisis diferenciado de las necesidades, condiciones y barreras que afectan a mujeres y hombres, y a otros colectivos históricamente discriminados, para elaborar estrategias de trabajo que aseguren la plena participación y la incorporación de las demandas e intereses de las mujeres y de los sujetos feminizados y disidentes del sistema sexo-género en nuestras acciones. Para llevar a cabo este compromiso, ISCOD Sindicalistas Sin Fronteras contará con una Estrategia de Género actualizada desde estos enfoques.

Enfoque de derechos humanos y, en particular, derechos laborales y sindicales. Nos guía la voluntad del pleno ejercicio de los derechos humanos y libertades por parte de las poblaciones más vulnerables en los países en vías de desarrollo, y muy en particular los derechos laborales y sindicales de trabajadores y trabajadoras, como derechos humanos, como no podía ser de otra manera según nuestra propia naturaleza sindical. En este sentido, nuestras acciones se vincularán, por un lado, hacia los titulares de derechos para su exigibilidad, y por otro, al fortalecimiento de capacidades de los titulares de obligaciones y responsabilidades para contribuir con el pleno ejercicio de derechos y libertades. En nuestro caso concreto, el Programa de Trabajo Decente de la OIT ofrece una valiosa guía para la orientación del trabajo.

Fortalecimiento de las capacidades de organización de los y las trabajadoras. Si bien nuestro trabajo abarca un amplio espectro sectorial, nuestra naturaleza sindical supone que la vía para la consecución de los objetivos que nos proponemos sea a través del trabajo de las organizaciones representantes de los intereses de los y las trabajadoras y su participación en el diálogo social. Por ello, pensamos que contar con un movimiento sindical fuerte y representativo, que participe en los procesos de desarrollo y fortalezca nuestras democracias, no puede sino ser un factor más de éxito en la lucha contra la

pobreza, la desigualdad y la defensa de los Derechos Humanos. Por ello, nuestras acciones de cooperación incluirán siempre este enfoque transversal de fortalecimiento organizativo sindical. El movimiento sindical internacional cuenta con experiencia, instrumentos y metodologías para ello, y en particular la Red Sindical de Cooperación al Desarrollo ha desarrollado herramientas adaptadas a la cooperación sindical internacional, e igualmente, sus Principios y Directrices Sindicales sobre la Eficacia del Desarrollo constituyen también un importante marco teórico de trabajo.

Justicia ambiental y lucha contra el cambio climático. Asumimos la grave crisis ambiental que enfrenta nuestro planeta y la urgencia en la adaptación de nuestros modelos de producción y consumo a una economía neutra en emisiones de gases efecto invernadero. De nuevo, entre los más vulnerables al cambio climático estarán por supuesto los trabajadores y trabajadoras más precarizados. Por ello, todas las acciones promovidas por Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT tomarán en cuenta el necesario avance hacia un modelo de producción basado en necesidades sociales y ambientales, porque los sindicatos somos también responsables de esta transición ecológica, garantizando que se ponen en marcha los procesos de reconversión sin dejar a nadie atrás.

Paz y no violencia. Las personas trabajadoras y sus organizaciones afrontan contextos marcados por conflictos armados, criminalización de la protesta social, violencia estatal y paraestatal, así como discursos de odio que alimentan la polarización y legitiman la represión. Por ello, nos comprometemos a promover la paz positiva, la resolución no violenta de conflictos y la construcción de sociedades democráticas e inclusivas en todas y cada una de nuestras intervenciones, integrando un enfoque de cultura de paz en nuestro trabajo de cooperación sindical al desarrollo. Eso implica partir de un análisis diferenciado de los impactos de la violencia sobre trabajadoras y trabajadores, y sobre otros colectivos históricamente discriminados, para elaborar estrategias de trabajo que aseguren la prevención de la violencia, el fortalecimiento del diálogo social y la participación activa de las organizaciones sindicales en la defensa de los derechos humanos y la democracia. Para llevar a cabo este compromiso, ISCOD Sindicalistas Sin Fronteras impulsa procesos formativos, campañas de sensibilización y alianzas con otros actores sociales, pero también asume las propuestas que se realizan desde las agendas internacionales de paz, desarme y derechos humanos.

Protección de personas defensoras. Somos conscientes de la situación de riesgo extremo que afrontan muchas personas defensoras de derechos humanos, sindicalistas, lideresas comunitarias y activistas sociales en nuestras sociedades capitalistas, coloniales y patriarcales, así como de las situaciones de persecución, amenazas, criminalización

y violencia que sufren en su día a día por su labor de defensa de derechos. Por ello, nos comprometemos a promover la protección integral, el reconocimiento político y la legitimidad social de las personas y organizaciones defensoras en todas y cada una de nuestras intervenciones, aplicando un enfoque de protección y cuidado en nuestro trabajo de cooperación sindical al desarrollo. Eso implica partir de un análisis específico de riesgos, actores y contextos, para elaborar estrategias de trabajo que aseguren medidas de prevención, protección, atención psicosocial y reubicación temporal cuando sea necesario, así como la incorporación de sus demandas e intereses en nuestras acciones. Para llevar a cabo este compromiso, ISCOD Sindicalistas Sin Fronteras cuenta con la experiencia de sus proyectos de protección sindical y de defensa de libertades, pero también asume las propuestas que se realizan desde los mecanismos internacionales y nacionales de protección de personas defensoras.

Políticas institucionales derivadas

Política Feminista y Estrategia de Género

La política de feminista, así como la estrategia de género, constituyen un eje transversal irrenunciable que impregna todas nuestras intervenciones de cooperación sindical, orientada a erradicar desigualdades estructurales y promover el empoderamiento integral de mujeres trabajadoras en contextos vulnerables. Formalizada en la Estrategia de Género de 2009, se organiza en dos líneas principales: fortalecimiento institucional interno —con unidad de igualdad presupuestada, formación obligatoria en perspectiva de género, revisión de procedimientos para análisis de impacto y políticas de RRHH equitativas (salarios, conciliación, lenguaje no sexista)— y transversalización externa en fortalecimiento sindical, negociación colectiva inclusiva y trabajo decente para colectivos vulnerables como trabajadoras informales, migrantes, indígenas y de sectores feminizados. La política articula tres objetivos generales, desglosados en específicos y operativos. Primero, contribuir al pleno ejercicio de derechos humanos de mujeres para reducir la pobreza feminizada, promoviendo derechos sociales, reproductivos, civiles y políticos, eliminando discriminaciones culturales y fomentando la ciudadanía plena en entornos sostenibles. Segundo, impulsar trabajo decente sin discriminación sexista, vía ratificación y aplicación de convenios OIT 100 (remuneración igual), 111 (no discriminación), 156 (responsabilidades familiares), 183 (maternidad) y 190 (violencia/acoso), igualando oportunidades, salarios y protección social, con énfasis en negociaciones colectivas. Tercero, avanzar igualdad en estructuras sindicales, elevando participación femenina a 40-50% en liderazgos mediante sindicación activa, secretarías de igualdad autónomas, formación de lideresas e inclusión en agendas sindicales.

En el momento de la elaboración de este PE, la estrategia debe actualizarse en función de los nuevos marcos normativos, especialmente a nivel nacional: en 2025 se ha elaborado una nueva Estrategia de Cooperación Feminista Española, que supone una apuesta decidida en este enfoque, atendiendo a derechos, representación, recursos, alianzas y un objetivo de que al menos el 60% de las acciones se enfoquen a género. Asimismo, hay que contar también con el Plan Director Cooperación Española 2026, el IV Plan Igualdad AGE y el Acuerdo Igualdad Trabajo 2025 (registros retributivos obligatorios en empresas de más de 50 trabajadoras).

El Convenio 190 de la OIT ha sido ratificado por España en 2024 y por otros países de interés para ISCOD. En dicho marco internacional y en coherencia con la Agenda 2030,

ISCOD adhiere a CEDAW, Plataforma Beijing+30, Resolución ONU 1325 (mujeres, paz, seguridad), ODS 5 y Estrategia de Igualdad del Consejo de Europa 2024-2029, impulsando paridad sindical vía CSI (meta 50% mujeres en cooperación) y Recomendación OIT 206 para sanciones efectivas contra violencia laboral.

El alcance de la política abarca regiones prioritarias de intervención de ISCOD: América Latina y Caribe (con énfasis en Centroamérica, Andina y Caribe) y África (MENA y Occidental), donde se concentra el 90% de sus recursos, impactando a más de 36.000 personas en 2026, con al menos 65% mujeres. Geográficamente, se extiende a países como El Salvador, Guatemala, Honduras, Colombia, Perú, Cuba, Marruecos, Senegal y Mauritania, alineándose con proximidad cultural, flujos migratorios y presencia de multinacionales españolas. Institucionalmente, permea todas las fases del ciclo de proyectos — identificación, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación— con listas de verificación de género, presupuestos al menos del 20-30% dedicados a componentes igualitarios y evaluaciones anuales de impacto que miden indicadores como porcentaje de beneficiarias en liderazgo, protocolos contra violencia implementados y reducción de brechas en acceso laboral. Internamente, cubre la estructura completa de ISCOD (sede central, delegaciones territoriales y en exterior), con compromisos como el Plan de Igualdad en despliegue para 2026, formación en autocuidado y cuidados, y rendición de cuentas en memorias anuales ante el Patronato.

La operativización se sustenta en herramientas concretas: adaptación de Planes de Acción Regionales (PAR) y por País (PAP) con diagnósticos de género, generación de bibliotecas digitales sobre discriminación laboral femenina, alianzas con secretarías de igualdad de UGT y contrapartes sindicales internacionales (CSI, CSA), e incidencia en foros multilaterales como FfD4 ECOSOC y Cumbres UE-África para defender financiamiento feminista. Incluye sensibilización sobre la doble jornada reproductiva, promoción de cuotas paritarias en procesos de unificación sindical y evaluaciones independientes que ajustan prioridades anualmente, asegurando alineación con el Plan Director de Cooperación Española y el IV Plan de Igualdad en la AGE.

Estrategia de Educación para la Transformación Social y la Ciudadanía Global.

La Estrategia de Educación para la Transformación Social y la Ciudadanía Global se configura como instrumento central para construir una ciudadanía crítica, empoderada y comprometida con la equidad global. Profundiza en la sexta generación de educación

para el desarrollo —Educación para la Transformación Social (EpTS)—, enfatizando procesos pedagógicos globales que cuestionan desigualdades estructurales y catalizan acciones colectivas hacia sociedades justas y sostenibles.

A nivel internacional, la EpTS se alinea con el Marco de Competencias para la Ciudadanía Global de la UNESCO (2015, revisado 2023), que prioriza competencias críticas como análisis de interdependencias globales, empatía intercultural y acción transformadora. Integra la Declaración de Educación 2030 de Incheon (ODS 4), que vincula educación inclusiva con ciudadanía global, y el Plan de Acción de la OIT sobre Trabajo Decente en Educación (2024), promoviendo pedagogías que fortalezcan derechos laborales desde edades tempranas. La Red Global de Educación para la Ciudadanía Global (GCED) de Naciones Unidas refuerza esta visión, con énfasis en contrarrestar polarización mediante alfabetización mediática y pensamiento crítico ante narrativas de odio.

En España, el III Plan de Ciudadanía Global (2021-2024, prorrogado en 2026) del Ministerio de Educación establece EpTS como eje para integrar ODS en currículos. La Estrategia Estatal de Educación para el Desarrollo (AECID, 2023) y el Real Decreto 157/2022 sobre Educación en Valores Éticos priorizan transversalidad de EpTS en primaria-secundaria, midiendo impacto vía indicadores de competencias globales. La coordinadora estatal de ONGD, sus homólogas autonómicas y otras plataformas territoriales homologan metodologías participativas, asegurando coherencia con la Ley Orgánica 3/2020 de Educación inclusiva.

La estrategia despliega líneas de trabajo orientadas a desarrollar competencias globales críticas, empoderando sujetos como agentes políticos y catalizando acción colectiva transformadora mediante coeducación participativa y cuidados. Estas líneas buscan formar capacidades para analizar causas estructurales de desigualdad —como brechas Norte-Sur o patriarcado interseccional—, fomentando corresponsabilidad en retos como la desinformación climática-laboral. Así, se promueve una ciudadanía laboral que extiende derechos sindicales locales a cadenas globales de valor, alineada con el Convenio 190 de la OIT contra violencia laboral.

Otra línea central persigue convertir titulares de derechos en reivindicadores activos y obligados en garantes proactivos, mediante pedagogías interseccionales que cuestionan jerarquías de poder y recuperan la perspectiva de cuidados para una corresponsabilidad en entornos educativos-laborales. Se enfatiza el análisis sistémico de impactos locales-

globales, impulsando identidades seguras y cambios conductuales medibles —como incrementos en empatía global o compromiso cívico— hacia transiciones ecosociales justas y sostenibilidad intergeneracional.

Por otro lado, las líneas articulan redes de incidencia para transformar políticas locales-globales, dotando de instrumentos cognitivos, afectivos y actitudinales que permitan participar activamente en la realidad circundante. Se prioriza el pensamiento crítico ante narrativas de exclusión, generando alternativas colectivas a desigualdades mediante evaluaciones cualitativas de empoderamiento y métricas de impacto en competencias ciudadanas.

La estrategia se sustenta en recursos didácticos y formativos desarrollados por Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT, disponibles para agentes educativos y sindicales:

- Guías prácticas sobre Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Trabajo Decente, adaptadas a contextos territoriales (Asturias, Cantabria, Extremadura, La Rioja, País Valenciano, Illes Balears).
- Recursos coeducativos para alumnado, familias y profesorado, enfocados en sensibilización glocal y ODS.
- Manuales para delegados sindicales y formadores UGT, integrando EpTS en entornos laborales y educativos no formales.
- Itinerarios formativos para voluntarios, con énfasis en metodologías participativas y perspectiva de género.
- Herramientas específicas para implementación de Agenda 2030 en empresas, promoviendo dialogo social y ciudadanía laboral (p.e., guías sectoriales UGT).
- Publicaciones sobre Comunicación para el Desarrollo y periodismo de datos orientado a EpTS, fomentando narrativas transformadoras en medios.
- Alianzas con centros educativos públicos/concertados, universidades, UGT y coordinadoras autonómicas de ONGD para vertebración territorial y ampliación de recursos.

Estos productos, financiados vía cooperación descentralizada y estructuras UGT, facilitan la réplica de EpTS en comunidades autónomas, asegurando accesibilidad digital y actualizaciones anuales.

Finalmente, la estrategia incluye enfoques transversales coherentes con la PE como perspectiva global-local, derechos humanos, trabajo decente, género-cuidados, sostenibilidad e interculturalidad impregnan todas las líneas, asegurando interseccionalidad.

Estrategia de Juventud

La Estrategia de Juventud de Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT se concibe como un instrumento específico para situar a la juventud trabajadora en el centro de la acción internacional de la organización, en coherencia con el Plan Estratégico 2026-2030 y con los principales marcos internacionales (Agenda 2030, Programa de Trabajo Decente de la OIT, Resolución 2250 del CSNU sobre Juventud, Paz y Seguridad y la Estrategia ONU “Juventud 2030”). Parte de un diagnóstico nítido: la juventud es una de las generaciones más golpeadas por la policrisis global (desigualdades, emergencia climática, precarización del trabajo, retrocesos democráticos, cierre del espacio cívico), pero al mismo tiempo un actor indispensable para la resiliencia comunitaria, la democratización y la transformación social. La estrategia rompe con miradas tuteladoras y asume a las personas jóvenes como sujetas de derechos y socias estratégicas, no como beneficiarias pasivas.

Más de 1.800 millones de personas en el mundo son jóvenes, la mayoría en países en desarrollo, y que concentran tasas muy elevadas de desempleo, informalidad, pobreza y exclusión educativa, con impactos especialmente graves para las mujeres jóvenes, atravesadas por desigualdades de género, sobrecarga de cuidados, violencia y barreras de acceso a recursos y espacios de poder. La digitalización, la IA y la transición ecológica reconfiguran el mundo del trabajo y generan nuevos riesgos de exclusión para quienes carecen de protección social y acceso a formación, muy particularmente en el Sur global. En paralelo, el deterioro de libertades sindicales y del espacio cívico incrementa los riesgos para la juventud organizada en movimientos sociales y sindicatos, incluyendo criminalización y violencia.

Frente a este contexto, el objetivo es fortalecer la participación, el liderazgo y el ejercicio efectivo de los derechos de la juventud trabajadora en los procesos de desarrollo sostenible, integrando la perspectiva juvenil de forma transversal y específica en todas las acciones de ISCOD. La lógica de fondo es pasar de “gestionar la precariedad” a construir condiciones estructurales para que la juventud pueda ejercer plenamente sus derechos (empleo, educación, vivienda, salud, participación democrática), desde una perspectiva de justicia intergeneracional. La cooperación sindical se concibe como herramienta para reforzar el sindicalismo juvenil, la solidaridad Norte–Sur y la protección sociolaboral transnacional, evitando que la juventud se vea empujada a aceptar condiciones de semiesclavitud, especialmente en contextos migratorios.

La estrategia de juventud se articula en tres grandes ejes de trabajo estrechamente vinculados a los objetivos del Plan Estratégico. El primer eje, “Empleo digno, trabajo decente y derechos laborales de la juventud”, se orienta a combatir la precariedad, la informalidad y la falta de protección social mediante políticas y prácticas de trabajo decente, protección sociolaboral en contextos de movilidad, cumplimiento de normas de la OIT, debida diligencia empresarial y fortalecimiento de redes sindicales transnacionales. Incluye líneas de acción específicas en formación sindical juvenil, intercambio de buenas prácticas, apoyo a transiciones justas de la educación al empleo y promoción del trabajo decente como eje de la Agenda 2030.

El segundo eje, “Participación, sindicalismo y liderazgo juvenil”, persigue que la juventud tenga presencia real en el diseño, implementación y evaluación de los programas de cooperación sindical, reforzando su militancia y liderazgo en organizaciones sindicales y sociales, tanto en el Norte como en el Sur. Se prioriza el fortalecimiento de organizaciones sindicales juveniles, la defensa del espacio cívico juvenil, el apoyo a su papel en procesos de paz y en la defensa de derechos humanos, y la promoción del liderazgo de mujeres jóvenes y de la erradicación de violencias y discriminaciones de género en entornos laborales y organizativos. La estrategia enfatiza el relevo generacional como condición de sostenibilidad del movimiento sindical y de los proyectos de cooperación.

El tercer eje, “Juventud y transición justa”, reconoce que la juventud hereda un planeta en crisis y, al mismo tiempo, las facturas de décadas de neoliberalismo y desregulación. Propone integrar a las personas jóvenes en los procesos de transición hacia economías verdes y sostenibles, garantizando que la transformación ecológica y digital no agrave las desigualdades existentes. Entre sus líneas de acción destacan la formación en sectores de economía verde, la promoción de empleos verdes dignos, la participación juvenil en el diálogo social sobre triple transición justa y la incorporación transversal del enfoque de cuidados, feminista y de derechos humanos en las intervenciones dirigidas a la juventud.

La Estrategia se sostiene sobre un conjunto sólido de enfoques transversales: enfoque basado en derechos humanos, mirada interseccional sobre las “múltiples juventudes”, perspectiva de género y feminista, justicia social, cuidados y participación juvenil efectiva. Estos enfoques funcionan como brújula ética y metodológica para evitar reproducir desigualdades y asegurar que cada intervención contribuya activamente a transformarlas. No existe una única juventud, sino juventudes atravesadas por género, clase, etnia, territorio, orientación sexual, discapacidad u origen, lo que obliga a diseñar respuestas ajustadas a contextos y experiencias diversas.

En el plano operativo, la Estrategia prevé ámbitos de actuación coherentes con el Plan Estratégico (cooperación sindical al desarrollo, educación para la transformación social, incidencia y trabajo en red) y un sistema de seguimiento y evaluación anual, multidisciplinar, destinado a monitorear avances, apropiación, buenas prácticas y necesidades de ajuste. Además, desarrolla objetivos específicos en áreas clave como educación y formación de calidad, salud y bienestar mental, vivienda digna y emancipación, articulados siempre desde la cooperación internacional y el sindicalismo de clase. Finalmente, se alinea con la Ley 1/2023, el Plan Director de la Cooperación Española y la cooperación descentralizada, reforzando el reconocimiento de la juventud como pilar estratégico de la política de desarrollo y de la acción sindical internacional de ISCOD.

Plan de Acción Voluntaria.

El Plan de Acción Voluntaria 2026-2030 define el marco político, conceptual y operativo de la acción voluntaria como uno de los pilares estratégicos de la organización, estrechamente vinculado a su misión de cooperación sindical al desarrollo, educación para la transformación social e internacionalismo sindical. Da continuidad al Plan 2020-2024, incorporando aprendizajes en participación, organización y gestión del voluntariado, así como retos en materia de cuidados, sostenibilidad y no sustitución de empleo en un contexto de crecientes desigualdades, precarización del trabajo, crisis de los cuidados y transiciones ecológica y digital.

El documento parte de la tradición del movimiento obrero y de UGT, concibiendo la acción voluntaria como militancia social y sindical, no como práctica asistencial o despolitizada. Sitúa el voluntariado como expresión organizada de solidaridad internacional y ciudadanía activa, orientada a la defensa del trabajo decente, los derechos laborales y sindicales, la igualdad de género y la justicia social. Desde esta perspectiva, la acción voluntaria se entiende como motor de cambio social y refuerzo de la democracia participativa, en coherencia con el Plan Estratégico de ISCOD, los documentos programáticos de UGT y marcos como la Agenda 2030, el Programa de Trabajo Decente de la OIT y la Ley 45/2015 de Voluntariado.

El Plan define el voluntariado de ISCOD como un conjunto de acciones concretas que contribuyen a su misión, desarrolladas por personas que, de forma libre, organizada y sin contraprestación económica, actúan movidas por el compromiso con la solidaridad internacional, la justicia social y la defensa de derechos humanos, laborales y sindicales. Establece garantías estrictas para evitar la sustitución de empleo, delimita qué actividades no son voluntariado (relaciones laborales, becas, prácticas, trabajos de colaboración

social, funciones propias de cooperantes, etc.) y fija mecanismos de información y diálogo con la representación legal de las personas trabajadoras para evaluar el impacto del voluntariado sobre el empleo.

El Plan se sustenta en valores de democracia, participación, igualdad, libertad, solidaridad, equidad, justicia social, cohesión social y sostenibilidad ambiental, e incorpora principios como libertad, participación, solidaridad global, complementariedad respecto a lo público, autonomía, gratuidad, eficiencia social, igualdad de género, no discriminación, accesibilidad e inclusión. Identifica dimensiones propias de la acción voluntaria: compromiso y entrega de tiempo y capacidades, carácter complementario, conciencia crítica, transformación social e individual, respeto ambiental, dimensión pedagógica y reflexión e innovación permanente.

Estratégicamente, el Plan alinea el voluntariado con los objetivos del Plan Estratégico de ISCOD: promoción del trabajo decente y derechos laborales, impulso del diálogo social y la participación democrática, igualdad de género y enfoque de cuidados, transición justa y sostenibilidad ambiental, y educación para la transformación social y fortalecimiento organizativo. Subraya el valor del voluntariado sindical intergeneracional, destacando especialmente el aporte de personas mayores, jubiladas y pensionistas (en articulación con la Unión de Jubilados y Pensionistas de UGT) como recurso clave para memoria sindical, mentoría, educación transformadora e incidencia.

El objetivo general del Plan es fortalecer la participación social, sindical e intergeneracional en la acción de ISCOD mediante un voluntariado organizado, crítico y transformador, que contribuya a trabajo decente, derechos humanos, igualdad de género, transición justa y EpTS. Entre sus objetivos específicos destacan: impulsar un voluntariado sindical comprometido alineado con los valores de ISCOD y UGT; fomentar una participación diversa (mujeres, juventud, personas mayores) con enfoque intergeneracional; reconocer y poner en valor el voluntariado senior; contribuir a la educación para la transformación social; apoyar la cooperación sindical y la incidencia sin sustituir empleo; desarrollar modalidades innovadoras (incluido voluntariado digital); y garantizar una gestión basada en cuidado, calidad, formación, acompañamiento, reconocimiento y evaluación.

El Plan define tres grandes ámbitos de acción voluntaria. Primero, las intervenciones de Educación para la Transformación Social (EpTS) en el Estado español, consideradas espacio privilegiado para el voluntariado, donde este actúa como efecto multiplicador en sensibilización, formación, campañas, memoria sindical y participación ciudadana, bajo

condiciones de no sustitución de empleo, capacidad de acompañamiento y especial cuidado en actividades con menores. Segundo, las intervenciones de cooperación sindical al desarrollo en países socios, donde se prevén estancias cortas y asistencias técnicas puntuales, siempre bajo demanda y liderazgo de socios locales, con alto estándar de seguridad, pertinencia, enfoque feminista y principio de “no hacer daño”. Tercero, tareas de apoyo a proyectos, comunicación e incidencia, circunscritas a actividades complementarias (campañas, logística, espacios comunitarios, procesos intergeneracionales) sin asumir funciones técnicas propias del personal contratado.

El Plan caracteriza los perfiles de personas voluntarias que ISCOD puede reclutar entre la afiliación a UGT: juventud trabajadora y estructuras juveniles (especialmente para EpTS y sensibilización), cuadros sindicales con expertise técnico (para asistencias puntuales), comunidad universitaria afiliada, personas mayores y jubiladas, y, con fuertes salvaguardas éticas, posibles iniciativas de voluntariado desde empresas en los términos de la Ley 45/2015. Distingue claramente entre personas socias, colaboradoras y voluntarias, y detalla derechos y deberes del voluntariado de acuerdo con la normativa, incorporando transversalmente el enfoque de derechos, feminista y de trabajo decente en la formación y el acompañamiento.

Finalmente, el Plan estructura un ciclo de acción voluntaria con fases de identificación de necesidades y perfiles, difusión y captación, selección y acogida, formación, seguimiento y acompañamiento, reconocimiento y desvinculación, acompañado de un sistema de seguimiento y evaluación continua y final (2025-2028) basado en indicadores orientativos (perfiles, distribución, ámbitos de acción, participación senior, formación, satisfacción, permanencia) y en metodologías participativas. La mejora continua, la rendición de cuentas y la coherencia con la estrategia institucional se sitúan como ejes para asegurar un modelo de voluntariado sostenible, cuidado y políticamente consistente.

Política de Derechos Humanos

Sindicalistas sin Fronteras ISCOD UGT integrará una Política de Derechos Humanos en el Plan Estratégico 2026-2030 como pilar para la transformación social justa y sostenible. Se alinea con la misión de promover trabajo decente, ciudadanía global y solidaridad internacionalista, conforme a la Evolución de la Educación para la Transformación Social (EpTS) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Como organización, nos comprometemos a respetar, proteger y cumplir los derechos humanos en todas sus actuaciones de cooperación sindical, educación y sensibilización.

Esta política se basa explícitamente en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Carta de la OIT y sus ocho convenios fundamentales (especialmente nn. 87 y 98 sobre libertad sindical y negociación colectiva; 29 y 105 contra trabajo forzoso; 100 y 111 sobre igualdad y no discriminación; 138 y 182 contra trabajo infantil). Como organización sindical, prioriza los derechos laborales como derechos humanos esenciales, integrando la perspectiva glocal (global-local) de la EpTS para conectar realidades locales con desafíos globales como desigualdad, migraciones y cambio climático.

En este sentido, adoptamos la Debida Diligencia en Derechos Humanos según el Marco de las Naciones Unidas (Pilares 1: responsabilidad estatal; Pilar 2: responsabilidad corporativa; Pilar 3: acceso a remedio). Esto implica identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre impactos adversos en proyectos con socios sindicales en América Latina, África y España, evaluando riesgos en cadenas de valor y transiciones justas.

Los principios rectores que rigen esta política son:

- Trabajo Decente y Libertades Sindicales: Promover empleo digno, salarios justos, seguridad social y eliminación de precariedad, conforme a la Agenda de Trabajo Decente de la OIT. Garantizar libertad de asociación, negociación colectiva y protección contra represalias antisindicales, priorizando mujeres trabajadoras en sectores informales, migrantes y juventudes.
- Igualdad y No Discriminación: Erradicar brechas de género, etnia, orientación sexual o discapacidad mediante enfoques interseccionales. Incorporar la Estrategia de Género de ISCOD para empoderar mujeres sindicalistas y combatir violencia laboral.
- Coherencia de Políticas: Alinear actuaciones con políticas públicas españolas (Ley 12/2023 de Cooperación), europeas (Directrices UE sobre Debida Diligencia) y ODS, evitando contradicciones entre cooperación y comercio/inversión. Exigir a contrapartes y financiadores (AECID, UE, CCAA et al.) el cumplimiento de estándares OIT.
- Sostenibilidad y Transición Justa: Proteger derechos en contextos de cambio climático y digitalización, promoviendo empleo verde y regulaciones contra extrativismo.

Esta política se integra en el plan transversalmente a mediante diferentes mecanismos de implementación:

- Evaluación de Impacto: Análisis previo y continuo de riesgos en planes de acción con indicadores ODS y OIT.

- **Formación y Sensibilización:** Capacitación obligatoria en EpTS para personal, socios y beneficiarios, usando materiales sobre derechos humanos y sindicales.
- **Diálogo y Participación:** Mesas tripartitas con sindicatos locales, gobiernos y empresas para incidencia política.
- **Transparencia:** Reportes anuales públicos con indicadores de cumplimiento, integrados en evaluaciones estratégicas.

Un Comité Interno de Derechos Humanos (Patronato + expertos UGT) supervisará el cumplimiento de la política, con auditorías externas independientes. Se establecerá un canal ético confidencial para quejas, garantizando no represalias y acceso a remedio efectivo (mediación sindical, colaboración judicial). Esta política vincula a toda la organización y socios, reforzando su adopción la visión de ISCOD de cooperar y educar para transformar, desde la solidaridad sindical hacia un mundo sin exclusión.

Sistema de seguimiento y evaluación

Con carácter anual (bianual y semestral para algunos de los indicadores) se llevará a cabo la medición del avance de los indicadores con los que este PE dota a cada una de las líneas estratégicas. Cada plan operativo anual, en función de los resultados del ejercicio anterior, definirá las metas de las líneas estratégicas, sin perjuicio de los objetivos y resultados de los diferentes proyectos, programas y acciones que se desarrollan en cada una de estas.

El patronato podrá nombrar a un grupo de trabajo responsable del monitoreo del PE mediante este sistema (formado por personas patronas, trabajadoras y voluntarias) el cual se dotará de sus propias reglas de funcionamiento, validadas por el patronato. Asegurará la vinculación con la memoria anual de ISCOD, la cual deberá estructurarse para analizar los datos relativos y ofrecer información suficiente sobre el avance de la planificación, de las dificultades encontradas y de cómo se superan.

En este sentido, señalar la importancia de cambiar el concepto de memoria, de repositorio de datos a espacio de seguimiento y discusión estratégica, y de herramienta para reforzar el carácter político de la cooperación sindical practicada por ISCOD en el contexto actual. Este cambio se traduce en una comunicación diferente, alineada con ese propósito.

Indicadores por líneas estratégicas y refuerzo de la organización

En la Tabla 4 se recoge el sistema de indicadores que permitirá dar seguimiento al progreso del trabajo en las diferentes líneas estratégicas.



Tabla 4: Sistema de indicadores de seguimiento para líneas estratégicas.

Línea estratégica	Indicador	Tipo	Fórmula / unidad	Línea de base 2026	Fuente de verificación	Frecuencia
1) Acción Sindical Internacional por el Trabajo Decente y la Justicia Social	Personas beneficiarias directas de intervenciones (cooperación + EpTS), desagregadas por sexo y edad (mínimo: % mujeres, % jóvenes).	Cuant.	Nº personas y % desagregaciones	>36.000 personas; 65% mujeres; 35% hombres (estimación de impacto 2026).	Informes de proyecto/convenio; agregación anual corporativa.	Anual
	Cobertura de negociación colectiva apoyada: nº de acuerdos/mesas de negociación colectiva (empresa/sector) fortalecidos o impulsados con participación de organizaciones socias.	Cuant.	Nº acuerdos/mesas con acta o documento verificable	A establecer	Actas, textos de convenios, memorias técnicas de socios.	Anual
	Fortalecimiento organizativo sindical: % de organizaciones socias que mejoran al menos 2 capacidades clave: gestión, afiliación, comunicación, negociación o incidencia) según herramienta de evaluación interna.	Cual.+Cuant.	% organizaciones que cumplen criterio (escala 0–3 o 0–5)	A establecer	Autoevaluación guiada + verificación técnica ISCOD; planes de mejora.	Bianual
2) Derechos humanos e igualdad de género	Liderazgo y participación de mujeres en estructuras sindicales socias: variación del % de mujeres en órganos de decisión (al menos 1 órgano por organización).	Cuant.	% mujeres en órgano de decisión (y variación pp)	A establecer	Estatutos/actas; registros internos; informes de socios.	Anual
	Prevención y respuesta ante violencia y acoso: nº de organizaciones socias que adoptan o actualizan un protocolo (laboral/sindical) de prevención y atención de violencia y acoso, y evidencian al menos 1 acción de implementación.	Cuant.	Nº organizaciones con protocolo + evidencia de implementación	A establecer	Protocolo aprobado; actas; registros de formación/difusión.	Anual



PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Línea estratégica	Indicador	Tipo	Fórmula / unidad	Línea de base 2026	Fuente de verificación	Frecuencia
3) Triple transición justa y sostenibilidad de la vida	Cuidados y corresponsabilidad en la agenda sindical: nº de procesos de diálogo social/negociación colectiva apoyados que incorporan medidas de cuidados/corresponsabilidad (permisos, servicios, tiempos, protección social).	Cuant.	Nº procesos con cláusulas/medidas verificables	A establecer	Textos negociados; actas; políticas públicas; informes técnicos.	Anual
	Empleo verde/circular e iniciativas productivas sostenibles: nº de iniciativas apoyadas (proyectos piloto, emprendimientos, cadenas de valor) que generan o consolidan empleo/ingresos con criterios de sostenibilidad y trabajo decente.	Cuant.	Nº iniciativas verificables	A establecer	Fichas de proyecto; indicadores económicos y laborales por intervención.	Anual
	Recualificación y adaptación profesional para la transición ecológica y digital: nº de personas trabajadoras formadas y % que reporta mejora de empleabilidad/capacidad de adaptación (encuesta post).	Cuant.	Nº personas; % percepción de mejora (p. ej., ≥70% meta)	A establecer	Registros de formación; encuestas pre/post; seguimiento a 6 meses cuando aplique.	Anual
	Integración de transición justa en políticas/diálogo social: nº de espacios de diálogo social o políticas públicas donde ISCOD y/o socios inciden e incorporan medidas de transición justa (protección social, reconversión, salud laboral, derechos).	Cuant.	Nº espacios/políticas con evidencia documental	A establecer	Actas, documentos de política, posicionamientos, resultados de incidencia.	Anual

Por lo que respecta al trabajo de estructura y organización, en la Tabla 5 se definen los siguientes indicadores.



PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Tabla 5: Sistema de indicadores de refuerzo interno

Eje	Indicador	Tipo	Fórmula / unidad	Línea de base orientativa	Fuente / verificación	Fre-cuencia
Avanzar hacia una política institucional para la igualdad.	Existencia y grado de implementación de una Estrategia y Política Institucional de Igualdad aprobada por el Patronato y operativizada en planes anuales	Cual + Cuant	Escala 0–3: 0 = inexistente; 1 = borrador; 2 = aprobada; 3 = aprobada y con plan operativo con seguimiento anual	2026: previsiblemente 1 (borradores y prácticas parciales, sin política unificada)	Actas de Patronato, texto de la política, planes anuales, informes de seguimiento	Anual
	Porcentaje de procedimientos internos clave (RRHH, proyectos, comunicación, voluntariado, etc.) que incorporan cláusulas o criterios de igualdad de género y no discriminación	Cuant	Nº de procedimientos con criterios de igualdad / Nº total de procedimientos revisados × 100	2026: A determinar tras auditoría de procedimientos	Manuales internos, protocolos, resoluciones internas	Anual
Activar la participación, intercambio y apropiación de la reflexión y la concreción estratégica.	Nivel de satisfacción del personal y delegaciones con los canales y herramientas de comunicación interna (flujo de información, claridad, bidireccionalidad)	Cual + Cuant	Media en escala 1–5 (encuesta interna)	2026: A determinar documentos estratégicos	Encuesta interna estandarizada; grupos focales	Anual
Gestión del conocimiento	Existencia y uso de un sistema institucional de gestión del conocimiento (repositorio común + procesos de sistematización y devolución interna)	Cual. + Cuant.	Escala 0–3: 0 = inexistente; 1 = repositorio disperso sin normas; 2 = sistema definido y en uso parcial; 3 = sistema implementado con productos y rutinas de uso	2026: 1 (documentos almacenados, pero sin sistema ni procesos claros)	Manual/protocolo de GC, repositorio, actas de sesiones de devolución, evidencias de sistematizaciones	Anual
	Porcentaje de proyectos/programas que generan al menos un producto de sistematización o aprendizaje compartido (nota de lecciones aprendidas, informe breve, ficha de buenas prácticas, etc.)	Cuant.	Nº de proyectos/programas con producto de GC / Nº total de proyectos/programas cerrados en el año × 100	2026: A determinar (previsiblemente bajo, < 25%)	Informes de cierre, repositorio de lecciones aprendidas, listados de productos de GC	Anual
Generar y mejorar las herramientas de comunicación, interna y externa	Alcance e impacto de la comunicación externa estratégica vinculada al PE (visibilidad y engagement)	Cuant. + Cual.	Nº de productos de comunicación estratégica (campañas, posicionamientos, informes) con más de X interacciones significativas (visitas,	2026: A determinar tras primer inventario; impacto disperso y poco sistematizado	Análítica web y RRSS, registros de descargas, clipping de prensa, informes de proyectos	Anual



PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Eje	Indicador	Tipo	Fórmula / unidad	Línea de base orientativa	Fuente / verificación	Frecuencia
			descargas, menciones en medios, participación en actos) / N° total de productos × 100, complementado con valoración cualitativa de impactos relevantes (p.ej. presencia en medios clave, citas en documentos de terceros)			
	Grado de conocimiento de ISCOD, su misión y líneas estratégicas entre afiliación/delegadas de UGT	Cuant.	% de personas afiliadas/delegadas encuestadas que identifican correctamente al menos 3 elementos clave (qué es ISCOD, su misión, una línea estratégica/prioridad geográfica) / N° total de personas encuestadas × 100	2026: A determinar (previamente bajo/medio, sin medición sistemática previa)	Encuestas periódicas a delegadas/os UGT (digitales o en formaciones), grupos focales con estructuras de UGT	Bianual
	Nivel de coordinación comunicativa entre sede y delegaciones territoriales	Cual. + Cuant.	Escala 0–3: 0 = no existen mecanismos regulares; 1 = intercambios puntuales sin planificación; 2 = calendario y espacios regulares de coordinación con productos conjuntos ocasionales; 3 = planificación anual compartida, reuniones periódicas y producción recurrente de contenidos coordinados	2026: 1–2 (mecanismos parciales/irregulares, sin sistema consolidado)	Planes de comunicación, actas de reuniones de coordinación, calendario de campañas conjuntas, análisis de contenidos producidos por delegaciones	Anual
Reforzar las capacidades y habilidades del	Porcentaje de equipo propio (sede + delegaciones) que participa al menos en una actividad anual de	Cuant	N° personas formadas / N° total de personas en plantilla × 100	2026: A determinar (primera medición con censo y registro formativo)	Registros de RRHH, listados de asistencia, planes de formación	Anual



PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Eje	Indicador	Tipo	Fórmula / unidad	Línea de base orientativa	Fuente / verificación	Frecuencia
equipo humano propio	formación estratégica (género, derechos, transiciones, gestión, etc.)					
	Percepción del equipo sobre la adecuación de sus capacidades para implementar el Plan Estratégico (conocimiento, herramientas, acompañamiento)	Cual	Media en escala 1-5 (encuesta anónima)	2026: A determinar (necesidad de refuerzo formativo expresada en la reflexión estratégica)	Encuesta interna; entrevistas individuales o grupales	Anual
Fortalecer las estructuras central y territoriales de ISCOD y su trabajo en red	Funcionamiento de mecanismos de coordinación interna e incorporación de procedimientos estandarizados	Cual + Cuant	Escala 0-3: 0 = inexistente; 1 = creado; 2 = operativo con reuniones regulares; 3 = operativo con plan de trabajo y productos (actas, decisiones)	2026: 0-1 (mecanismos formales y experiencias previas sin sistema consolidado)	Resoluciones internas, términos de referencia, actas de reuniones, planeaciones conjuntas	Anual
	Porcentaje de delegaciones territoriales que participan regularmente en espacios de coordinación y planificación conjunta (reuniones, retiros, comités)	Cuant.	Nº delegaciones activas / Nº total de delegaciones × 100	2026: A determinar (primera medición a través de actas y listados de participación)	Actas de coordinación, registros de asistencia	Anual
	Incidencia y alianzas estratégicas: fortaleza de las alianzas activas (sindicales, sociedad civil, academia, multiactor).	Cuant + Cual	Productos verificables (posicionamientos, campañas, propuestas, participación en foros). Satisfacción de las socias, escala 1-5	2026: A determinar. Revisión interna de alianzas.	Convenios/MoU, productos publicados, evidencias de participación.	Bianual
Incorporar enfoque de cuidados en la gestión de la entidad	Existencia e implementación de una política o protocolo interno de cuidados y conciliación (teletrabajo, tiempos, clima organizacional, salud psicosocial)	Cual + Cuant	Escala 0-3: 0 = inexistente; 1 = medidas puntuales; 2 = protocolo/política aprobada; 3 = política implementada con seguimiento	2026: 1 (medidas dispersas, sin política integral formalizada)	Documento de política, actas de aprobación, encuestas de clima	Anual
	Percepción del equipo sobre el cuidado institucional (equilibrio vida-trabajo, apoyo psicosocial, gestión de cargas)	Cual	Medida en escala 1-5 en encuesta interna de clima y cuidados	2026: A determinar mediante primera encuesta específica	Encuestas de clima y cuidados; entrevistas	Anual



PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Eje	Indicador	Tipo	Fórmula / unidad	Línea de base orientativa	Fuente / verificación	Frecuencia
Compromiso institucional con las finanzas éticas y el conjunto de la economía social y solidaria.	Porcentaje del presupuesto anual gestionado a través de instrumentos de finanzas éticas o proveedores de economía social y solidaria (p. ej., banca ética, cooperativas, proveedores responsables)	Cuant	Importe con proveedores/servicios de ESS y finanzas éticas / Presupuesto total ejecutado × 100	2026: A determinar a partir del análisis de proveedores y cuentas	Contabilidad, listados de proveedores, contratos bancarios	Anual
	Existencia de un marco de criterios institucionales para selección de proveedores y servicios financieros alineado con ESS/finanzas éticas, y grado de uso en la práctica	Cual	Escala 0–3: 0 = sin criterios; 1 = criterios informales; 2 = criterios aprobados; 3 = criterios integrados en procedimientos de compra/contratación	2026: 1 (prácticas parciales, sin marco formal completo)	Manual de compras/contratación, decisiones de Patronato, expedientes de selección	Anual
Sostenibilidad económica de la entidad	Grado de diversificación y dependencia de las fuentes de financiación	Cuant. + Cual.	% del presupuesto anual financiado por la principal fuente <25% Al menos 4 fuentes entre 5-15%	2026: Alta dependencia de pocas fuentes principales; valores a concretar con contabilidad	Contabilidad anual, informes financieros, cuadro de financiadores	Anual
	Capacidad de generación de recursos propios y fondos estructurales (aportaciones de UGT, fondos no afectados, reservas)	Cuant.	Estructura interna cubierta con fondos propios al menos al 70%	2026: A determinar	Estados financieros auditados, acuerdos UGT–ISCOD, presupuestos y liquidaciones	Anual
	Capacidad de fondos de libre disposición para actividades de apoyo sindical, no cubiertas por la cooperación al desarrollo.	Cuant.	Mínimo del 5% del total de recursos	2026: A determinar	Estados financieros auditados, acuerdos UGT–ISCOD, presupuestos y liquidaciones	Bianual

Anexos

Planificación del refuerzo estructural y organizativo

Tabla 6: Plan de refuerzo institucional.

Ejes	Acciones	Productos	Res-ponsa-bles desa-rrollo	26	27	28	29	30
Avan- zar ha- cia una política institu- cional para la igual- dad.	Revisión de la estrategia de gé- nero.	Nueva estrategia.	Patro- nato					
	Elaboración de una política de género.	Política de género.	Patro- nato					
	Transversalización en el con- junto de políticas y prácticas.	Procedimientos y po- líticas con enfoque de género.	Direc- ción					
Activar la parti- cipa- ción, inter- cambio y apro- piación de la refle- xión y la con- creción estra- tégica.	Creación y dinamización de es- pacios de intercambio a la in- terna, abiertos a personas téc- nicas, directivas y voluntarias.	Protocolos de funcio- namiento de los espa- cios.	Direc- ción / Equipo téc- nico					
	Fortalecer y estructurar el pro- ceso de reflexión política, enfo- cado a alimentar estrategias, alianzas e incidencia desde la vi- sión internacional de UGT, y su inducción en el equipo de IS- COD.	Estrategias específi- cas (geográficas, sec- toriales et al.).	Patro- nato / Direc- ción					
Gestión el co- noci- miento.	Sistematización de buenas prácticas, en colaboración con las entidades socias.	Evaluaciones de pro- yectos y de estrate- gias.	Equipo téc- nico					
	Retorno de aprendizajes al sis- tema de gestión y ejecución.	Metodología de me- jora continua en base a aprendizajes.	Direc- ción					
	Formación en base a aprendiza- jes.	Acciones de forma- ción.	Direc- ción / Equipo					

Ejes	Acciones	Productos	Res-ponsa-bles desa-rrollo	26	27	28	29	30
			téc-nico					
	Implantación de líneas de inves-tigación aplicada.	Estudios e informes, especialmente dirigi-dos a la acción polí-tica.	Direc-ción / Equipo téc-nico					
Gene-rar y mejo-rar las herra-mien-tas de comu-nica-ción, interna y ex-terna.	Elaboración de protocolo co-municativo interno, incluyendo un diagnóstico base.	Diagnóstico base. Protocolo de comuni-cación interna.	Direc-ción / Equipo téc-nico					
	Proceso de revisión comunica-tiva externa: objetivos, medios, estilo, público y coherencia polí-tica.	Plan de comunica-ción. Libro de estilo y he-ramientas formales.	Direc-ción / Equipo téc-nico					
Refor-zar las capaci-dades y habili-dades del equipo hu-mano propio	Revisar la estructura de necesi-dades de recursos humanos, en relación a la previsión de activi-dades y recursos disponibles, incluyendo puestos directivos y técnicos e identificación de po-siciones críticas para el funcio-namiento.	Organigrama y des-cripción de plazas y responsabilidades.	Direc-ción					
	Diseño y desarrollo de un pro-grama formativo interno, inclu-yendo la inducción política de la cooperación sindical y el propio PE.	Programa formativo, incluyendo alcance y condiciones de ac-ceso para el equipo.	Direc-ción / Equipo téc-nico					
	Adaptación tecnológica y digi-tal, y despliegue de nuevas he-ramientas de gestión, en cues-tiones organizativas, finance-ras, logísticas, administrativas, ciclo de proyectos et al.	Diagnóstico de nece-sidades. Implantación y for-mación sobre sobre las diferentes herra-mientas.	Direc-ción / Equipo téc-nico					

Ejes	Acciones	Productos	Res-ponsa-bles desa-rollo	26	27	28	29	30
Fortalecer las estructuras central, territoriales y delegaciones al Sur de ISCOD, y su trabajo en red	Diseño y puesta en marcha de mecanismo para la coordinación de la EpTS.	Mecanismo coordinación EpTS	Dirección / Equipo técnico					
	Revisión de los flujos de trabajo y mapa de procesos, y elaboración o adaptación de protocolos y procedimientos.	Protocolos y procedimientos comunes.	Dirección / Equipo técnico					
		Organigrama y descripción de plazas y responsabilidades.	Dirección					
Incorporar enfoque de cuidados en la gestión de la entidad	Revisión reflexión sobre la cultura organizativa y puesta en marcha de las medidas identificadas.	Política de Cuidados.	Dirección					
		Guía operativa de gestión del tiempo y desconexión.	Dirección / Equipo técnico					
		Programa formativo.	Dirección					
Compromiso institucional con las finanzas éticas y el conjunto de la economía	Definición de criterios de proveedores y adquisición y contratación responsable de servicios y equipos/materiales, y puesta en marcha.	Medidas de debida diligencia.	Patronato /					
		Política de compras y contratación responsable	Dirección					
		Plan financiero y de inversiones con criterios éticos.						

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Ejes	Acciones	Productos	Res-ponsa-bles desa-rollo	26	27	28	29	30
mía so- cial y solida- ria.								
Soste- nibili- dad econó- mica de la enti- dad	Definir una estrategia de posi- cionamiento y captación de fondos a nivel estatal, subesta- tal e internacional, con protoco- los adaptados a nuevos donan- tes y y fidelización de aquellos ya consolidados.	Estrategia que incluya mapa de financiados, protocolos, plan de captación y otros elementos.	Patro- nato / Direc- ción					

Metodología participativa y fuentes

El diseño del nuevo Plan Estratégico se basa en una metodología participativa que combina herramientas de análisis estratégico, enfoques de derechos humanos y mecanismos de planificación orientados a resultados. Este enfoque metodológico está orientado a producir un documento guía institucional, además de fortalecer las capacidades internas y generar una cultura organizacional más reflexiva, coherente y orientada al aprendizaje.

Este Plan Estratégico responde también a un proceso de reflexión interna desarrollado a lo largo de 2025 con la participación del Patronato, el equipo técnico de las delegaciones territoriales, las delegaciones en el exterior y la sede central. A partir de este proceso, ISCOD ha optado por simplificar su plan estratégico, pasando de un modelo basado en múltiples objetivos operativos a una arquitectura más clara estructurada en tres líneas estratégicas de acción, tres instrumentos principales de intervención y un eje transversal de fortalecimiento organizativo.

Este enfoque busca reforzar la coherencia política de la acción de la Fundación, mejorar su capacidad de implementación y facilitar el seguimiento estratégico del conjunto de sus intervenciones

Esta simplificación estructural responde a una doble constatación desde la experiencia acumulada de ISCOD de la implementación del Plan 2021-2024. Por un lado, sus enfoques, valores y prioridades —defensa del diálogo social tripartito, promoción del Trabajo Decente conforme a los Convenios OIT fundamentales (87, 98, 100, 111, 155, 183, 190), igualdad efectiva de género alineada con la CEDAW y la Estrategia de Cooperación Feminista Española, y sostenibilidad ambiental en cadenas de valor globales— permanecen plenamente vigentes y coherentes con la identidad sindical de ISCOD. Han demostrado impacto en regiones prioritarias como América Latina-Caribe (convenio andino, Cuba, Centroamérica) y África (Marruecos, Senegal, Mauritania), promoviendo el fortalecimiento del sindicalismo, y con el creciente desafío en materia de protección de las y los defensores de derechos humanos, laborales y del medio ambiente.

Se han impulsado avances significativos en relación con los ODS (8, 5, 13, 16, 17). Por otro lado, la práctica revela la necesidad de un esquema más claro y operativo, que facilite la planificación plurianual, el seguimiento con indicadores RSCD-CSI (al menos 40%

participación femenina, reducción brechas salariales), y la rendición de cuentas ante AE-CID, UE y aliados como IndustriALL, PSI y la Red Sindical de Cooperación al Desarrollo (RSCD).

Las tres líneas estratégicas condensan contenidos transversales del plan anterior sin diluir ambición: Trabajo Decente integra la promoción de derechos laborales, entornos seguros y movilidad con dignidad, respondiendo a precarización digital y migraciones forzadas; Derechos Humanos e Igualdad de Género posiciona a ISCOD como garante de obligaciones vinculantes (Ley 1/2023, Pacto Mundial Empresas-DDHH, Directiva UE de debida diligencia), priorizando mujeres sindicalistas y colectivos vulnerables frente a violencias y discriminaciones interseccionales; Transición Justa articula descarbonización ecológica, digitalización responsable y protecciones sociales, alineada con la IV Conferencia Financiación para el Desarrollo (FfD4) y cumbres UE-África/Iberoamericana. Estas se despliegan vía cooperación directa, EpTS global (sensibilización contra polarización, ciudadanía laboral crítica en España) e incidencia política (foros HLPF, ECOSOC, CEPAL), sustentadas por un fortalecimiento organizativo que optimiza capacidades territoriales, alianzas UGT y herramientas digitales para impacto escalable.

Este plan gana foco adaptándose al escenario del momento en que se elabora y que se presume será vigente en el medio plazo. No reduce ambición, sino que la potencia mediante coherencia con la RSCD-CSI, Agenda 2030 y Ley 12/2023, asegurando que acciones locales (EpTS en CCAA) generen cambios globales. ISCOD se posiciona como motor sindical de una globalización justa, solidaria y sostenible, no dejando a nadie atrás.

Fases del proceso

La metodología general se ha organizado en cuatro fases:

Fase inicial de preparación. Se celebró una reunión de lanzamiento, en la que se ha constituido el equipo de referencia de ISCOD para la consultoría. Asimismo, mediante un muestreo aleatorio, se han identificado las personas informantes clave, así como la documentación y datos relevantes para el proceso, que han sido localizados y transferidos al equipo consultor que acompaña el proceso. Se ha cerrado el plan de trabajo, adaptándose al calendario y los compromisos previstos por ISCOD en los meses siguientes, junto con los detalles operativos y las herramientas y dinámicas del proceso.

Se definió una matriz de evaluación y análisis, priorizando criterios como pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, coherencia y alineamiento.

Fase de análisis y diagnóstico institucional y evaluación del PE anterior (2021-2024).

Se realizaron entrevistas y reuniones con grupos focales, y se ha analizado toda la documentación y datos relevantes disponibles.

En esta fase, se ha llevado a cabo un análisis de las actividades, de las alianzas y relaciones institucionales, la gestión de los recursos - basándonos en el balance de actividades y memorias de la entidad -, los procesos de innovación y de aprendizaje, y otros parámetros que han permitido conocer el alcance del anterior plan y su avance en la consecución de sus objetivos. Se han cruzado las diferentes políticas, protocolos y documentos relacionados con el PE, analizando su coherencia, alcance en la práctica y contribución a los objetivos estratégicos. Dada la inexistencia de indicadores cuantitativos, la evaluación ha sido de carácter eminentemente cualitativo, a partir de las informaciones documentales y de entrevistas y dinámicas posteriores. Está previsto que este diagnóstico sea posteriormente revisado y validado por el Patronato de ISCOD.

Fase de formulación estratégica. A partir del análisis y evaluación previos, tanto por metodología de trabajo como por garantizar una participación en igualdad de condiciones, se ha planteado una dinámica de talleres, comenzando por el debate y reflexión sobre los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones del diagnóstico del PE vigente. En los talleres participativos, se abordarán las cuestiones clave para el nuevo plan: visión, misión, objetivos, líneas de acción, recursos, prioridades, etc.

El objetivo de los talleres es finalizar el diagnóstico compartido igual que las líneas de trabajo estratégicas propuestas con base al aprendizaje del análisis cualitativo. El diagnóstico, como fase previa de la elaboración, en este sentido, da lugar a una fase de formulación estratégica que, en consecuencia, nos lleva a la validación de la evidencia empírica obtenida de la experiencia, los grupos focales y entrevistas en profundidad y el marco político definido por la secretaría de política internacional de UGT.

Fase de diseño operativo. Una vez aprobadas por el Patronato las nuevas líneas estratégicas del nuevo PE, así como sus indicadores y mecanismos de seguimiento, se procederá al desarrollo orgánico de las políticas específicas (Género, EpTS, Voluntariado, etc.), en congruencia con la orientación estratégica del plan. Todo ello a partir de la revisión de documentos existentes, metodologías participativas y en consecuente alineación con la nueva planificación.

La composición de los grupos focales es técnica (equipo técnico de ISCOD) y política (secretaría de política internacional de UGT, Consejo de Dirección y Patronato). El equipo consultor facilitará que las orientaciones políticas y estratégicas queden adecuadamente reflejadas para su validación y aprobación definitiva por parte del Patronato.

Fase de validación y entrega. En un taller de devolución de todos los insumos recogidos, se podrán realizar los ajustes y entrega del documento finalizado del PE 2026-2030 y sus políticas derivadas.

Evaluación del Plan Estratégico 2021–2024

A modo de resumen del proceso de evaluación, este apartado contiene algunos de los elementos clave que orientan la elaboración del nuevo Plan Estratégico 2026-2030. El Plan Estratégico 2021-2024 de ISCOD se ha utilizado, según las fuentes consultadas, como **marco de referencia real** para proyectos, partenariados y prioridades geográficas, pero presenta un **bajo nivel de seguimiento sistemático y debilidades claras en el objetivo de fortalecimiento interno** y en la institucionalización de instrumentos de gestión y monitoreo.

Nivel de cumplimiento de objetivos y resultados clave

El nivel de cumplimiento, según los testimonios obtenidos, puede resumirse en los siguientes puntos:

- El PE ha sido un documento de referencia efectivo para la formulación de proyectos de cooperación y EpTS, la alineación temática con financiadores y la selección de zonas geográficas de intervención, especialmente en la Región Andina.
- Los objetivos estratégicos se perciben como bien diseñados, pertinentes y coherentes con la práctica de ISCOD, y se consideran alineados con marcos como ODS, trabajo decente, transición justa, género y DDHH.
- No existe (o no se percibe) un sistema formal de seguimiento y evaluación del PE: falta un sistema de indicadores, espacios de revisión periódica e informes específicos sobre el grado de cumplimiento de objetivos, lo que limita la medición de resultados a nivel estratégico.
- El grado de implementación es desigual entre objetivos: se reconoce mayor desarrollo de objetivos ligados a trabajo decente, diálogo social y transición justa (OE1-OE4), y menor consolidación de objetivos sobre violencia/inclusión, EpTS y especialmente OE6 de fortalecimiento interno.
- Los ejes transversales (género, derechos laborales, DDHH, sostenibilidad ambiental) se han incorporado en un grado medio-alto, con más consistencia en género y derechos laborales que en sostenibilidad ambiental, que se considera trabajada de forma limitada y poco estratégica.
- Las prioridades geográficas se han respetado de forma general (América Latina, Mediterráneo/África), integrando además oportunidades de financiación sin una dispersión percibida como excesiva, aunque sin estrategias país formalizadas.
- Principales logros, lecciones aprendidas y retos pendientes

Logros clave

Uso del PE para orientar la cartera de proyectos, asegurar coherencia temática con financiadores y reforzar la presencia de ISCOD en los diferentes territorios prioritarios. Consolidación de partenariados con sindicatos, organizaciones de derechos humanos y otros actores del Sur global, con valoración muy positiva por parte del equipo técnico. Mayor visibilidad y reconocimiento externo de ISCOD como actor de referencia en cooperación sindical, tanto para financiadores como para socios locales.

Lecciones aprendidas

Disponer de un plan estratégico sin sistema de indicadores, sin estrategia de seguimiento ni espacios de revisión colectiva reduce su potencial como herramienta de gestión y aprendizaje institucional.

La apropiación interna del PE es desigual: hay personas que lo manejan por su vínculo con proyectos, pero se percibe falta de difusión, inducción y espacios de reflexión estratégica para toda la organización.

El fortalecimiento institucional no se produce por inercia: requiere objetivos específicos, recursos dedicados y decisiones organizativas coherentes.

Retos pendientes prioritarios

- Diseñar e implementar un sistema sencillo de indicadores, monitoreo y evaluación del próximo PE, con espacios periódicos de análisis y devolución.
- Reforzar de forma explícita el OE6 (fortalecimiento interno): estructura, gobernanza, sistemas de información, tecnologías de gestión, monitoreo y sistematización de aprendizajes.
- Mejorar la inducción y comunicación interna sobre misión, visión, enfoque sindical y plan estratégico, garantizando que toda la plantilla lo conoce y lo utiliza.
- Desarrollar estrategias país documentadas que conecten contextos, líneas de trabajo, socios y posicionamiento político-sindical de UGT/ISCOD.
- Profundizar el trabajo en derechos humanos (empleo como instrumento de paz, protección de personas defensoras) y en sostenibilidad/ transición ecológica con alianzas especializadas.

Tabla 7: Análisis FODA institucional.

Fortalezas Plan estratégico coherente con ODS, trabajo decente, género y DDHH, percibido como pertinente y útil para orientar proyectos. Reconocimiento externo creciente como actor referente en cooperación sindical y trabajo decente. Amplia red de alianzas con sindicatos y organizaciones sociales del Sur global, con resultados positivos y continuidad de proyectos. Capacidad demostrada para alinear proyectos con prioridades geográficas y temáticas del PE y de la cooperación española.	Debilidades Ausencia de sistema de indicadores y de evaluación sistemática del PE; falta de seguimiento estructurado. Difusión interna insuficiente del PE; falta de procesos de inducción y espacios de análisis colectivo. OE6 débilmente implementado: carencias en fortalecimiento organizativo, sistemas de monitoreo, tecnologías de gestión y sistematización. Cambios organizativos regresivos (supresión de la figura de Responsable de Programas) que afectan coordinación, claridad de roles y liderazgo técnico.
Oportunidades Nuevos marcos (Ley 1/2023, Agenda 2030, transición justa, políticas feministas) que refuerzan enfoques ya presentes en el PE. Posibilidad de profundizar alianzas estratégicas con sindicatos, ONGD, agencias de la ONU y financiadores para proyectos de mayor impacto. Demanda creciente de proyectos sobre transición justa, empleo verde, DDHH y protección de personas defensoras, alineados con la identidad sindical de ISCOD. Oportunidad de usar el nuevo PE para definir estrategias país, clarificar visión de cooperación sindical UGT e institucionalizar sistemas de seguimiento.	Amenazas Crisis globales (pandemia, conflictos, cambio climático) y debilitamiento de derechos laborales y sindicales que tensionan capacidades y recursos. Limitaciones de capacidad técnica y de gestión frente al aumento del volumen y la complejidad de proyectos. Reducción o volatilidad potencial de fondos de cooperación y mayor exigencia en rendición de cuentas y resultados medibles. Riesgo de que la falta de sistemas internos, recursos humanos suficientes y estrategia de comunicación/incidencia limite la capacidad de influencia de ISCOD.