

Paridad entre mujeres y hombres en los órganos de gobierno de la Economía Social

GUÍA METODOLÓGICA

PARA ENTIDADES REPRESENTATIVAS Y REDES DE LA ES



Paridad entre mujeres y hombres en los órganos de gobierno de la Economía Social

GUÍA METODOLÓGICA

PARA ENTIDADES REPRESENTATIVAS Y REDES DE LA ES

Autoras y autores:

Esta guía ha sido escrita por las entidades socias del proyecto CAPSE (en orden alfabético): Pedro Blazquez Rubio (COCEA), Catherine Bolly (ConcertES), Manon Bouisset (Pour La Solidarité), Amelia Gustave (Sciences Po Bordeaux), Steve Lewis (ESS France), Francesca Petrella (Sciences Po Bordeaux & Aix-Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence), Jossie Ravomanana (ESS France), Benjamin Roger (ESS Francia), Nadine Richez-Battesti (Sciences Po Bordeaux & Aix-Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence), Denis Stokkink (Pour La Solidarité), Evelyn Moctezuma Ramírez (COCEA), Cristina Verdú Manzanera (COCEA), Elisa Weber (Pour La Solidarité).

Colaboradoras y colaboradores:

Con la colaboración de: Carmen Aja Ruíz (Abogacía cooperativa), Catherine Bodet (Manufacture coopérative), Patricia Cardon (Crédal), Timothée Duverger (Science Po Bordeaux), Ophélie Lababsa (InitiativES), Zoé Marlier (ULiège), Beatriz García Minguélez (Cooperativa NovaDelta Consultores), Sandra Pintor (EgaleCo Lab), Mélanie Thuillier (Chambre Régionale de l'ESS Nouvelle-Aquitaine).

Diseñador gráfico:

Maquetado por Sandrine Ker.

Fecha de publicación:

Enero 2025 (1ª edición).

Sitio web del proyecto:

<https://capse-project.eu>

Derechos de autor:

Todos los derechos de reproducción, adaptación y traducción, en su totalidad o en parte, reservados para todos los países.



Financiado por
la Unión Europea

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Unión Europea en el marco del Programa Erasmus+ y el proyecto CAPSE. Su contenido es responsabilidad exclusiva de sus autoras y autores no refleja necesariamente las opiniones de la Unión Europea o de la Agencia Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la Agencia Erasmus+ pueden ser consideradas responsables de ello.

INSTRUCCIONES DE USO

¿A quién va dirigida esta guía?

Esta guía está dirigida a las personas que ocupan puestos de responsabilidad en las organizaciones representativas y redes de la Economía Social (en adelante ES), y en particular a las personas miembros de los comités de dirección y de los órganos de gobierno de dichas entidades.

¿Qué encontrarás en esta guía?

Esta guía ofrece una síntesis de los desafíos actuales relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres (**en adelante IMH**) en los órganos de gobierno de la ES, ilustrada con testimonios de personas que forman parte de los órganos de gobierno de las organizaciones abordadas (**sección 4**). Además, se proponen recomendaciones prácticas en cada sección temática para equipar a las estructuras con herramientas que les permitan iniciar o reforzar su camino hacia la inclusión mediante prácticas igualitarias entre mujeres y hombres.

Recomendamos a las organizaciones, antes de leer esta guía, realizar el test exprés de autodiagnóstico propuesto al inicio del documento (**sección 3**). Esto les permitirá identificar los temas prioritarios y definir las acciones más relevantes para llevar a cabo en sus órganos de dirección.

El objetivo de esta guía es ayudar a las organizaciones representativas y redes de la ES a construir su propia hoja de ruta (**sección 5**), proporcionándoles recomendaciones en materia de sensibilización, diagnóstico y elaboración de planes de acción.

Aunque esta guía está pensada para complementar los talleres de formación desarrollados en el marco del proyecto CAPSE, también ofrece fuentes de información y apoyo para cualquier organización que desee emprender un proceso de sensibilización, realizar un diagnóstico o diseñar una estrategia en favor de la IMH en sus órganos de gobierno.

¿Qué no es esta guía?

Esta guía no es una obra científica ni un manifiesto de defensa feminista. Tampoco pretende ofrecer una visión rígida o exhaustiva sobre la igualdad de género.

Con una finalidad didáctica y un ámbito de exploración limitado (específicamente, la paridad entre mujeres y hombres), se enmarca en una visión binaria y sexuada de los géneros que se basa únicamente en la distinción entre el sexo masculino y el femenino. Por tanto, no aborda los matices, ni la multiplicidad de realidades relacionadas con la no binariedad, la orientación sexual, las cuestiones identitarias, la diversidad o la interseccionalidad.

Esta guía está dirigida, principalmente, a las organizaciones representativas de la ES que tienen como misión la representación, la defensa de intereses y la creación de redes entre sus miembros o estructuras afiliadas. No obstante, su contenido puede servir como una fuente de inspiración para cualquier entidad de la ES que desee tomar medidas a favor de la igualdad de género, especialmente en el ámbito de su gobernanza.

CONTENIDO

- 1. Antecedentes y presentación del proyecto CAPSE 5**
- 2. Datos clave en infografías. 7**
- 3. Autodiagnóstico exprés CAPSE. 9**
- 4. Retos y palancas de acción 14**
 - 4.1. ¿Qué palabras definen la igualdad de género?
Los contornos de la igualdad de género 14
 - 4.2. ¿Cuál es el marco político y jurídico para la igualdad entre mujeres y hombres?
Desafíos, estrategias y regulaciones actuales 17
 - 4.3. ¿Qué especificidades tiene la Economía Social en materia de igualdad?
El género, una cuestión ausente 20
 - 4.4. ¿Qué desafíos sociales enfrenta la igualdad entre mujeres y hombres?
Relaciones de dominación sistémica y sexismo cotidiano. 22
 - 4.5. ¿Qué tipo de liderazgo debemos promover para las mujeres en la Economía Social?
Empoderamiento de las mujeres en puestos de responsabilidad. 25
 - 4.6. ¿Cómo integrar una perspectiva de género en las prácticas organizacionales?
Prácticas inclusivas para una mayor paridad entre mujeres y hombres 28
 - 4.7. ¿Cómo garantizar una gobernanza respetuosa con la igualdad?
Adoptar modos de gobernanza inclusivos. 31
- 5. Recomendaciones para crear su propia hoja de ruta 34**
 - 5.1. Sensibilizar y formar en igualdad entre mujeres y hombres en la Economía Social 34
 - 5.2. Realizar un autodiagnóstico paritario a nivel de gobierno. 38
 - 5.3. Establecer un plan de igualdad a nivel de gobierno 53
- 6. Recursos útiles. 56**
 - 6.1. Formación en igualdad entre mujeres y hombres 56
 - 6.2. Referencias bibliográficas 57
 - 6.3. Recursos adicionales 58

1. Antecedentes y presentación del proyecto CAPSE

Los desafíos de la paridad entre mujeres y hombres en la Economía Social

La Economía Social en Europa

Las empresas de la ES tienen como misión trabajar para el desarrollo de una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.

En España, el ecosistema de la ES incluye cooperativas, mutualidades, fundaciones y asociaciones con actividad económica, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores y empresas de transformación agraria.

En Europa, las 4,3 millones de empresas y organizaciones de la ES reúnen a 11,5 millones de personas asalariadas y más de 53 millones de personas voluntarias (EURICSE, CIRIEC y Spatial Foresight, 2024).

Igualdad entre mujeres y hombres en la Economía Social

La igualdad entre mujeres y hombres (IMH) está en el corazón de los valores que promueven las empresas de la ES. Sin embargo, a pesar de la fuerte feminización de estos empleos (69 % en Europa), vinculada a la sobrerrepresentación de trabajos altamente feminizados, como los relacionados con el sector de los cuidados, la ES sigue atravesada por importantes desigualdades de género. Partiendo de este diagnóstico, el proyecto CAPSE busca reforzar la inclusión de las mujeres para mejorar la paridad en los órganos de gobierno de las organizaciones representativas y redes de la ES. Estas estructuras representativas podrán posteriormente influir a sus asociados y asociadas para adoptar prácticas más equitativas en materia de IMH.

“Igual que al principio se hicieron esfuerzos para que las mujeres se pudieran incorporar en los Consejos de Administración en una situación de igualdad y con las herramientas suficientes, pues lo mismo hace falta, que se den los esfuerzos para que demos ese salto cualitativo de conseguir mujeres en puestos de mayor responsabilidad, como lo es la presidencia”

(ES01, miembro del Consejo Rector)

Techo de cristal en la Economía Social

Los mecanismos del techo de cristal (di Paola y Moullet, 2023) y la segregación profesional están presentes tanto en la ES como en el resto de las empresas del sector privado. Las condiciones laborales de las mujeres son menos favorables que las de los hombres: brechas salariales, alta proporción de empleo a tiempo parcial, entre otros factores. Queda mucho por hacer en la ES para favorecer el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en los órganos de gobierno, como consejos de administración, juntas directivas y comités de dirección.

2. Los desafíos del proyecto CAPSE

Programa Erasmus+ de formación para personas adultas

Enmarcado en el programa Erasmus+ para la formación de personas adultas, el proyecto europeo **CAPSE - Acción Colectiva para la Paridad en la Economía Social** (siglas en inglés) tiene por objetivo avanzar hacia una mayor paridad en los órganos de gobierno de la Economía Social (ES) y solidaria (ESS) en Europa. Este proyecto se desarrolla entre octubre de 2023 a noviembre de 2025 en tres países (Francia, Bélgica y España) con la participación de cinco entidades socias europeas: COCETA, ConcertES, ESS France, Sciences Po Bordeaux y Pour La Solidarité.

Objetivos del proyecto CAPSE

El proyecto tiene como meta **“crear itinerarios de formación, mejorar la accesibilidad y aumentar la participación en la formación de personas adultas”** en torno al tema de la igualdad entre mujeres y hombres (IMH), centrándose especialmente en los órganos de gobierno de la ES. Para alcanzar este objetivo, las entidades socias del proyecto proponen sensibilizar a las personas dirigentes de las organizaciones representativas y redes de la ES (miembros de los órganos de decisión y personas con cargos de responsabilidad) en temas de IMH y acompañarlas en la implementación de una hoja de ruta que refuerce la presencia de las mujeres en los órganos de gobierno.

Público objetivo de la formación

La formación está dirigida a los órganos de gobierno de las organizaciones y redes de la ES, que juegan un papel estratégico en la promoción de la igualdad de género en el sector. Sin embargo, este público representa un objetivo complejo de alcanzar. En ausencia de un marco legal o estructural obligatorio (como ocurre con muchas entidades y redes de la ES), la consideración de las cuestiones de género por parte de las organizaciones suele depender de motivaciones individuales, del apoyo (o la falta de él) de la dirección y de las necesidades específicas del contexto. Además, el tema del género a menudo se considera un tema importante, pero no prioritario, en comparación con otros retos que enfrentan las organizaciones representativas y redes. A pesar de ello, los órganos de gobierno de la ES tienen un papel indiscutible como agentes de sensibilización y ejemplos a seguir para sus afiliadas/os, incentivándolos a adoptar prácticas más igualitarias e inclusivas.

Acciones del proyecto CAPSE

Analizar



Hacer un balance de la situación e identificar las necesidades específicas y los obstáculos de las organizaciones en cuanto al acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

Inspirar



Identificar y visibilizar iniciativas inspiradoras y buenas prácticas

Sensibilizar



Sensibilizar a las redes y organizaciones representativas de la ESS sobre las desigualdades de género en sus órganos de gobierno y dirección.

Apoyar y proporcionar herramientas



Elaborar contenidos pedagógicos y organizar actividades formativas para las personas con puestos de dirección y de responsabilidad de la ESS, así como impulsar la implementación de un enfoque interno de mejora continua (hoja de ruta).

2. Datos clave en infografías

DATOS DE LA
UNIÓN EUROPEA



EL DESAFÍO DEL ACCESO DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN LA ECONOMÍA SOCIAL



"Paridad: ¿la Economía Social realmente lo hace MEJOR que la economía convencional?"

Lo esencial de los datos seleccionados a continuación se refiere a la economía convencional. En la actualidad, **no existen cifras sobre el estado de la paridad en los órganos de gobierno de la Economía Social a escala europea.**

El 69% de los empleados de esta economía son mujeres, lo que hace creer erróneamente que hay una representación natural de las mujeres en sus órganos de representación. Esto constituye, inevitablemente, un obstáculo para un avance real en los trabajos sobre es te tema y revela la necesidad de realizar el proyecto CAPSE.

Ya está en nuestros valores, somos de la Economía Social

Un tema no prioritario

Ya tenemos un equipo mayoritariamente femenino

Todos sabemos que es importante, pero lamentablemente no es urgente



EN LA POLÍTICA ⁽²⁾

3 Mujeres **Jefas de Estado** en la UE

4 Mujeres **Jefas de Gobierno** en la UE

13 Mujeres **Comisarias Europeas** sobre 27 en 2024

40% de Mujeres **Diputadas en el Parlamento Europeo**



EN LA ECONOMÍA

33,8% ⁽³⁾ de las personas que **ocupan los consejos de administración** son mujeres en las empresas cotizadas en bolsa, frente al 32,2% en 2022

8% ⁽³⁾ de las **presidencias de consejos de administración** las asumen mujeres

28% ⁽⁴⁾ de las **empresas más grandes de la UE** cuentan con al menos el 40% de representantes de cada sexo entre las personas de su consejo de administración



MARCO JURÍDICO

Varias **directivas europeas** para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres y, en particular, la paridad en los órganos de gobernanza (directiva Women on board, 2022/2381)



PUBLICACIONES

- [Informe sobre las desigualdades de género en la Unión Europea](#), (2024)
- [La paridad entre hombres y mujeres en Europa: un modelo en el mundo... aún imperfecto](#), (2023)



RECURSOS INSPIRADORES

- [Documento de trabajo](#), Diosis
- [Lograr la igualdad de género a través de la Economía Social y solidaria](#), OCDE

DATOS DE
ESPAÑA

GOBERNANZA Y ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Participación de las mujeres en los puestos directivos

51% ⁽¹⁾
de las mujeres ocupan puestos de gobierno y dirección y de alta cualificación en la **Economía Social**

25% ⁽²⁾
de las sociedades mercantiles de la **economía convencional** tienen mujeres en su Consejo de Administración

Acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en las cooperativas y la economía social

Cooperativas de Trabajo en Andalucía

49,74% ⁽³⁾
de las mujeres participan en los órganos sociales de gobierno, con un **50,61%** en las instancias de gestión y dirección



REAS*

47,7% ⁽⁵⁾

de las personas involucradas son mujeres, con un **65%** ocupando puestos de responsabilidad

Cooperativas Agroalimentarias

10% ⁽⁴⁾
de las mujeres participa en los órganos sociales de gobierno, de las cuales el **4,8% son presidentas**.
La participación total de las mujeres es del 28%



MARCO JURÍDICO

- Igualdad Efectiva: [Ley Orgánica 3/2007](#)
- Conciliación de la Vida Familiar y Profesional: [Ley 39/1999](#)
- Igualdad Retributiva: [Decreto Real 902/2020](#)

- Igualdad de trato y oportunidades en el empleo: [Real Decreto-Ley 6/2019](#)
- Representación paritaria en puestos de decisión: [Ley Orgánica 2/2024](#)



PUBLICACIONES

- [Una Mirada feminista sobre la Economía Social y Solidaria](#), Arando, Elio & Marcuello, (2024)
- [Sensibilización a la igualdad de género en la Economía Social](#), Calderón & Calderón, (2020)
- [Mujeres dirigentes en la Economía Social valenciana](#), Monzón, (2020)



RECURSOS INSPIRADORES

- [COCETA](#): Cuadernos de Mujer y Cooperativismo
- [MITES](#): Mujeres Líderes en la Economía Social
- [AMECOOP](#): Proyecto "Emprendimiento Cooperativo: autonomía económica y prevención de la Violencia de Género"
- [Proyecto Grass Ceiling Spain](#): Reducir la brecha de género en el sector agroalimentario, con la participación de las Cooperativas Agroalimentarias de España

Datos: (1) [CEPES, 2022](#), (2) [Registradores de España, 2023](#), (3) [FAECTA, 2022](#), (4) [AMCAE, 2023](#), (5) [REAS, 2023](#)

3. Autodiagnóstico exprés CAPSE

1. Herramienta de autodiagnóstico exprés para los órganos de gobierno de las organizaciones representativas y redes de la ES

Antes de iniciar un proceso de diagnóstico en profundidad sobre la igualdad entre mujeres y hombres (IMH) dentro de su organización de Economía Social (ES) (con el posible acompañamiento de personas expertas), resulta muy útil realizar un primer autodiagnóstico exprés y parcial de las prácticas de sus propios órganos de gobierno.

Para llevar a cabo este test, le invitamos a completar el gráfico radial que se presenta a continuación. Esta herramienta se utiliza con frecuencia para representar de manera visual y eficaz datos multidimensionales sobre temas complejos, como el de la igualdad entre mujeres y hombres.

El gráfico le permitirá evaluar y monitorear sus prácticas en materia de IMH, identificar áreas de mejora y fomentar discusiones constructivas entre las personas que integran los órganos de gobierno sobre los desafíos relacionados con la paridad.



2. Ventajas del gráfico radial para un autodiagnóstico exprés

El gráfico radial permite **representar de manera visual datos multidimensionales**, integrando varios ejes al mismo tiempo, lo cual es fundamental para evaluar la igualdad entre mujeres y hombres (IMH), que puede abarcar diversos aspectos como la representación, las oportunidades de liderazgo, la cultura organizacional o la implementación de acciones y estrategias.

Realizar un primer autodiagnóstico exprés, aunque sea incompleto y subjetivo, permite identificar las **fortalezas y debilidades** de su organización en un área específica en un momento determinado. Al trazar los puntajes por cada eje, resulta sencillo visualizar dónde su organización destaca y en qué áreas es necesario mejorar, teniendo en cuenta que los ejes más cercanos al centro del gráfico indican las áreas que requieren refuerzo.

Además, utilizar el mismo modelo de gráfico radial a intervalos regulares (por ejemplo, cada año) contribuye a la **innovación y a la mejora continua** en las prácticas, la gestión y el funcionamiento de su organización. Esto permite comparar la evolución de los resultados a lo largo del tiempo y, en consecuencia, visualizar los avances (o retrocesos) realizados en materia de IMH dentro de sus órganos de gobierno.

Más allá de su utilidad operativa y de gestión, el gráfico radial puede servir como punto de partida para **facilitar el diálogo y abrir espacios de discusión** entre las diferentes partes interesadas de su organización. Representar de manera clara una realidad compleja puede servir como apoyo para la reflexión y fomentar la **implicación de las partes interesadas** en los debates y acciones a emprender sobre la IMH.

Además, este tipo de herramienta y los resultados que de ella se derivan pueden utilizarse como soporte para realizar **acciones de sensibilización y comunicación**. Al ser fácilmente comprensibles, pueden incluirse en informes, presentaciones o campañas de sensibilización para mostrar los avances logrados y el compromiso de su organización con la IMH.

Esta herramienta de autodiagnóstico está diseñada para que cualquier persona pueda utilizarla de manera individual, rápida y subjetiva, con el fin de **evaluar su propia percepción** sobre las prácticas de IMH dentro de su federación o red. Sin embargo, el verdadero valor de esta herramienta radica en la **confrontación colectiva** de las evaluaciones realizadas por todas las personas o algunas personas miembros con cargo de representación de su organización, lo que garantiza una visión múltiple y representativa de las prácticas y estrategias implementadas.

Finalmente, puede resultar interesante comparar los resultados obtenidos por varias organizaciones de la Economía Social (ES) que hayan llevado a cabo este autodiagnóstico para identificar, valorar y **compartir buenas prácticas** que puedan inspirar a otras organizaciones a adoptar iniciativas que promuevan una mejor IMH en sus órganos de gobierno.

Representar de manera clara una realidad compleja puede servir como apoyo para la reflexión y fomentar la implicación de las partes interesadas en los debates y acciones a emprender sobre la igualdad entre mujeres y hombres (IMH).

3. ¿Cómo utilizar e interpretar los resultados de autodiagnóstico exprés CAPSE?

Hemos visto que el autodiagnóstico exprés CAPSE permite a su organización **visualizar sus fortalezas y debilidades** de manera rápida (aunque parcial), obtener una **visión de los avances a lo largo del tiempo** y, si se realiza a nivel de un colectivo de organizaciones, **comparar los resultados entre ellas** e identificar buenas prácticas para compartir. Sin embargo, es esencial destacar que este autodiagnóstico muestra todo su valor cuando varias personas con responsabilidades de gobernanza (o la totalidad) **lo completan individualmente para discutir después de forma colectiva los resultados obtenidos**. El autodiagnóstico exprés CAPSE ofrece una representación inicial de las percepciones sobre la IMH a nivel de la gobernanza, lo que fomenta el debate y permite emprender acciones específicas para mejorar aquellos ejes detectados con baja puntuación.

Este autodiagnóstico muestra todo su valor cuando varias personas con responsabilidades de gobernanza (o la totalidad) lo completan individualmente para discutir después de forma colectiva los resultados obtenidos.

El autodiagnóstico exprés CAPSE consta de 12 ejes y permite analizar de manera conjunta varias dimensiones de la igualdad entre mujeres y hombres dentro de los órganos de dirección de las organizaciones representativas y redes de la Economía Social (ES). Cada eje del gráfico representa un aspecto o criterio específico, y la puntuación asignada a cada eje indica el grado de cumplimiento de dicho aspecto. **Es importante recordar que esta puntuación es subjetiva: representa un orden aproximado y debe ser, idealmente, objeto de discusiones colectivas internas.**

Estos ejes se presentan de forma sintética en el autodiagnóstico exprés con la finalidad de realizar un primer diagnóstico rápido de las prácticas de IMH en los órganos de gobierno. Invitamos a las organizaciones a apropiarse de esta herramienta y **adaptar los ejes a las especificidades de su contexto, ya sean relacionadas con el sector de actividad, el territorio, el tamaño de la organización, la normativa vigente o los perfiles de las personas asociadas.**

El autodiagnóstico exprés puede servir como base para realizar un autodiagnóstico colectivo más detallado en una etapa posterior, como se recomienda en la sección de la guía dedicada a la construcción de una hoja de ruta en materia de IMH (ver [sección 5.2](#)).

El modelo de autodiagnóstico exprés CAPSE incluye **12 ejes** diseñados para ayudar a las organizaciones representativas y redes de la ES a evaluar su nivel de igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en sus órganos de gobierno:

- 1) Representación en los órganos de gobierno:** evalúa la proporción de mujeres y hombres en los órganos de gobierno (consejos de administración, comité directivo, dirección ejecutiva, etc.). Permite medir el grado de paridad e identificar los desequilibrios estructurales en la distribución del poder y las responsabilidades.
- 2) Presidencia y vicepresidencia:** analiza si los cargos más altos (presidencia y vicepresidencia) están ocupados por mujeres y si existen medidas concretas para favorecer su acceso a estas funciones. También permite observar si se superan los obstáculos estructurales, como el “techo de cristal”.
- 3) Formación profesional y continua:** analiza si las personas que forman parte de los órganos de gobierno tienen un acceso equitativo a oportunidades de formación continua y si los procesos de evaluación y promoción hacia cargos de decisión son claros, accesibles y libres de sesgos. Se pone el acento en la promoción del liderazgo femenino a través del desarrollo de competencias y el acompañamiento profesional.
- 4) Estrategia de selección para los cargos de representación:** analiza si los procesos de selección para los cargos de dirección y representación dentro de la organización se realizan con un enfoque paritario, evitando sesgos de género, explícitos o implícitos. Incluye criterios de acceso, así como los mecanismos utilizados para la búsqueda, identificación y designación de candidaturas.
- 5) Conocimiento y cumplimiento del marco legal:** evalúa el nivel de conocimiento, por parte de los miembros de los órganos de decisión, de la legislación vigente sobre igualdad entre mujeres y hombres (sea esta nacional, regional o europea), así como el grado de compromiso de la organización para aplicarla de manera efectiva. También toma en cuenta la traducción de este conocimiento en acciones concretas, normas internas y mecanismos de seguimiento.
- 6) Planes de acción y estrategias:** evalúa si la organización dispone de documentos formales que orienten su acción institucional a favor de la igualdad entre mujeres y hombres (por ejemplo: planes de igualdad, protocolos, hojas de ruta, etc.) y si dichos documentos incluyen medidas específicas relativas a los órganos de gobierno. También considera la participación activa de estos órganos en su elaboración, seguimiento y evaluación.
- 7) Información y sensibilización:** analiza si la organización ha puesto en marcha acciones regulares dirigidas a las personas que ocupan cargos de decisión con el fin de reforzar su conciencia crítica y su compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres. Estas acciones pueden incluir campañas internas, talleres, jornadas temáticas, difusión de materiales o la integración de la perspectiva de igualdad en los espacios de gobierno.

- 8) Corresponsabilidad y conciliación vida laboral y personal:** evalúa si la organización implementa medidas concretas que permitan a las personas que integran los órganos de gobierno conciliar sus responsabilidades institucionales con su vida personal y familiar. Esto incluye la adaptación de horarios, la celebración de reuniones accesibles o en formato híbrido, así como el establecimiento de dispositivos de apoyo a la parentalidad y al cuidado, etc.
- 9) Prevención de discriminaciones relacionadas con el género:** evalúa la existencia y eficacia de protocolos y mecanismos destinados a prevenir y abordar casos de acoso sexual u otras formas de discriminación de género. Permite determinar si los órganos de gobierno garantizan un entorno institucional seguro, equitativo y respetuoso, así como su compromiso con una política de tolerancia cero.
- 10) Incorporación de la perspectiva de género en los proyectos internos:** analiza si los órganos de gobierno integran sistemáticamente la perspectiva paritaria en la formulación, aprobación y evaluación de los proyectos internos, incluso cuando estos no están específicamente centrados en la igualdad. Refleja el nivel de transversalidad del enfoque de género en las decisiones estratégicas de la organización.
- 11) Políticas de comunicación inclusiva y visibilidad externa:** evalúa si la comunicación institucional refleja un compromiso activo con la igualdad entre mujeres y hombres, tanto en el lenguaje como en las imágenes, los contenidos y la representación pública. Esto incluye el uso de un lenguaje no sexista, la visibilidad de mujeres en roles de liderazgo, la diversidad en los eventos públicos, así como las alianzas con actores comprometidos con la igualdad.
- 12) Gratificación material o simbólica:** si existe alguna forma de gratificación como contraprestación por la participación en la gobernanza, este criterio evalúa la diferencia entre los salarios –u otras formas de gratificación, sean materiales o simbólicas– percibidos por mujeres y hombres que integran los órganos de gobierno.

Las puntuaciones en cada eje se sitúan entre 0 y 7, donde 0 representa una brecha muy significativa en la igualdad, y 7 significa que la igualdad entre mujeres y hombres se ha alcanzado plenamente. Tras asignar una puntuación a cada eje, obtendrá los siguientes resultados:

- • **Un gráfico en forma de estrella** con altas puntuaciones en todos los ejes indica que existe una igualdad homogénea entre mujeres y hombres.
- • **Un gráfico deformado** con puntuaciones bajas en cada eje destaca las áreas específicas que necesitan mejorar. Por ejemplo, un puntaje bajo en “Planes de acción y estrategias” sugiere la necesidad de establecer un marco formal para promover la paridad en los órganos de gobierno.

Esta herramienta permite **identificar las áreas prioritarias** para diseñar e implementar acciones que mejoren la igualdad de género en su organización. Además, cada eje evaluado puede ser explorado en profundidad en la [sección 5.2](#) de esta guía, para facilitar la aplicación de mejores prácticas.

En esta guía, cada eje podrá ser analizado en profundidad tanto a nivel teórico como en su aplicación práctica en el terreno. Orientamos a las lectoras y lectores hacia las secciones de la guía más adecuadas, según los ejes de mejora que deseen implementar prioritariamente en sus organizaciones.

 Ejes	 Secciones
Representación en los órganos de gobierno	<u>4.1, 4.2, y 4.7</u>
Presidencia y vicepresidencia	<u>4.4, 4.5 y 4.7</u>
Formación profesional y continua	<u>4.2 y 4.5</u>
Estrategía de selección para los cargos de responsabilidad	<u>4.7</u>
Conocimiento y cumplimiento del marco legal	<u>4.3 y 4.7</u>
Planes de acción y estrategias	<u>4.2, 4.5 y 4.7</u>
Información y sensibilización	<u>4.2, 4.4 y 4.6</u>
Corresponsabilidad y conciliación de la vida laboral y familiar	<u>4.3, 4.5, 4.6 y 4.7</u>
Prevención de discriminaciones relacionadas con el género	<u>4.1, 4.2, 4.4, 4.5 y 4.6</u>
Incorporación de la perspectiva de género en los proyectos internos	<u>4.3</u>
Políticas de comunicación inclusiva y visibilidad externa	<u>4.3 y 4.6</u>
Gratificación material o simbólica	<u>4.3 y 4.4</u>

4. Retos y palancas de acción

4.1. ¿Qué palabras definen la igualdad de género? Los contornos de la igualdad de género

La **Economía Social (ES)** abarca una diversidad de tipos de organización que configuran un ecosistema socioeconómico único, donde su **finalidad social, medioambiental, el interés general y colectivo** prevalecen sobre la búsqueda del máximo beneficio económico a corto plazo. A diferencia de la economía convencional, la ES persigue metas económicas sostenibles que promuevan una **sociedad más justa y equitativa**.

En España, la ES abarca cooperativas, mutualidades, fundaciones, asociaciones con actividad económica, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores y empresas de transformación agraria. Estas organizaciones producen bienes y servicios basados en los siguientes principios fundamentales (según la definición de EMES, entre otros; véase Defourny y Nyssens, 2013):

- • **Primacía de las personas** y de los objetivos sociales o medioambientales sobre el beneficio económico.
- • **Reinversión de los beneficios** en la organización para garantizar su sostenibilidad y desarrollo de sus actividades.
- • **Gobernanza democrática y participativa**, basada en principios como “una persona, un voto”.
- • **Autonomía de gestión**, independiente de influencias externas, ya sean públicas o privadas.

Aunque los valores de igualdad y diversidad son intrínsecos en la ES, su aplicación práctica aún enfrenta desafíos. A continuación, se presentan los conceptos clave vinculados a la igualdad de género y el significado que les atribuimos en el contexto del proyecto.

Igualdad

La noción de igualdad trasciende el marco de la igualdad formal ante la ley. Implica una verdadera igualdad de oportunidades y condiciones, donde cada persona, independientemente de su origen, género, clase social, orientación sexual o cualquier otra característica, no solo tenga el derecho, sino también la posibilidad real de participar plenamente en la vida social, económica y política. En este sentido, la igualdad no es solo un principio abstracto, sino un objetivo concreto que requiere acciones proactivas para eliminar las desigualdades estructurales que son consecuencia de sistemas de poder y privilegios profundamente arraigados en la sociedad. La ES, por su naturaleza inclusiva que valora la gobernanza democrática y participativa podría posicionarse de manera óptima, tras alinear sus prácticas con sus valores, como motor para construir una sociedad más igualitaria, en la que cada persona pueda contribuir y beneficiarse de forma equitativa.

Diversidad

En cuanto a la diversidad, se refiere al reconocimiento y la valorización de las diferencias entre individuos (género, origen, creencias, discapacidad, etc.). Lejos de ser simplemente una tolerancia hacia el otro, comprometerse con la diversidad implica reconocer que la riqueza de una sociedad reside en su capacidad para acoger, respetar y valorar la multiplicidad de voces y perspectivas. En el contexto de la ES, ésta valorización de la diversidad es fundamental: impulsa la innovación social y fortalece la capacidad de las estructuras para responder a la triple crisis social, democrática y ambiental. La ES, al promover la diversidad en sus prácticas y gobernanza, demuestra que es preciso valorar la pluralidad para lograr construir una economía más justa y en armonía con las realidades sociales contemporáneas.

Así, estas dos nociones – **igualdad y diversidad** – no son elementos periféricos, sino el fundamento sobre el cual la ES construye una economía que busca ser sostenible y respetuosa con los derechos y la dignidad de cada persona. Cuando se aplican verdaderamente, estos valores son las garantías de que la ES permanecerá, en la medida de lo posible, fiel a su misión principal: servir a las personas y al planeta, promover la autonomía y colocar el bienestar colectivo por encima de las lógicas de beneficio individual.

A pesar de este imaginario igualitario, las organizaciones de la ES no están exentas de los estereotipos y las relaciones de dominación que atraviesan la sociedad, incluyendo las desigualdades de género profundamente arraigadas.

Género

El género se define por los roles, comportamientos y expectativas socialmente construidos que se asignan a las personas en función de su sexo. Se trata de un espectro que incluye no solo a hombres y mujeres, sino también a personas no binarias y otras identidades que no se reconocen dentro del marco binario. Sin embargo, cabe recordar que el alcance del proyecto CAPSE se basa en una visión binaria y sexuada de los géneros, que opone el sexo masculino y el sexo femenino. La noción de género está, además, intrínsecamente vinculada a los desafíos de la igualdad entre mujeres y hombres (IMH), ya que pone de manifiesto las desigualdades sistémicas enraizadas en las expectativas tradicionales de género. La ES no es ajena a estas desigualdades: como veremos más adelante, aunque se trata de una economía fuertemente feminizada en términos de su fuerza laboral, la paridad aún no se ha alcanzado, especialmente en lo que respecta a los puestos de responsabilidad.

“...desde un punto de vista más global, la reflexión de promover la participación de otro tipo de orígenes étnicos o de discapacidad en los consejos de administración, también tenemos que hacerla. Al final, una sociedad que empodera a todos los grupos que la componen y que de alguna manera establece unas reglas del juego equitativas es una sociedad más justa, más inclusiva, donde da gusto vivir y eso es lo que estamos construyendo las entidades de Economía Social, por eso nos llamamos Economía Social”

(ES08, dirección general)

Paridad

A modo de recordatorio, la paridad se refiere al principio de igualdad de género en la representación y participación en los distintos ámbitos de la sociedad, especialmente en los órganos de decisión y los puestos de responsabilidad. En el contexto de una ES mayoritariamente feminizada (51% de la plantilla en las organizaciones CEPES, 2022), la paridad sigue siendo un objetivo no alcanzado, especialmente en los puestos de responsabilidad.

Por ejemplo, en las Cooperativas de Trabajo de Andalucía, las mujeres representan el 49,74% de las personas que participan en los órganos sociales de gobierno, alcanzando un 50,61% en las instancias de gestión y dirección. Sin embargo, la realidad es menos equitativa en las Cooperativas Agroalimentarias, donde solo el 10% de las mujeres forma parte de los órganos sociales de gobierno, y apenas el 4,8% ocupa la presidencia, siendo la participación total de las mujeres del 28%. Estos datos subrayan las brechas existentes en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y toman relevancia como punto de partida para intensificar las acciones hacia la consecución de la paridad real en el sector.

Interseccionalidad

Si bien la paridad de género es un desafío fundamental, por sí sola no es suficiente para garantizar una igualdad real para todas las mujeres dentro de la ES. Por ejemplo, las mujeres racializadas, provenientes de entornos populares, LGBTQIA+, con creencias religiosas reales o percibidas, o en situación de discapacidad, pueden sufrir discriminaciones específicas que las colocan en una posición aún más desventajosa que sus pares no racializados/as, sin discapacidades o provenientes de clases sociales favorecidas. Esto es lo que se conoce como **interseccionalidad**: las discriminaciones no se viven de manera aislada, sino que se entrelazan, creando experiencias de opresión únicas y, a menudo, agravadas para quienes se encuentran en la intersección de varios ejes de dominación. Para que la ES sea fiel a sus valores y los ponga en práctica garantizando una igualdad real de género, debe adoptar un **enfoque interseccional** en sus prácticas de gobernanza y organización. Esto implica reconocer y combatir no solo las desigualdades de género, sino también todas las formas de opresión que se superponen y refuerzan mutuamente, con el objetivo de construir una economía verdaderamente inclusiva y equitativa para todas las personas.

Inclusión

Para garantizar una igualdad real entre géneros y, de esta manera, valorar la diversidad, es esencial que los actores de la ES refuercen su compromiso con la inclusión. Esto implica no solo respetar y promover la diversidad, sino también implementar mecanismos concretos que aseguren que todas las voces sean escuchadas y que todas las personas tengan acceso a las mismas oportunidades. La inclusión, redefinida de este modo, se convierte en un principio clave para guiar las prácticas de la ES, con el fin de construir una economía más justa, donde la igualdad de género y la diversidad no sean solo valores proclamados, sino realidades vividas. Al adoptar un enfoque inclusivo e interseccional, la ES puede encarnar plenamente sus ideales de justicia social y solidaridad, mientras crea un modelo económico verdaderamente centrado hacia el bienestar colectivo y sostenible.

4.2. ¿Cuál es el marco político y jurídico para la igualdad entre mujeres y hombres? Desafíos, estrategias y regulaciones actuales

Marco legal europeo

En la economía convencional, aunque persisten desigualdades, la Unión Europea ha logrado avances importantes en materia de igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en las últimas décadas, especialmente durante el mandato de Ursula von der Leyen.

Estos progresos se basan en:

- La legislación sobre igualdad de trato.
- La integración de la perspectiva de género en sus políticas, teniendo en cuenta el principio de interseccionalidad.
- La adopción de medidas específicas para la emancipación de las mujeres.

Ejemplos destacados de avances recientes:

- El 4 de marzo de 2021, la Comisión Europea propuso medidas vinculantes para garantizar la transparencia salarial. Estas medidas constituyen uno de los primeros resultados esperados de la estrategia implementada.
- El 8 de marzo de 2022, la Comisión adoptó una nueva propuesta de Directiva europea para combatir la violencia contra las mujeres y la violencia doméstica, con el fin de garantizar a las mujeres un alto nivel de seguridad y el pleno disfrute de los derechos fundamentales dentro de la Unión. Esta propuesta busca tipificar como delitos penales las formas más graves de violencia y ciberviolencia contra las mujeres.
- La Directiva que promueve la presencia equilibrada de mujeres en los consejos de administración, que pretende mejorar el equilibrio entre mujeres y hombres en los puestos de decisión de las grandes empresas que cotizan en bolsa en la Unión Europea, representa un avance significativo. Tras diez años de negociaciones, esta directiva fue finalmente adoptada el 22 de noviembre de 2022.
- El 8 de marzo de 2023, la Comisión Europea lanzó una campaña para cuestionar los estereotipos sexistas. Esta campaña, organizada a nivel de la Unión Europea, combate los estereotipos que afectan tanto a hombres como a mujeres en distintos aspectos de sus vidas, como la elección de carrera profesional, el reparto de responsabilidades familiares y la toma de decisiones. Se trata de un resultado concreto de la estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres (2020-2025).
- La Directiva Europea 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo fue publicada el 10 de mayo de 2023. Su objetivo es reforzar la aplicación del principio de igualdad salarial por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor entre hombres y mujeres, mediante medidas de transparencia salarial y mecanismos de ejecución.
- Adaptado en noviembre de 2020, la Unión Europea extendió hasta 2027 su plan de acción para la igualdad de género en la acción exterior. Este plan busca contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente al ODS 5, para acelerar la igualdad entre hombres y mujeres y el empoderamiento de las mujeres.

“Hay que evitar la tutela masculina del trabajo femenino, eso hay que trabajarlo también... hay cierto paternalismo en las estructuras de Economía Social respecto a las mujeres”

(ES03, dirección general)

Sin embargo, estas medidas no logran abordar completamente los desafíos para la paridad. En términos generales, las desigualdades entre mujeres y hombres tienden a disminuir, pero están lejos de desaparecer. Las brechas son más o menos significativas según los Estados miembros, y su reducción, en general, constituye un proceso largo. En 2023, los Estados miembros de la Unión Europea tuvieron una puntuación promedio de 70,2% en el índice de igualdad de género, una herramienta de medición creada en 2013 por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género. Este resultado, por primera vez, supera los 70 puntos, con un avance de 1,6 puntos desde 2022.

Aunque se observa un aumento en el número de mujeres en el mercado laboral y progresos en educación y formación, la disparidad entre mujeres y hombres sigue siendo una realidad: las mujeres continúan sobrerrepresentadas en los sectores peor remunerados y subrepresentadas en los puestos de responsabilidad.

En lo que respecta a la Economía Social (ES), actualmente no disponemos de datos sobre el estado de la paridad en los órganos de gobernanza en el conjunto de la Unión Europea. Si bien se sabe que la ES en Bélgica, España y la ESS en Francia han destacado por implementar más acciones a favor de la paridad, la falta de datos a nivel europeo resalta la importancia del trabajo que busca abordar el proyecto CAPSE.

“Normalmente ellos por lo general copan la palabra, repiten lo que nosotras ya hemos dicho, ocupan mucho tiempo. Y entonces, también otra de las cosas que creo que es importante revisar son los tiempos, pero también tonos, cómo nos hablamos, porque a lo mejor en el tono vemos paternalismo, condescendencia, machismo”

(ESO6, dirección general)

Marco jurídico de España

El marco legal español para la igualdad entre hombres y mujeres se basa en diversos instrumentos jurídicos que buscan eliminar la discriminación por razón de género en todos los ámbitos y garantizar una igualdad efectiva.

- El pilar fundamental es el Artículo 14 de la Constitución Española, que establece que “los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”. Este principio constitucional establece la igualdad como un derecho fundamental y sienta las bases de las políticas de igualdad de género en España.
- Siguiendo este principio, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, representa uno de los avances más significativos en esta materia. Esta ley tiene como objetivo eliminar las barreras que perpetúan la desigualdad de género y promueve políticas activas para fomentar la igualdad de oportunidades, tanto en el ámbito laboral como en el social, económico y cultural.

- La Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, constituye un hito en la lucha contra la violencia de género en España. Establece un marco jurídico integral que abarca medidas de sensibilización, prevención, protección y asistencia a las víctimas, así como actuaciones específicas en los ámbitos penal, educativo, sanitario y laboral para erradicar la violencia ejercida contra las mujeres.
- Para reforzar estas normativas, el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, establece medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y oportunidades en el empleo entre hombres y mujeres. Introduce disposiciones sobre permisos de paternidad y maternidad, ampliando los derechos de conciliación para ambos progenitores y fomentando la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos.
- Asimismo, los Reales Decretos 901/2020 y 902/2020, ambos del 13 de octubre, regulan los planes de igualdad y la igualdad retributiva. El primero exige que las empresas elaboren y registren planes de igualdad para corregir posibles desigualdades de género en sus estructuras, mientras que el segundo combate la brecha salarial entre hombres y mujeres, exigiendo transparencia en las políticas salariales de las empresas.
- Otra ley destacada es la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual, amplía la protección para las víctimas de violencia sexual, estableciendo protocolos contra el acoso en los centros de trabajo y reforzando la seguridad de las mujeres en todos los ámbitos.
- Asimismo, la Resolución de 16 de marzo de 2023, de la Secretaría de Estado de Función Pública, crea el Registro de planes de igualdad de las Administraciones Públicas y sus protocolos frente al acoso sexual y por razón de sexo, impulsando una gestión equitativa en el ámbito público
- La Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, que hace referencia expresa a la ES, introduce la representación paritaria y busca una presencia equilibrada de mujeres y hombres en puestos de decisión, contribuyendo a una participación igualitaria en los órganos de gobierno de las instituciones y empresas.

Dentro del marco de la Economía Social, la Ley 5/2011, refuerza el compromiso con la igualdad de género en su Artículo 4, que incluye principios orientadores como la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad, el compromiso con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social y la inserción de personas en riesgo de exclusión social. La ley también fomenta la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como la creación de empleo estable y de calidad.

Finalmente, la legislación cooperativa, en particular la Ley 27/1999 a nivel estatal y leyes autonómicas, como la Ley de Cooperativas de Cataluña, reconocen y refuerzan los principios democráticos y los valores de igualdad de género, integrando mediadas que promueven la paridad y asegurar que las cooperativas funcionen de forma inclusiva y democrática.

4.3. ¿Qué especificidades tiene la Economía Social en materia de igualdad? El género, una cuestión ausente

No es suficiente para la Economía Social (ES) exhibir valores de igualdad, solidaridad y compromiso, o una finalidad social y de emancipación, para escapar de las normas de dominación masculina y del patriarcado persistente. Estos mismos valores a veces amplifican la espiral de invisibilización (Bodet, 2019) de las desigualdades al referirse a un imaginario igualitario de la ES que oculta la falta de igualdad y convierte el género en un punto ciego. De hecho, las organizaciones de la ES no están exentas de los estereotipos y desigualdades que atraviesan la sociedad, ni de las relaciones de dominación.

¿Acaso el principio democrático no sigue, a veces, expresándose según la lógica de “un hombre-un voto” en lugar de “una persona-un voto”, ilustrando así el sexismo cotidiano y la complicidad masculina? Incluso cuando se toma conciencia de estas desigualdades –los mecanismos de condicionamiento que llevan a una mujer a no postularse, los juegos de poder y dominación que conducen a no tomar la palabra, etc.– sigue siendo difícil transformar las maneras de ser y actuar. ¿Cómo, por ejemplo, superar las autolimitaciones que las mujeres se imponen a sí mismas?

No hacer nada significa perpetuar y reproducir estas desigualdades, pero actuar sigue siendo complicado. Si bien la ES no salen tan mal paradas en ciertos indicadores, como la brecha salarial entre hombres y mujeres (más pronunciada en la economía convencional que en la ES), aún queda mucho camino por recorrer y las posibilidades de mejora son considerables. Cuando se implementan herramientas y medidas para fomentar la feminización de los puestos de responsabilidad, dirección y liderazgo, suelen estar atrapadas en lógicas patriarcales. Estas medidas se basan en una concepción de la igualdad que exige que las mujeres se adapten y triunfen en un sistema ya establecido, fundado en normas y expectativas históricamente masculinas.

El desafío radica entonces en comprender los obstáculos, conscientes o inconscientes, que los hombres imponen a la integración de las mujeres en entornos masculinos (bromas sexistas, exclusión de momentos de convivencia, retención de información, etc.) y las expectativas específicas de las mujeres respecto al ejercicio de sus actividades o su concepción del liderazgo. En este contexto, la construcción de indicadores es objeto de debate. Por un lado, la elección de criterios y medidas influye en los resultados observados; por otro lado, los indicadores suelen ignorar las percepciones que tienen las propias mujeres sobre las desigualdades de género a las que se enfrentan.

Además, las innovaciones organizacionales que movilizan inteligencia colectiva y gobernanza compartida no garantizan evitar una asignación de tareas basada en el género. Esto es especialmente relevante dado que una parte importante de las actividades de la ES se centra

“Nosotros somos una organización compleja desde el punto de vista organizativo, porque no solo asociamos cooperativas de trabajo, nosotros asociamos prácticamente toda la Economía Social, menos las cooperativas agrarias. Entonces, cuando nosotros hacemos las listas para la Junta Directiva, buscamos equilibrios entre las diferentes formas de cooperativas, con las sociedades laborales, con las empresas de inserción, con centros especiales de empleo de iniciativa social con mujeres y con hombres, quiero decir, el encaje es mucho más complicado, ...y tenemos que hacer algunos encajes porque queremos dar representatividad a todos los sectores que hay dentro de nuestra organización”

(ES03, dirección general)

en los “cuidados”, lo que contribuye a anclar las actividades de las mujeres en una nueva forma de “trabajo reproductivo”, históricamente no remunerado, vinculado al cuidado y la gestión del hogar. Esto convierte al sector de los cuidados en una especie de gueto (Dessy, 2022).

Sin embargo, existen márgenes de maniobra en la ES, gracias a los valores y los principios en las que se fundamenta, así como a los colectivos y experiencias en los que se desarrolla. Algunas organizaciones de la ES ya están comprometidas en este sentido. La ES tiene el potencial de ofrecer una diversidad de posibilidades y de reforzar la capacidad de acción para implementar la igualdad entre sus miembros. Esto, siempre que se tenga la ambición y voluntad de inscribir la igualdad de género en su proyecto político y de realizar un cambio de perspectiva esencial, convirtiendo a los hombres en aliados y al colectivo en un motor de cambio.



“Hasta ahora sí que ha habido esa libertad de que el socio-miembro sea libre para definir o para decidir qué persona representa nuestra organización”

(ES05, dirección genera)

Observaciones y puntos de atención

- Es difícil escapar de las normas de dominación masculina incluso cuando se promueven valores de igualdad y emancipación.
- Tomar conciencia de las desigualdades no es suficiente para salir de las rutinas y transformar las formas de actuar.
- Es complicado superar la asignación de tareas basada en el género.
- Es necesario revisar la concepción de la igualdad para superar el patriarcado.

Palancas de acción

- Promover acciones que cuestionen lo establecido como una forma de creatividad transformadora, como por ejemplo el uso de la escritura inclusiva, el reparto equitativo del tiempo de palabra en las reuniones o la visibilidad de los privilegios masculinos, entre otras prácticas que invitan a reflexionar y generar cambios.
- Poner en evidencia la diferencia que a veces existe entre lo que la organización muestra hacia el exterior y las prácticas internas, que en muchos casos no son congruentes términos de equidad.
- Formalizar la igualdad de género en el proyecto político de la organización e imponer reglas relacionadas con la paridad, establecer plazos para alcanzarla, evaluar los resultados y demostrar sus efectos.
- Demostrar que democracia no equivale automáticamente a igualdad: crear cargos de codirección y copresidencia, limitar la acumulación de mandatos, revisar los métodos de asignación de cargos, y implementar acciones formativas para todas las personas de la organización, incluidas las personas elegidas.
- Favorecer una organización más horizontal en la organización con una gestión flexible de los horarios, facilitar el teletrabajo bajo ciertas condiciones, y abrir espacios de diálogo social entre la plantilla y las personas dirigentes, con el objetivo de lograr una mejor conciliación entre la vida privada y la profesional.

4.4. ¿Qué desafíos sociales enfrenta la igualdad entre mujeres y hombres? Relaciones de dominación sistémica y sexismo cotidiano

La ES se desarrolla en un sistema económico, social y ecológico marcado por el capitalismo y lleva a cabo sus actividades gracias al compromiso, tanto voluntario como remunerado, de mujeres y hombres que han crecido en un sistema patriarcal. Este sistema privilegia a los hombres política, económica y socialmente, a menudo sin que ellos mismos sean conscientes de ello. Zoé Marlier (2023) estudió los obstáculos para la participación de las mujeres directivas en cooperativas e identificó los factores que explican su escasa presencia en las instancias de gobierno. Su investigación revela la dimensión sistémica de los procesos y tensiones relacionadas con el género dentro y alrededor de los órganos de administración.

Entre los obstáculos identificados, se encuentran, por ejemplo, las dificultades que enfrentan las mujeres para conciliar sus compromisos profesionales, sus responsabilidades en los consejos de administración (CA) y su vida familiar. Su acceso y papel en los espacios de poder, como los CA, están limitados por múltiples factores que afectan tanto a los individuos como a la familia, la empresa y la sociedad en general.

“Al final, como ocurre en casi todos los trabajos, es por una cuestión de egos, es decir, es muy complicado ceder tu silla y cuando la silla ya está ocupada por un número concreto de hombres y hay que limpiar o quitar para poder conseguir esa igualdad, ¿a quién se le quita ese lugar y quién lo hace?”

(ES02, miembro del Consejo Rector)

El sexismo, definido como “el conjunto de prejuicios, creencias y estereotipos sobre las mujeres y los hombres, basado en la idea de que los hombres son más importantes que las mujeres y en la deseabilidad de esta relación” (IEFH, s.f.), está en el centro de estos mecanismos. En un sistema patriarcal, estos sesgos también se reflejan en el ámbito profesional. Aquí se observan formas graves, como las violencias sexistas y sexuales, pero también un sexismo cotidiano, más insidioso. Este último incluye actitudes, comentarios y comportamientos basados en estereotipos de género que, aunque a menudo se perciben como inofensivos, tienen como objetivo o resultado, consciente o inconsciente deslegitimar o menospreciar a las mujeres.

Las manifestaciones cotidianas del sexismo ordinario incluyen bromas sexistas, comentarios sobre la maternidad, estereotipos negativos, observaciones no solicitadas sobre la apariencia, o prácticas de exclusión. Estos comportamientos perjudican el reconocimiento y la plena participación de las mujeres en las esferas de poder e influencia.

El rol de los hombres en la lucha por la igualdad de género

Al igual que en las luchas feministas, el lugar y el grado de integración de los hombres en estas iniciativas también pueden ser objeto de debate dentro de las empresas. Existen varias aproximaciones que coexisten y que pueden complementarse entre sí:

Un enfoque de colaboración y asociación

Según esta perspectiva, los valores de democracia y justicia social que promueve la Economía Social (ES) exigen una implicación colectiva. La ONU destaca, por ejemplo, que “los hombres, incluso cuando no perciben beneficios personales, familiares o empresariales, pueden reconocer una responsabilidad social de promover la igualdad de género. Esta responsabilidad puede ser más evidente en aquellos hombres que trabajan por la justicia social en otros ámbitos de su vida, como la justicia económica” (2008, p.6). Este enfoque subraya la necesidad de sensibilizar a los hombres y movilizarlos en estos temas dentro de las organizaciones para acelerar los cambios, especialmente considerando que ellos aún ocupan la mayoría de los puestos de presidencia en los órganos de decisión.

Un enfoque radical y sistémico

Otra visión enfatiza la necesidad de ir más allá de los compromisos individuales o simbólicos para llevar a cabo una verdadera transformación estructural en los modos de gobernanza. No se trata solo de fomentar la participación de los hombres en las iniciativas en favor de la igualdad entre mujeres y hombres (IMH), sino de cuestionar profundamente los esquemas patriarcales que gobiernan los espacios de poder. Esta perspectiva también advierte sobre el riesgo de caer en el **feminismo washing**, donde los hombres se limitan a adoptar posturas superficiales de apoyo a la igualdad de género sin una verdadera introspección ni un compromiso vinculante. Dichos comportamientos podrían traducirse en acciones simbólicas, carentes de impacto estructural, que les permitan mantener su posición de privilegio mientras aparentan una imagen de compromiso social.

“Tampoco puedes imponerle a alguien que acceda a un cargo, pero creo que, aunque no se pueda esa imposición, sí que es importante la reflexión del por qué nosotras estamos mayoritariamente en estos cargos, y por qué ellos están mayoritariamente en otros cargos ¿Qué nos frena a nosotras? ¿Qué podemos hacer?”

(ESO6, dirección general)

Por una gobernanza feminista e igualitaria

La ES, como un sistema que promueve alternativas sociales, económicas y ambientales, tiene una responsabilidad particular en la implementación de modelos de gobernanza libres de sesgos patriarcales. Esto requiere no solo repensar los espacios de poder para hacerlos accesibles a todas las personas, sino también iniciar una reflexión crítica sobre las normas y prácticas que los estructuran. Así, la transformación hacia una verdadera igualdad no puede limitarse a declaraciones o iniciativas puntuales, sino que debe articularse a través de la sensibilización, la toma de conciencia individual y colectiva, la redistribución concreta del poder y la conexión con luchas políticas más amplias.

Observaciones y puntos de atención

- Adoptar medidas estatutarias que favorezcan la paridad cuantitativa dentro de un órgano de administración no garantiza el logro de una paridad cualitativa. Esta última depende de una necesaria toma de conciencia individual sobre los sesgos de género que dificultan o favorecen la participación de cada persona.
- Articular la toma de conciencia individual, la acción correctiva implementada por la organización y la dimensión sistémica de las desigualdades (que trascienden el ámbito de la empresa) puede resultar complicado y, sobre todo, extenderse en el tiempo.

Palancas de acción

- Fomentar la codirección y los binomios en los puestos de responsabilidad.
- Anticipar los reemplazos en los puestos de responsabilidad para identificar y acompañar a posibles candidatas, preparar a los equipos para el cambio y establecer adaptaciones que hagan estos puestos accesibles para las mujeres.
- Implementar un proceso de evaluación de los avances y acciones colectivas en favor de la igualdad entre mujeres y hombres (IMH) dentro de la organización. Esto ayuda a evitar el desánimo de las personas involucradas, dado el tiempo y la energía que requiere cualquier proceso de cambio organizacional (incluyendo toma de conciencia, acción correctiva y gestión sistémica de las desigualdades).
- Llevar a cabo acciones de sensibilización sobre los sesgos de género y la paridad cualitativa, organizando formaciones y talleres de intercambio mixtos (o no mixtos inicialmente, para luego compartir y dialogar entre mujeres y hombres).
- Organizar actividades inmersivas que permitan tomar conciencia de las experiencias diferenciadas dentro de la empresa (como teatro-foro), para “ponerse en el lugar de” y deconstruir los estereotipos de género.
- Realizar acciones de información y abogacía, no solo a nivel interno de la organización, sino también trasladarlas a otros niveles del ecosistema de la ES: hacia los miembros de la red, socios, poderes públicos e instancias políticas. Actuar en diferentes escalas de la sociedad refuerza la coherencia de las luchas por la igualdad, favoreciendo, entre otras cosas, la promoción de políticas públicas para la igualdad (como la ampliación del permiso parental, la prevención de la violencia sexista y sexual, la protección del derecho a decidir sobre el propio cuerpo, etc.).
- Ofrecer formación al personal y a las personas con cargos de representación para la prevención de la violencia sexista y sexual en el trabajo. Este tipo de formación permite, por ejemplo, que las personas aprendan a intervenir como testigos de comentarios sexistas.

4.5. ¿Qué tipo de liderazgo debemos promover para las mujeres en la Economía Social? Empoderamiento de las mujeres en puestos de responsabilidad

Como se ha mencionado anteriormente, en la Economía Social (ES) española, las mujeres siguen estando subrepresentadas en los puestos de responsabilidad. En la ES española, aunque las mujeres representan 51% de alta cualificación (CEPES, 2022), en sectores como las Cooperativas Agroalimentarias, solo 10% de las mujeres forma parte de los órganos sociales de gobierno, y apenas el 4,8% ocupa la presidencia (AMCAE, 2023).

Este desequilibrio se debe, en parte, a los estereotipos de género que asocian el liderazgo con características tradicionalmente percibidas como masculinas, tales como la autoridad, la dominación o la competitividad (Cann & Siegfried, 1990). Esto puede llevar a que las mujeres sean asignadas a responsabilidades menos estratégicas o excluidas de los círculos de toma de decisiones.

En cuanto a la compatibilidad entre la vida profesional y privada, las expectativas profesionales vinculadas a roles de liderazgo suelen considerarse incompatibles con las responsabilidades familiares, que recaen mayoritariamente sobre las mujeres. Un estudio de Thomas et al. (2021) reveló que solo el 40% de los gerentes hombres cree que las mujeres con hijos están igual de comprometidas con su trabajo que las demás. Además, las líderes femeninas que expresan emociones fuertes, como la ira, suelen ser percibidas como menos competentes que los hombres que actúan de la misma manera (Brescoll, 2016). En términos de esfuerzo laboral, el 60% de las niñas y mujeres jóvenes cree que las mujeres deben trabajar más duro que los hombres para ser respetadas (Plan International, 2019).

“Si no hay liderazgos en las empresas por parte de mujeres, no va a haber liderazgos en el sector»

(ES03, dirección general)

Uno de los principales desafíos para la ES es, por tanto, permitir que las mujeres superen estos obstáculos y ocupen roles decisorios, preservando al mismo tiempo los valores de inclusión y solidaridad que caracterizan a la ES.

El liderazgo puede definirse como la capacidad de una persona para inspirar, guiar e influir en otros individuos u organizaciones hacia el logro de objetivos comunes. En las organizaciones convencionales, se asocia a menudo con cualidades de control y toma de decisiones, percibidas como más naturales en los hombres. Esto genera una imagen del liderazgo que no corresponde con los estereotipos de género femeninos, donde se valoran más habilidades blandas, como la empatía, la escucha y la cooperación. Un estudio de Plan International (2019) destaca que las niñas y mujeres jóvenes tienen una visión específica del liderazgo: un liderazgo que fomenta la colaboración y promueve un cambio positivo, en lugar de ser autoritario y dominante. No obstante, el objetivo no es oponer un liderazgo masculino a uno femenino. Al contrario, se trata de promover un liderazgo que refleje los valores de la ES: un modelo horizontal, inclusivo y participativo, que priorice la colaboración y el bien común.

“Las mujeres y los hombres somos diferentes. Las mujeres lideramos poniendo en el centro a las personas, no buscamos el resultado final por encima de cualquier cosa, sino que nos importa todo lo que pasa hasta conseguir los objetivos. Y eso supone diálogo, negociación, hablar mucho, liderar en femenino”

(ES07, miembro del consejo rector)

Esto implica superar los modelos jerárquicos tradicionales, a menudo marcados por relaciones de dominación, para fomentar un enfoque más colectivo y abierto. Un liderazgo de este tipo, alineado con los principios de la ES, puede empoderar a las mujeres y contribuir a la construcción de estructuras de gobernanza más equitativas y solidarias.

El empoderamiento de las mujeres en los puestos de responsabilidad es esencial para transformar estas dinámicas. Se trata de fortalecer su capacidad para tomar decisiones, resolver problemas y llevar a cabo proyectos, desarrollando tanto su confianza en sí mismas como su autoestima. El empoderamiento también tiene una dimensión colectiva: se basa en la solidaridad y el apoyo mutuo entre las mujeres, lo que refuerza su capacidad de acción dentro de las organizaciones. Para fomentar este empoderamiento, se pueden implementar diversas estrategias, como redes de apoyo y mentoría, formaciones adaptadas para fortalecer las competencias de las mujeres y aumentar su confianza, al tiempo que se garantizan políticas

inclusivas que eviten perpetuar diferentes formas de dominación. Diversas autoras (Acker, 1990; Hooks, 2000) destacan la importancia de crear entornos inclusivos, donde el empoderamiento de las mujeres pueda florecer a través de estrategias de solidaridad y ayuda mutua.

Así, promover el liderazgo individual y colectivo de las mujeres en la ES requiere superar los obstáculos estructurales y culturales que limitan su empoderamiento. Es fundamental deconstruir los estereotipos de género, valorando una visión inclusiva e igualitaria del liderazgo, que encarne los valores de solidaridad, igualdad y colaboración que están en el corazón de los principios de la ES.

Esto implica superar los modelos jerárquicos tradicionales, a menudo marcados por relaciones de dominación, para fomentar un enfoque más colectivo y abierto.

Constataciones y puntos de atención

- Los estereotipos de género siguen siendo un obstáculo importante para la igualdad entre mujeres y hombres (IMH), impactando especialmente la noción de liderazgo, que todavía se asocia con cualidades percibidas como masculinas.
- Las mujeres son frecuentemente consideradas menos aptas para ocupar puestos de dirección, o bien, se las limita a roles que valoran cualidades denominadas “femeninas”, lo que restringe sus oportunidades de ascender a puestos de liderazgo.
- En ocasiones, las propias mujeres pueden autocensurarse y no sentirse suficientemente competentes para asumir puestos de responsabilidad.
- La falta de modelos femeninos en posiciones de liderazgo dificulta que las jóvenes se identifiquen con estos roles. Esta carencia está vinculada a los sesgos inconscientes y a las prácticas discriminatorias arraigadas en los procesos de selección o promoción.
- Uno de los principales obstáculos para las mujeres, especialmente en puestos de responsabilidad, es la dificultad de conciliar la vida profesional y personal.

Palancas de acción

- Crear o fortalecer redes de apoyo que permitan a las mujeres compartir experiencias, consejos y tomar conciencia colectiva de sus competencias.
- Visibilizar las trayectorias de mujeres líderes para demostrar que el liderazgo es una realidad accesible.
- Implementar políticas de trabajo flexible y horarios adaptados para ayudar a las mujeres a conciliar la vida profesional y personal. Paralelamente, fomentar medidas que alienten a los hombres a implicarse más en el ámbito familiar, reduciendo así la carga que recae principalmente sobre las mujeres.
- Promover modelos de gobernanza horizontales y participativos, alineados con los valores de la Economía Social (ES), para garantizar una toma de decisiones colectiva y fomentar la diversidad en los órganos de gobierno.
- Ofrecer formación a las mujeres interesadas en desarrollar competencias clave para puestos de dirección y gobernanza (como la expresión oral, representación o toma de decisiones), preparando así la sucesión en los órganos de gobierno a largo plazo.

4.6. ¿Cómo integrar una perspectiva de género en las prácticas organizacionales? Prácticas inclusivas para una mayor paridad entre mujeres y hombres

Con el objetivo de alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en la Economía Social (ES), se pueden implementar numerosas prácticas que encarnen realmente los ideales de esta economía.

Integrar la igualdad en los estatutos de la organización

La integración de la paridad en los estatutos representa un compromiso concreto con la IMH, incorporando esta exigencia en el núcleo de la estructura organizativa. Este enfoque va más allá de una simple declaración de intenciones, transformándose en una obligación vinculante que obliga a la organización a repensar fundamentalmente sus prácticas de gobernanza y toma de decisiones. Ya sea a través de una paridad estricta (50-50) o una proporción mínima (40-60 o un tercio-dos tercios), esta iniciativa proactiva promueve una distribución equitativa del poder y combate los mecanismos sistémicos que marginan a las mujeres, reforzando su presencia e influencia en todos los niveles de decisión.

Reducir la carga mental

La carga mental, que recae mayoritariamente en las mujeres, es una forma de trabajo invisible que incluye no solo la ejecución de tareas, sino también la anticipación, planificación y coordinación de actividades domésticas, familiares y profesionales (ver [sección 4.5](#)). Este trabajo no remunerado ni reconocido perpetúa dinámicas desiguales, reforzando la dominación patriarcal (ver [sección 4.4](#)).

- • Para aliviar esta carga, es fundamental repartir equitativamente las responsabilidades (administrativas, logísticas y de coordinación) dentro de la organización. Por ejemplo, se puede implementar un sistema de rotación de roles para tareas recurrentes como la redacción de actas o la gestión de horarios.
- • Las políticas de flexibilidad horaria también son relevantes: dado que las mujeres continúan asumiendo mayoritariamente las responsabilidades domésticas y familiares, ofrecer horarios flexibles reduce la presión constante de equilibrar trabajo y vida privada.
- • Por último, reconocer las “tareas invisibles” (como el apoyo emocional, la gestión del ambiente laboral o la organización de eventos sociales) contribuye a una mejor IMH. Estas tareas suelen ser asumidas mayoritariamente por mujeres, lo que incrementa su carga de trabajo y minimiza el reconocimiento de sus aportaciones. Instituir un reconocimiento oficial de estos esfuerzos durante las reuniones de equipo permite valorar estas contribuciones frecuentemente ignoradas, al tiempo que se redistribuyen más equitativamente estas responsabilidades entre hombres y mujeres.



“Facilitar con medidas de conciliación, medidas de acción entre la vida laboral y familiar, a las mujeres que quieran desarrollarse en estos cargos,”

(ES07, miembro del consejo rector)

Combatir las violencias simbólicas

Comprometerse con la igualdad de género también implica luchar activamente contra todas las formas de violencia simbólica, incluidos los estereotipos sexistas y las microagresiones, que perpetúan dinámicas de poder opresivas. Esta lucha requiere la adopción de una amplia variedad de herramientas concretas y transformadoras. Por ejemplo:

- • **Promover una comunicación no sexista y el uso de un lenguaje inclusivo** es esencial para deconstruir las normas de género discriminatorias que están arraigadas en nuestro lenguaje y prácticas cotidianas. Sin embargo, es importante encontrar un equilibrio entre una “escritura” inclusiva y una “lectura” inclusiva (por ejemplo, evitando en lo posible el uso del punto medio, que puede dificultar la fluidez de la comprensión y generar una carga cognitiva adicional), de modo que la comunicación considere la diversidad de públicos a los que se dirige la organización. La comunicación no sexista también implica utilizar imágenes y materiales visuales que respeten e integren la diversidad (incluida la diversidad de géneros).
- • Además, es fundamental garantizar una **distribución equitativa del tiempo de palabra** durante las reuniones, asegurando que todas las voces, especialmente las de las mujeres, sean escuchadas, respetadas y valoradas. Una posible medida es sistematizar rondas de intervenciones para que todas las personas puedan expresarse, así como asignar un rol de mediación durante las reuniones.

Adoptar estas prácticas no solo permite crear un entorno de trabajo más inclusivo y respetuoso, sino que también ayuda a combatir los mecanismos invisibles que reproducen y legitiman las desigualdades, como el sexismo cotidiano. Al integrar estos cambios, la organización no solo se posiciona como un lugar de trabajo saludable, sino también como un agente comprometido con la transformación de la sociedad.

Romper las barreras psicológicas

Por último, para lograr una mejor igualdad entre mujeres y hombres (IMH), es fundamental no subestimar las barreras psicológicas a las que se enfrentan las mujeres. Para superar estos obstáculos es necesario implementar:

- • **Las mentorías**, idealmente lideradas por una mujer que ocupe un puesto de responsabilidad dentro de la organización, es una herramienta relevante que permite a las mujeres recibir consejos prácticos, una visión clara sobre las oportunidades y un apoyo moral indispensable para superar los desafíos específicos que enfrentan.
- • Paralelamente, la **organización de reuniones de empoderamiento en espacios no mixtos**, donde las mujeres puedan compartir sus experiencias, intercambiar libremente y desarrollar su confianza, es otra medida eficaz. Estos espacios no mixtos, más allá de ser lugares de intercambio, son laboratorios de transformación social donde las mujeres fortalecen sus competencias, deconstruyen los obstáculos internos y externos, y se solidarizan frente a los desafíos sistémicos.

“Los pilares fundamentales para que las mujeres puedan acceder a cargos de responsabilidad son: la facilitación, la conciliación y la formación”.

(ES07, miembro del consejo rector)

Observaciones y puntos de atención

- La inclusión de la paridad en los estatutos no debe quedarse en una medida simbólica o en un “**feminismo de fachada**”, sino que debe ser efectiva. Su implementación puede enfrentarse a resistencias internas, dificultades para aplicarla en pequeños comités de dirección o en sectores con menos candidaturas femeninas.
- Incluso cuando la gobernanza avanza en la distribución de tareas invisibles y la carga mental en el ámbito profesional, existe el riesgo de desvíos (reconocimiento personal o autopromoción por realizar estas nuevas tareas), algo que los directivos y miembros de la gobernanza deben vigilar.
- La implementación de horarios flexibles puede enfrentarse a limitaciones operativas.
- Las reuniones en espacios no mixtos pueden generar reticencias en organizaciones mixtas, percibiéndose como una exclusión de los hombres o una medida divisiva.
- Existe el riesgo de adoptar prácticas inclusivas superficiales o simbólicas sin transformar profundamente las dinámicas de poder y los comportamientos.

Palancas de acción

- Implementar **formaciones** sobre diversos temas relacionados con la IMH, como la distribución equitativa de tareas, la carga mental o los sesgos inconscientes, con el objetivo de sensibilizar a todas las personas miembros de la organización, especialmente a los hombres, sobre las dinámicas de género y los comportamientos necesarios para un reparto efectivo de responsabilidades.
- Presentar los **espacios no mixtos** como lugares de fortalecimiento colectivo.
- Establecer **mecanismos de seguimiento** para garantizar y monitorear la aplicación efectiva de la paridad.
- Desarrollar **políticas de flexibilidad** adaptadas a las necesidades de cada persona, teniendo en cuenta las limitaciones operativas.
- Establecer **normas explícitas** para asegurar una distribución equilibrada del tiempo de palabra en reuniones y momentos colectivos, así como una rotación en la organización logística de reuniones y eventos convivenciales.
- Formalizar la igualdad y la inclusión mediante un **documento interno** que especifique acciones concretas a favor de la paridad. Este documento debe compartirse y adoptarse por todas las personas miembros de la organización, acompañada de un seguimiento regular sobre su efectividad.
- Revisar los procesos de **selección** para garantizar que fomenten la diversidad en todos los niveles. Esto puede incluir la redacción de ofertas de empleo inclusivas y la sensibilización de las personas reclutadoras sobre los sesgos inconscientes que pueden influir en las decisiones de contratación.

4.7. ¿Cómo garantizar una gobernanza respetuosa con la igualdad? Adoptar modos de gobernanza inclusivos

La **gobernanza** se define como “el conjunto de normas de organización y distribución de poderes dentro de una estructura para dirigir, gestionar y controlar sus actividades. Se articula en torno a dos niveles de toma de decisiones: estratégico y ejecutivo” (AVISE, 2023). Las gobernanzas en la Economía Social tienen la particularidad de ser colectivas y, en ocasiones, de combinar en los puestos de dirección a personas asalariadas con mandatos (electivos o designados) de dirigentes voluntarios. También pueden ser exclusivamente voluntarias. Según la Asociación francesa AVISE, una empresa debería idealmente aspirar a una gobernanza “eficaz (es decir, con una buena articulación entre los niveles de decisión), transparente y, para las empresas de la ES, **democrática**. Los desafíos de la gobernanza son variados: reflejar el ecosistema de la estructura e integrar a las partes interesadas (personas asalariadas, beneficiarias, entidades públicas y locales, entidades financiadoras, etc.); permitir la renovación de los órganos de gobierno y la diversidad de competencias en su seno; organizar y garantizar las misiones de la estructura, o prever el grado de implicación de todos los actores implicados” (2023).

El análisis de los desafíos de la gobernanza desde la perspectiva de la igualdad plantea varias preguntas:

- • ¿La composición de la gobernanza refleja realmente la misión, la ambición y el entorno de la estructura desde el punto de vista de género?
- • ¿Están las mujeres presentes en los órganos de dirección, estratégicos y de toma de decisiones? ¿Con qué grado de implicación? ¿Existen datos sobre este tema?

Si el ADN de la ES es la cooperación parece lógico que surjan una serie de redes y organizaciones representativas (por sectores, por estatutos o por territorios). En efecto, esto refleja claramente la voluntad de las organizaciones de la ES de fortalecerse mutuamente y de defender sus intereses con una voz común. La particularidad de las gobernanzas de estas organizaciones de ámbito representativo es que **suelen estar compuestas por personas jurídicas** (una empresa designa a uno/a de sus dirigentes para ocupar un puesto dentro de la red o federación). Elegida por las demás organizaciones miembros o adheridas, la persona representa a su empresa, pero también participa en la construcción de la estrategia colectiva. Además, puede ser solicitada para representar la voz de la red o federación en una representación política común.

“Es muy importante dejar muy claro cuáles son las tareas y funciones de cada uno de los cargos, cuáles y cuáles no son y lo que no se ve, lo invisible, que eso tampoco se habla”

(ESO6, dirección general)

“Cuando el presidente monta su Consejo Rector, en ese mandato ya hay una intención buscada de encontrar el equilibrio, eso tiene que partir de ahí [...], de ese liderazgo, que asuma la importancia de la cuestión de género”

(ESO2, miembro del Consejo Rector)

La participación de las mujeres en la gobernanza se enfrenta a determinismos bien conocidos, asociados a consideraciones prácticas:

- • Si las organizaciones miembros de la red tienen una mayoría de dirigentes hombres, ¿se puede imponer la paridad? ¿Cuánto tiempo debería darse para lograrlo?
- • Si una mujer se siente legítima para dirigir y representar a su empresa, ¿se siente también igualmente legítima para asumir mandatos de representación política en nombre de un conjunto de organizaciones?
- • ¿Las condiciones de organización de los órganos de administración dentro de la organización territorial favorecen la presencia de las mujeres, así como su capacidad para participar en el debate político (escucha, consideración de sus ideas, debate político respetuoso, confianza en su capacidad para representar una voz colectiva)?

“El tema de la paridad se ha tenido en cuenta desde siempre en nuestra federación... se ha procurado en los Consejos que hubiese un equilibrio hombre-mujer, y un equilibrio territorial y últimamente incorporar gente joven por debajo de los 40 años.”

(ES08, dirección genera)

Se observa que, **cuanto más se alejan los niveles de representación de la empresa y del ámbito local (redes de redes, federaciones, confederaciones, etc.), menor es la presencia de mujeres.** A esto se suman las distancias geográficas asociadas a mandatos electivos nacionales o internacionales, mientras que las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las tareas domésticas en sus hogares, junto con la carga mental asociada (ver **sección 4.6**).

Por otro lado, las **elecciones para designar las estructuras de gobierno** de las organizaciones representativas y redes de la Economía Social (ES) suelen mostrar limitaciones para elegir a mujeres en los cargos más importantes (como ocurre especialmente con el sistema de cooptación). Por esta razón, es indispensable implementar acciones proactivas para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en las instancias de representación de las organizaciones representativas y redes de la ES.

Finalmente, el **rol de los/as (vice)presidentes/as** (actualmente en su mayoría hombres) es particularmente importante para impulsar una dinámica favorable a la IMH, anticipar su sucesión y permitir que las mujeres puedan posicionarse (organización personal, legitimación progresiva, mentoría, binomios de presidencia, etc.).

“El rol de los presidentes es primordial, sobre todo en los niveles de representación política de las redes”, recuerda Timothée Duverger, director de la Cátedra Territorios de la ESS en Sciences Po Bordeaux, son ellos quienes deben ser convencidos de que es de su interés motivar, preparar y ceder espacio a mujeres para que les sucedan. Las gobernanzas exclusivamente masculinas están cada vez peor vistas, y la ejemplaridad de las organizaciones de la ESS en materia de igualdad es cuestionada de manera recurrente”.

Observaciones y puntos de atención

- • La gobernanza de las organizaciones representativas y redes son complejas, multinivel y están compuestas por personas jurídicas, lo que no favorece espontáneamente la paridad entre mujeres y hombres.
- • Las reuniones sin reglas claras de uso de la palabra favorecen la exclusión de las mujeres y refuerzan la camaradería masculina.

Palancas de acción

- • Movilizar a los líderes que asumen mayores responsabilidades (presidentes/as, consejos de administración restringidos, directores/as) para trabajar en la transformación paritaria de las instancias.
- • Establecer un documento oficial interno que regule la designación de representantes dentro de la gobernanza.
- • Abrir un espacio de debate en las instancias para visibilizar las desigualdades persistentes, utilizando, por ejemplo, la observación de una persona externa durante las reuniones y debates, y modificar posteriormente los estatutos hacia una gobernanza paritaria.
- • Formalizar reglas para el uso de la palabra y la escucha activa, de la misma manera que se aplican las normas administrativas (redacción de actas, orden del día, etc.).
- • Promover la transferencia de conocimientos, mentoría y formación, tanto para mujeres, como para hombres, en el marco de la asunción de responsabilidades políticas electivas en la organización o red.
- • Organizar las reuniones de las instancias durante el horario laboral oficial, para facilitar el equilibrio entre la vida profesional y personal.

5. Recomendaciones para crear su propia hoja de ruta

Tras haber presentado una visión general sobre los principales retos y desafíos a abordar para promover una mejor igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en los órganos de gobernanza de la Economía Social (ES) proponemos algunas recomendaciones que pueden servir como guía para integrar estos temas en su organización o red.

El objetivo es proporcionarle herramientas clave para que pueda elaborar, de forma autónoma y adaptada a las realidades de su contexto, una hoja de ruta propia que permita desarrollar e implementar estrategias y acciones a favor de la IMH en sus órganos de gobernanza. Según CAPSE, la elaboración de esta hoja de ruta pasa por las siguientes fases: Concienciar, sensibilizar y formar a las personas involucradas (ver [sección 5.1](#)). Autodiagnóstico de género dentro de los órganos de dirección (ver [sección 5.2](#)). Elaboración de un plan de acción, destinado a implementar medidas concretas para promover la IMH en los órganos de gobierno de las organizaciones representativas y redes de la ES (ver [sección 5.3](#)).

5.1. Sensibilizar y formar en igualdad entre mujeres y hombres en la Economía Social

Concienciar a las personas que ocupan puestos de responsabilidad es un paso indispensable para avanzar en las cuestiones de igualdad entre mujeres y hombres (IMH) dentro de la Economía Social (ES). Como hemos visto, la sensibilización sobre los desafíos de la IMH sigue siendo un reto tanto para la economía convencional como para la ES: la cuestión de género tiende a diluirse en una “espiral de invisibilización” y es considerada como un “punto ciego” de la ES (ver [4.3](#)). En este contexto, donde el género se percibe como un tema esencial pero no prioritario por parte de las direcciones, un trabajo de concienciación es fundamental. Por ello, el proyecto CAPSE ofrece, además de la guía metodológica, una formación breve dirigida a los órganos de gobierno de las organizaciones representativas y redes de la ES.

“Se han implementado programas para empoderar o poner en valor el potencial de las mujeres que forman parte de la Federación para tener las herramientas que se puedan ver en igualdad y desenvolver tanto en el mundo gerencial como en un mundo político”

(ESO1, miembro del consejo rector)

¿ Por qué formar a los órganos directivos de la Economía Social en las cuestiones de igualdad entre mujeres y hombres?

El programa de formación de CAPSE busca reforzar la comprensión y el compromiso de los órganos de gobierno de las organizaciones representativas y redes en la implementación de la igualdad entre mujeres y hombres (IMH) dentro de sus instancias, adaptándose a las especificidades del sector de actividad en el que operan. Concienciar y formar a las personas responsables en cuestiones de género dentro de la Economía Social (ES) es estratégico por diversas razones.

En primer lugar, la formación es una oportunidad para sensibilizar a las personas dirigentes de las organizaciones representativas y redes de la ES sobre la importancia de la paridad entre mujeres y hombres y la necesidad de crear un **entorno inclusivo** en sus estructuras. Garantizando que las voces de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean escuchadas y respetadas refuerza la **justicia social** tanto dentro de sus organizaciones como en su entorno.

Además, una mejor comprensión de las dinámicas de género les permite **identificar y evitar los sesgos y discriminaciones** dentro de sus propios órganos de gobierno y en toda la estructura. Una vez formadas, las personas responsables tienen menos probabilidades de **reproducir comportamientos sexistas o perpetuar estereotipos**, mejorando las relaciones internas y externas de la organización.

Una mayor diversidad de género en los órganos de gobierno, con representación equilibrada, **conduce a una toma de decisiones más efectiva**. La diversidad de perspectivas permite abordar los problemas desde diferentes ángulos y mejorar los resultados.

Por último, las organizaciones representativas y redes comprometidas con este cometido pueden convertirse en **agentes de cambio e inspirar a otras organizaciones** (ya sea empresas o estructuras asociadas u otras organizaciones representativas y redes) a involucrarse en esfuerzos por la igualdad y la diversidad.

En resumen, la formación en cuestiones de IMH no solo contribuye al logro de objetivos organizativos, sino también a un cambio humano positivo dentro de la estructura. Esto garantiza un alineamiento entre los valores y las prácticas de la organización, promoviendo una **Economía Social y solidaria más justa, inclusiva y comprometida con la igualdad**.

¿ Cómo formar a los órganos de dirección de la Economía Social y solidaria en los desafíos de la igualdad entre mujeres y hombres?

Para sensibilizar a las direcciones de las organizaciones representativas y redes de la Economía Social (ES) sobre los retos de la igualdad entre mujeres y hombres (IMH), es fundamental diseñar un programa de formación adaptable e interactivo. Este debe permitir a las personas participantes proyectarse y transferir lo aprendido a situaciones reales, teniendo en cuenta las especificidades de su contexto (tamaño de la red, sector de actividad, perfiles laborales, territorio, etc.). A continuación, presentamos algunas recomendaciones clave para orientar la definición de los objetivos de formación, el público destinatario, las metodologías pedagógicas y las modalidades de evaluación de un programa de formación en igualdad de género.

Los objetivos del programa de formación deberían estructurarse idealmente en tres fases que sigan una lógica de aprendizaje progresivo, avanzando desde la sensibilización hasta la aplicación práctica, pasando por el análisis:

1. Sensibilización

Consiste en generar conciencia, comprensión y apropiación de los desafíos de la IMH en el ámbito de la ES. Esta etapa incluye: definición de conceptos clave en igualdad de género; presentación de datos estadísticos; revisión del marco legal y los compromisos organizacionales en materia de igualdad; e identificación de los desafíos y estudio de las dinámicas de género en cooperativas, asociaciones y otras estructuras de la ES. La formación en esta fase se basará en dinámicas como simulaciones, testimonios y análisis de casos de iniciativas exitosas.

2. Diagnóstico

En esta fase, se identifican los obstáculos y las desigualdades persistentes en los órganos de decisión, así como los factores que contribuyen a una mayor paridad de género. Se utilizarán herramientas de análisis diagnóstico que serán aplicadas mediante ejercicios prácticos. Estas herramientas ayudarán a las estructuras a evaluar la situación de la IMH en sus gobernanzas.

3. Plan de acción

Esta etapa busca dotar a las personas participantes de herramientas y buenas prácticas para elaborar una hoja de ruta y un plan de acción que promueva la igualdad en los órganos de decisión y, por extensión, hacia los miembros de sus redes. Se trabajará en la creación de políticas internas que respondan a los resultados del diagnóstico (como prácticas de selección o promoción de la diversidad). Se elaborará un plan de acción concreto que pueda ser evaluado de manera continua y sostenible.

Las personas destinatarias: el programa de formación de CAPSE está dirigido específicamente a las personas involucradas en los órganos de dirección de las organizaciones representativas y redes de la ES, independientemente de su función (presidencia, vicepresidencia, administración, etc.) o del órgano al que pertenezcan (consejo de administración, comité de dirección, asamblea general, etc.). Sin embargo, esta formación también podría ser aplicada en cualquier organización que desee dar un paso hacia la igualdad de género.

Los métodos pedagógicos recomendados para lograr una mejor comprensión y aplicación de los desafíos en el terreno, se recomiendan las siguientes estrategias:

- Realización de talleres interactivos y sesiones grupales para fomentar el intercambio de experiencias.
- Uso de estudios de caso para compartir prácticas exitosas en otras organizaciones.
- Integración de testimonios y simulaciones para facilitar la identificación con vivencias similares y ejemplos concretos.
- Empleo de materiales multimedia variados (videos, infografías, grabaciones, etc.) para dinamizar la formación.

Para garantizar un impacto duradero es necesario implementar un **sistema de evaluación** antes, durante y después de la formación. Esto puede incluir cuestionarios de satisfacción dirigido a las personas beneficiarias y participantes de la formación. Pruebas de evaluación que comparen la situación antes y después de la formación. Organización de un webinar de seguimiento unos meses después de la formación, para compartir los resultados de las acciones implementadas. Creación de una red de pares para intercambiar buenas prácticas. Elaboración de un plan de evaluación del seguimiento de las acciones llevadas a cabo por los órganos de dirección tras la formación.



“Vamos avanzando, tenemos un compliance en la organización, un código de conducta y un protocolo de acoso”

(ES05, dirección general)

5.2. Realizar un autodiagnóstico paritario a nivel de gobierno

Al inicio de esta guía, presentamos una herramienta de autodiagnóstico exprés, que hemos titulado “**Autodiagnostico exprés CAPSE**”, el cual permite realizar una evaluación preliminar sobre el equilibrio entre mujeres y hombres a nivel de gobierno de la ES. Aunque esta herramienta es útil para obtener un primer panorama subjetivo de la IMH, no permite llevar a cabo un diagnóstico profundo basado en indicadores de igualdad más objetivos y representativos de las acciones implementadas (o no) por los órganos de gobierno de las organizaciones representativas y redes de la ES.

Realizar un autodiagnóstico de género en profundidad tiene múltiples ventajas para su organización o red de la ES, que a continuación se presentan:

- • **Identificar logros y carencias en materia de igualdad** dentro de los órganos de gobierno. Además, puede contribuir a mejorar el funcionamiento de su organización, por ejemplo, reforzando la eficacia en la toma de decisiones, estableciendo reglas que favorezcan la conciliación entre la vida personal y profesional, o clarificando los procedimientos de elección en sus órganos.
- • Establecer una base de referencia a partir de la cual su organización pueda **evaluar su progreso** a lo largo del tiempo y ajustar sus estrategias de IMH en función de los resultados obtenidos.
- • Una organización que demuestra un fuerte compromiso con la igualdad de género **resulta más atractiva** para personas que buscan un empleo estable, con valores humanos y que otorgue sentido a su labor.
- • En muchos países existen leyes que promueven la igualdad de género en los órganos de decisión. Un autodiagnóstico de género permite verificar si su organización cumple con estas obligaciones legales, anticipándose a posibles sanciones o solicitudes de ajuste.
- • Fomentar un entorno de trabajo más inclusivo, incluso en los órganos de dirección, lo que incrementa **la motivación, mejora el bienestar y fortalece el sentido de pertenencia en la organización.**

¿ Cuáles son las etapas clave para que una organización pueda realizar un autodiagnóstico sobre la igualdad entre mujeres y hombres en sus órganos de gobierno?

Realizar un autodiagnóstico sobre el equilibrio entre mujeres y hombres en los órganos de decisión de su organización implica varias etapas. Es fundamental involucrar a diversos actores y partes interesadas en este proceso para garantizar una visión compartida y un compromiso colectivo hacia la armonización de las prácticas de género.

1) Definir los objetivos del diagnóstico: es esencial aclarar de antemano qué aspectos desea evaluar prioritariamente (por ejemplo, la representación de mujeres y hombres, el acceso a puestos de responsabilidad, las condiciones de trabajo, etc.). La herramienta de autodiagnóstico presentada al inicio de esta guía puede ayudarle a identificar sus prioridades y urgencias en términos de acciones necesarias para promover una mayor paridad en sus órganos de gobernanza.

2) Recopilar datos cuantitativos: esta etapa del diagnóstico se centra en el análisis de datos objetivos disponibles:

- Análisis de estadísticas internas y revisión de los datos demográficos sobre el personal que integra los órganos de decisión o que ocupa puestos de responsabilidad (distribución por sexo, rango de edad, función, antigüedad en la estructura, etc.).
- Evaluación de las políticas existentes relacionadas con los criterios y modalidades de contratación, para identificar posibles sesgos.

3) Recopilar datos cualitativos: el objetivo aquí es obtener comentarios y experiencias subjetivas:

- Realización de entrevistas y grupos focales con miembros de los órganos de decisión para recopilar percepciones y experiencias relacionadas con la igualdad de género.
- Aplicación de cuestionarios anónimos que permitan a las personas en puestos de responsabilidad expresarse libremente sobre los desafíos de género dentro de la organización.

4) Analizar las causas de la brecha entre la situación actual y los objetivos: esta etapa tiene dos componentes:

- Identificación de las brechas: comparar la situación actual de la organización con los objetivos de igualdad de género definidos al inicio del diagnóstico.
- Análisis de las causas subyacentes: examinar los factores que explican las desigualdades identificadas (cultura organizacional, sexismo cotidiano, ausencia de políticas de prevención, prácticas de contratación, etc.) para poder plantear soluciones adecuadas

Una vez realizado el autodiagnóstico CAPSE, se pueden formular recomendaciones y planificar acciones basadas en los resultados obtenidos. Estas recomendaciones pueden tomar la forma de plan de acción desarrollado por iniciativa de las personas dirigentes de la organización. Profundizamos en esta etapa en la sección de la guía dedicada a la elaboración de planes de acción (ver [5.3](#)).

¿Cuáles son los indicadores de igualdad entre mujeres y hombres a tener en cuenta para realizar un autodiagnóstico a nivel de la gobernanza?

La evaluación de indicadores de igualdad permite identificar tanto los avances como los ámbitos de mejora en materia de gobernanza con una perspectiva paritaria, dentro de una organización de ES. A continuación, se presenta una lista de indicadores esenciales, organizados según los 12 ejes del autodiagnóstico exprés, que pueden servir como referencia para realizar un autodiagnóstico adaptado a su realidad organizativa:

1) Representación en los órganos de gobierno: evalúa la proporción de mujeres y hombres presentes en los órganos de gobierno (consejo de administración, comité directivo, dirección ejecutiva, etc.). Permite medir el grado de paridad e identificar los desequilibrios estructurales en la distribución del poder y las responsabilidades.

Indicadores:

- • Porcentaje actual de mujeres y hombres que ocupan cargos en los órganos de gobernanza.
- • Presencia de al menos un 40 % de cada sexo en los órganos de gobernanza.
- • Método de consultar o implicar a mujeres en los procesos de toma de decisiones antes de su incorporación a los órganos de gobernanza.

2) Presidencia y vicepresidencia: analiza si los cargos más altos (presidencia y vicepresidencia) están ocupados por mujeres y si existen medidas concretas para favorecer su acceso a estas funciones. También permite observar si se superan los obstáculos estructurales, como el “techo de cristal”.

Indicadores:

- • Presencia de un proceso de selección que incluya acciones dirigidas a fomentar las candidaturas femeninas (contacto directo, listas cremallera, etc.).
- • Presencia de una alternancia equilibrada de los mandatos entre mujeres y hombres.
- • Aplicación de fórmulas de co-representación mujer-hombre para los cargos de (vice)presidencia.

3) Formación profesional y continua: analiza si las personas que integran los órganos de gobierno tienen un acceso equitativo a las oportunidades de formación continua, y si los procesos de evaluación y promoción hacia los puestos de decisión son claros, accesibles y libres de sesgos. Se pone el acento en la promoción del liderazgo femenino mediante el desarrollo de competencias y el acompañamiento profesional.

Indicadores:

- • Evaluación equitativa de las trayectorias profesionales y del acceso a oportunidades de formación y desarrollo para mujeres y hombres que ocupan cargos de representación.
- • Disponibilidad y participación, desglosada por sexo, en programas de formación vinculados al liderazgo y la toma de decisiones dentro de la organización.
- • Existencia de mecanismos específicos de apoyo al liderazgo femenino, como programas de mentoría, coaching o acompañamiento, así como el seguimiento del impacto de estas acciones en el acceso de las mujeres a los cargos de gobernanza.

4) Estrategias de selección para los cargos de representación: analiza si los procesos de selección y promoción para los cargos de dirección y representación se llevan a cabo con un enfoque paritario, evitando los sesgos de género, explícitos como implícitos. Incluye la revisión de los criterios de acceso, así como los mecanismos utilizados para la búsqueda, identificación y designación de candidaturas.

Indicadores:

- • Presencia de listas de candidaturas paritarias y aplicación de un enfoque equitativo para mujeres y hombres en los procesos de búsqueda y selección.
- • Implementación de prácticas igualitarias destinadas a fomentar las candidaturas espontáneas (por ejemplo, fórmulas de co-representación, cuotas, campañas de sensibilización).
- • Inclusión en los estatutos o reglamentos internos de la obligación de paridad en los cargos de presidencia y vicepresidencia.

5) Conocimiento y cumplimiento del marco legal: evalúa el nivel de conocimiento de los miembros de los órganos de decisión sobre la legislación vigente en materia de igualdad entre mujeres y hombres (ya sea nacional, regional o europea), así como el grado de compromiso de la organización para aplicarla de manera efectiva. También tiene en cuenta la traducción de ese conocimiento en acciones concretas, normas internas y mecanismos de seguimiento.

Indicadores:

- • Formación impartida a las personas miembros de los órganos de gobernanza sobre el marco legal específico en materia de igualdad entre mujeres y hombres.
- • Existencia de un documento o guía interna destinada a los órganos de decisión, que explique las obligaciones legales en materia de igualdad.
- • Inclusión en los estatutos o reglamentos internos de las obligaciones legales relativas a la igualdad entre mujeres y hombres

6) Planes de acción y estrategias: evalúa si la organización dispone de documentos formales que orienten su acción institucional a favor de la igualdad entre mujeres y hombres, y si dichos documentos incluyen medidas específicas relacionadas con los órganos de gobierno. Tiene en cuenta la participación de los miembros de estos órganos en la elaboración, el seguimiento y la evaluación de estos diferentes documentos formales.

Indicadores:

- • Existencia de documentos formales relativos a la igualdad entre mujeres y hombres en la organización y en sus órganos de gobernanza (plan de igualdad, plan de acción, carta de compromiso, hoja de ruta, etc.).
- • Participación de las personas miembro de lo órganos de gobierno en la elaboración de dichos documentos.
- • Presencia en el plan de igualad de objetivos medibles, un calendario de acciones y un sistema de seguimiento.

7) Información y sensibilización: analiza si la organización ha implementado acciones regulares dirigidas a las personas que ocupan cargos de decisión, con el objetivo de fortalecer su conciencia crítica y su compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres. Estas acciones pueden incluir campañas internas, talleres, jornadas temáticas, difusión de materiales o la integración de la perspectiva de igualdad de género en los espacios de gobierno.

Indicadores:

- • Número de personas miembros de los órganos de gobierno que han participado en al menos una actividad de sensibilización sobre igualdad entre mujeres y hombres (especialmente en el entorno profesional) durante los últimos dos años.
- • Existencia de acciones de información o sensibilización realizadas en los últimos dos años específicamente dirigidas a personas en cargos de decisión.
- • Difusión regular, en los espacios de toma de decisiones, de materiales o campañas de sensibilización interna sobre la igualdad.

8) Corresponsabilidad y conciliación vida personal y profesional: evalúa si la organización implementa medidas concretas que permitan a las personas que integran los órganos de gobierno conciliar sus responsabilidades institucionales con su vida personal y familiar. Esto incluye, en particular, la adaptación de los horarios, la realización de reuniones accesibles o en formato híbrido, así como la puesta en marcha de dispositivos de apoyo a la parentalidad y a los cuidados.

Indicadores:

- • Existencia de modalidades flexibles para la participación en las reuniones de los órganos de gobierno (horarios adaptados, reuniones híbridas o a distancia).
- • Disponibilidad de medidas de conciliación y apoyo a la parentalidad para las personas que ocupan cargos de decisión (por ejemplo, cuidado de hijas e hijos/padres y madres en situación de dependencia, permisos, consideración del calendario escolar, etc.).
- • Implementación de acciones concretas para facilitar los desplazamientos a las reuniones, teniendo en cuenta el sexo, así como la situación personal y familiar de cada representante.

9) Prevención de las discriminaciones de género: la existencia y la eficacia de los protocolos y mecanismos destinados a prevenir y abordar casos de acoso sexual u otras formas de discriminación de género. Permite determinar si los órganos de gobierno garantizan un entorno institucional seguro, equitativo y respetuoso, así como su compromiso con una política de tolerancia cero.

Indicadores:

- • Designación, por parte de los órganos de gobierno, de una persona de referencia en igualdad o de un comité encargado de las cuestiones relacionadas con la discriminación.
- • Existencia de un protocolo escrito de prevención e intervención frente al acoso sexual o sexista dentro de la organización.
- • Revisión y aprobación formal, por parte de cada una de las personas miembros de los órganos de dirección, de los documentos mencionados (como protocolos o políticas contra las discriminaciones).

10) Incorporación de la paridad en los proyectos internos: evalúa si las cuestiones de género se abordan de manera explícita en la formulación, aprobación y evaluación de los proyectos internos, incluso cuando estos no estén específicamente centrados en la igualdad. Refleja el nivel de transversalidad del enfoque de género en las decisiones estratégicas de la organización..

Indicadores:

- • Inclusión sistemática de un análisis de paridad entre mujeres y hombres durante la revisión y la aprobación de los proyectos internos.
- • Proporción de proyectos que incluyen objetivos específicos de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres.
- • Consideración del impacto diferenciado en mujeres y hombres durante la validación de los proyectos por parte de los órganos de gobierno (por ejemplo: acceso, beneficios, participación...).

11) Políticas de comunicación inclusiva y visibilidad externa: indica si la comunicación institucional refleja un compromiso activo con la igualdad entre mujeres y hombres, tanto en el lenguaje como en las imágenes, los contenidos y la representación pública. Esto incluye el uso de un lenguaje no sexista, la visibilidad de las mujeres en roles de liderazgo, la diversidad en los eventos públicos, así como las alianzas con actores comprometidos con la igualdad.

Indicadores:

- • Implementación de una comunicación interna inclusiva y sensible al género, que integre acciones de sensibilización sobre la igualdad entre mujeres y hombres (por ejemplo: uso de lenguaje inclusivo, difusión de informes o campañas, utilización de imágenes no estereotipadas, etc.).
- • Representación paritaria o equilibrada entre mujeres y hombres en eventos, conferencias, paneles u otros espacios públicos de intervención, incluida la actividad del último año.).
- • Existencia de colaboraciones con organizaciones especializadas en igualdad entre mujeres y hombres).

12) Gratificación material o simbólica: si existe alguna forma de gratificación como contraprestación por la participación en la gobernanza, este criterio evalúa la diferencia entre los salarios —u otras formas de gratificación (material o simbólica)— percibidos por mujeres y hombres que forman parte de los órganos de gobierno de las organizaciones..

Indicadores:

- • Análisis de las posibles diferencias salariales u otras formas de gratificación entre mujeres y hombres que ocupan cargos de representación dentro de la organización.

Ejemplo de cuestionario para realizar un autodiagnóstico de género dentro de los órganos de gobierno de su propia federación o red

El cuestionario que se propone a continuación (inspirado en la guía de COCETA, 2021) puede ser una herramienta valiosa para identificar las fortalezas y debilidades de la organización en materia de igualdad entre mujeres y hombres. Está dirigido principalmente a las personas que forman parte de los órganos de gobierno de las organizaciones representativas de la Economía Social (ES) y abarca todos los niveles de responsabilidad (presidencia, vicepresidencia, administración, secretaría, tesorería, dirección, jefaturas de departamento, etc.) y los diferentes tipos de órganos de decisión existentes en la estructura (órgano o consejo de administración, comité ejecutivo, consejo de dirección, consejo consultivo, asamblea general, etc.).

Los resultados de este cuestionario pueden servir como base para orientar las necesidades de diagnóstico en función de los ámbitos prioritarios elegidos por la organización y para implementar planes de acción específicos para promover la igualdad. Además, pueden ser útiles para informar posteriormente a todo el personal, incluidos las personas miembros, asociados/as, empleados/as, becarios/as y voluntarios/as, sobre los progresos de la organización en materia de igualdad.

1. Representación en los órganos de gobierno

¿Cuál es la composición de género de las juntas directivas, los comités ejecutivos y otros órganos de toma de decisiones de su organización?

- Mayoría masculina**
- Equilibrado**
- Mayoría femenina**

¿Qué porcentaje de mujeres ocupan puestos de responsabilidad en su organización? (desglosar por tipo de instancia: consejeros, directores, etc.)

- Menos del 30 %**
- Entre el 30% y el 50%**
- Más del 50%**

¿Cuál es el porcentaje de hombres en puestos de responsabilidad en su organización?

- Menos del 30 %**
- Entre el 30% y el 50%**
- Más del 50%**

¿Ha habido alguna variación en la composición por género en estos órganos en los últimos 5 años?

- Sí, la representación femenina ha aumentado**
- Sí, la representación masculina ha aumentado**
- No ha habido cambios significativos**

2. Presidencia y vicepresidencia

¿Cuál es el porcentaje de mujeres presidentas y vicepresidentas en su organización en los últimos 10 años?

- Menos del 30 %
- Entre el 30% y el 50%
- Más del 50%

¿Hubo parejas de género para los cargos de (vice) presidencia en algún momento de la historia de su organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Cómo se seleccionan los candidatos a los cargos de presidencia y vicepresidencia? ¿Se tienen en cuenta los criterios de paridad?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Cómo se seleccionan las candidaturas para los puestos de secretariado? ¿Se tienen en cuenta los criterios de paridad?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Cómo se seleccionan las candidaturas para los puestos de tesorería? ¿Se tienen en cuenta los criterios de paridad?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

Percepción de igualdad en la toma de decisiones:

¿Considera que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres para participar en la toma de decisiones importantes dentro de la organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Cree que las decisiones tomadas en las reuniones reflejan las necesidades y perspectivas tanto de hombres como de mujeres?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

Representación de género en puestos de responsabilidad:

¿Considera que la representación de las mujeres en puestos de responsabilidad es adecuada en relación con el número de mujeres involucradas en la organización y los públicos que representa?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Cree que existen barreras que impiden a las mujeres acceder a puestos de mayor responsabilidad en su organización? ¿Cuáles?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

Valoración del trabajo de las mujeres:

¿Crees que las tareas y acciones que realizan las mujeres que participan en los órganos de decisión se valoran por igual que los hombres?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se reconoce y promueve el trabajo de las mujeres en las diferentes cargos de responsabilidad de la organización? ¿De qué manera?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

Clima laboral inclusivo:

¿Considera que el clima laboral dentro de los organos de gobierno es inclusivo y respetuoso con la paridad?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Cree que las personas que participan con cargos de responsabilidad se desarrollan en un ambiente de trabajo donde se sienten valorados/as y respetados/as?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

3. Formación profesional y continua

¿Se imparte formación sobre temas relacionadas con el género (por ejemplo, acoso, violencia, sexismo, etc.) para los miembros del órgano de gobierno de su organización?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Considera que se ofrecen las mismas oportunidades de desarrollo profesional a hombres y mujeres dentro de los órganos de gobierno de su organización?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Existen criterios de evaluación formales y documentados para la promoción profesional en su organización?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se aplican estos criterios de evaluación de la misma manera a hombres y mujeres?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se realizan evaluaciones periódicas sobre la aplicación de estos criterios para garantizar su equidad?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres que participan en los programas de formación y desarrollo profesional ofrecidos a las personas en cargos de responsabilidad?

- Mayoría masculina
 Equilibrado
 Mayoría femenina

¿Se ofrecen programas de formación específicos para mujeres con el fin de reducir las desigualdades de género?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se tienen en cuenta las necesidades específicas de formación de las mujeres al diseñar los programas?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

4. Estrategias de selección para los cargos de representación

¿Se elabora una lista de candidatas y candidatos potenciales para los puestos de gobierno antes de comenzar el proceso de selección?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se garantiza una representación equitativa de mujeres y hombres en esta lista?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se utilizan los mismos canales de distribución para dar a conocer las vacantes a mujeres y hombres?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se fomenta activamente la participación de las mujeres en el proceso de selección?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se incentivan las candidaturas de las mujeres mediante medidas específicas (por ejemplo, difusión en redes dirigidas a las mujeres, intercambios previos a la elección, mentorías, etc.)?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

5. Conocimiento y cumplimiento del marco legal

¿Se ha organizado una formación específica para las personas miembro de los órganos de gobierno sobre la legislación en materia de igualdad de género (aplicable a la organización)?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Existe algún documento interno que recoja la normativa pertinente en materia de igualdad de género?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se realiza un seguimiento periódico del cumplimiento de la legislación en materia de igualdad de género dentro de la organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se han identificado desviaciones o incumplimientos en la aplicación de esta legislación?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

6. Planes de acción y estrategias

¿La organización dispone de un documento formal (como un plan de igualdad, o documento-compromiso, etc.) que establezca acciones para promover la igualdad de género?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Las acciones previstas en este documento han sido implementadas?

- Sí
- Parcialmente
- No

¿La organización ha creado un comité de seguimiento encargado de supervisar y evaluar el plan de acción?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se han definido indicadores clave para medir los avances en materia de igualdad entre los géneros?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se recopilan y procesan datos con regularidad para hacer el seguimiento de estos indicadores?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se elaboran informes periódicos sobre los avances y desafíos en materia de igualdad de género?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se comparten estos informes con toda la plantilla de la organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

7. Información y sensibilización

¿Se han llevado a cabo actividades de formación o sensibilización sobre paridad entre mujeres y hombres para las personas con cargos de alta responsabilidad?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se evalúa el nivel de conocimiento de los miembros de los órganos de gobierno en materia de igualdad de género?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se ofrece formación específica sobre estereotipos de género y discriminación?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se abordan temas relacionados con la conciliación de la vida laboral y familiar en las actividades formativas?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

8. Corresponsabilidad y conciliación de la vida laboral y familiar

¿Considera que la organización ofrece las condiciones necesarias para que las mujeres puedan conciliar su vida profesional y privada con sus responsabilidades dentro del órgano de gobierno?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se tienen en cuenta las necesidades relacionadas con el cuidado de niños/niñas o personas dependientes (por ejemplo, personas con discapacidad, personas mayores, etc.) al organizar las reuniones y actividades del órgano de gobierno?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Su organización dispone de políticas de conciliación entre la vida profesional y personal (permisos parentales, trabajo a tiempo parcial, teletrabajo, etc.)? Si es así, ¿cuáles?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Estas políticas se aplican de la misma manera a hombres y mujeres?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se realiza una evaluación de la satisfacción de las personas que integran los órganos de gobierno respecto las políticas de conciliación?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

¿Se utilizan los resultados de estas evaluaciones para mejorar las políticas existentes?

- Sí
 No
 No aplica / No lo sé

9. Prevención de discriminaciones por razón de género

¿Existe alguna persona o personas designadas para encargarse de la prevención y lucha contra las desigualdades entre mujeres y hombres dentro de la organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Esta persona cuenta con la formación y los recursos para cumplir con su función?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se han implementado protocolos para prevenir y abordar casos de acoso sexual y por razón de sexo?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Estos protocolos son conocidos y difundidos a toda la plantilla de la organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se ofrecen medidas de apoyo a la plantilla víctimas de violencia de género (permisos, apoyo psicológico, etc.)?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se realizan encuestas periódicas para evaluar el clima laboral y detectar posibles casos de acoso o discriminación?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

10. Incorporación de la perspectiva de género en los proyectos internos

¿Los proyectos e iniciativas están sujetos a un análisis de género antes de su implementación por parte de los órganos de gobierno?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Existe una evaluación por parte de los órganos de gobierno de cómo los proyectos pueden afectar de manera diferente a las mujeres y a los hombres?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se ha establecido un porcentaje mínimo de proyectos con objetivos específicos para promover la igualdad entre mujeres y hombres por parte de los órganos de gobierno?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se supervisa el cumplimiento de este porcentaje?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se realizan estudios o investigaciones sobre temas relacionados con la igualdad de género y la inclusión?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

11. Políticas de comunicación inclusiva y visibilidad externa

¿Se utilizan canales de comunicación interna (boletines informativos, redes sociales, reuniones) para difundir información sobre cuestiones de igualdad entre mujeres y hombres?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se comparten los avances y desafíos en materia de igualdad entre mujeres y hombres con toda la plantilla de la organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se adopta un lenguaje inclusivo y no sexista en todas las comunicaciones internas y externas de la organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se ha capacitado al personal en comunicación inclusiva?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se prevé representación equilibrada entre mujeres y hombres en eventos, conferencias, paneles u otros espacios públicos de toma de palabras?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se difunden internamente los conocimientos adquiridos en estos eventos?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿La organización forma parte de redes o iniciativas para promover la igualdad entre mujeres y hombres?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿La organización colabora con otras organizaciones en proyectos relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Se establecen alianzas con organizaciones especializadas en cuestiones de igualdad entre mujeres y hombres?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿Estas alianzas contribuyen a fortalecer las acciones de la organización en materia de igualdad entre mujeres y hombres?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

12. Gratificación material o simbólica

¿El órgano de gobierno ha promovido un análisis de la brecha salarial entre mujeres y hombres que ocupan puestos similares, conforme a la legislación, dentro de la organización?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿El órgano de gobierno ha detectado diferencias significativas en el salario o gratificación entre mujeres y hombres que ocupan puestos de igual responsabilidad?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

¿El órgano de gobierno ha adoptado medidas para corregir las desigualdades en el salario o de gratificación (material o simbólica) identificadas?

- Sí
- No
- No aplica / No lo sé

5.3. Establecer un plan de acción para los órganos de gobierno

Para desarrollar un plan de acción sostenible basado en un diagnóstico que refuerce la igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en los órganos de gobierno de una organización de Economía Social (ES), es fundamental, diseñar un enfoque estructurado y participativo.

Pasos clave para establecer un plan de igualdad sostenible

1) Interpretar el autodiagnóstico previamente realizado (ver [5.2](#))

- • **Análisis en profundidad:** identifique los principales desafíos y disparidades relacionados con la IMH en la organización. Esto puede incluir brechas salariales, desigualdades en el acceso a puestos de responsabilidad, sesgos en los procesos de reclutamiento o comportamientos discriminatorios basados en el género.
- • **Mapear las causas:** identifique las causas estructurales, culturales o conductuales detrás de las desigualdades observadas, como la subrepresentación femenina en ciertos niveles jerárquicos o roles.

2) Establecer objetivos claros y sostenibles

- • **Definir objetivos generales:** basándose en los resultados del diagnóstico, establezca metas globales para reducir las desigualdades en la organización (por ejemplo, “alcanzar la paridad en los puestos de dirección en 3 años”).
- • **Alinear con la misión organizacional:** los objetivos deben estar en consonancia con la visión, misión y valores de la organización.
- • **Objetivos SMART:** asegúrese de que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un marco temporal definido (SMART).
- • **Priorizar metas:** seleccione objetivos prioritarios según los recursos disponibles y los desafíos más críticos.
- • **Integrar los objetivos en la estrategia global:** incorpore estas metas en la estrategia general de la organización para garantizar su relevancia y apoyo en todos los niveles.

3) Identificar acciones concretas y sostenibles:

- • **Listar acciones específicas:** detalle acciones concretas vinculadas a cada objetivo. Cada acción debe estar vinculada a un objetivo preciso e identificable.
- • **Asignar recursos:** determine los recursos necesarios para cada acción (humanos, financieros, materiales).
- • **Responsabilidades:** asigne responsables para la implementación de cada acción. Cada tarea debe tener una persona o equipo claramente identificado.
- • **Tiempos y plazos:** establezca fechas límite y posibles hitos intermedios para supervisar los avances.

Ejemplos de acciones:

- • **Estructurales:** revisar políticas internas para establecer criterios transparentes de promoción, condiciones de trabajo flexibles y procedimientos de contratación inclusivos.
- • **Formación y sensibilización:** implementar formaciones regulares sobre igualdad, sesgos inconscientes y discriminación.
- • **Mentoría y liderazgo femenino:** desarrollar programas de mentoría y redes de apoyo para mujeres, promoviendo su acceso a roles de liderazgo.
- • **Recursos humanos:** actualizar políticas como bajas de maternidad y paternidad, horarios flexibles y fomento de la corresponsabilidad familiar.

4) Implementar indicadores de seguimiento y evaluación

- • **Definir indicadores clave (KPIs):** como reducción de brechas salariales, aumento del número de mujeres en puestos directivos o niveles de satisfacción de las trabajadoras y trabajadores.
- • **Seguimiento regular:** establecer un calendario para medir avances (mensual, trimestral o anual).
- • **Informes anuales:** publicar informes sobre los progresos y ajustes necesarios.

5) Involucrar a todas las partes interesadas

- • **Diálogo participativo:** involucrar a todas las personas en la organización (empleados/as, voluntarios/as, socios/as, sindicatos) en la planificación y ejecución del plan. Organizar grupos de trabajo sobre género para promover nuevas ideas y asegurar la aceptación colectiva.
- • **Liderazgo ejemplar:** garantizar el compromiso activo de las direcciones. Su compromiso personal es fundamental para garantizar que la igualdad sea una prioridad real dentro de la organización.

6) Comunicar sobre el plan de acción

- • **Informar a las partes interesadas:** presentar el plan de acción a todas las partes relevantes e informarles en cada etapa del progreso del plan, explicando los objetivos, las acciones planificadas y los resultados esperados.
- • **Implicar a los equipos:** asegúrese de que todos los equipos y personas involucradas comprendan su papel y responsabilidades en la implementación del plan.
- • **Herramientas de comunicación:** utilice herramientas y materiales apropiados (reuniones, memorias, correos electrónicos) para compartir el plan y hacerlo accesible para todos y todas.

7) Garantizar la sostenibilidad de las acciones

- • **Institucionalizar la igualdad:** para que las acciones de igualdad sean sostenibles, deben estar permanentemente integradas en los procesos y la cultura de la organización. Por ejemplo, integre la igualdad como valor clave en los estatutos, documentos oficiales o planes estratégicos a largo plazo.
- • **Nombrar responsables:** designar personas o un comité para monitorear y promover la igualdad dentro de la organización. Estas personas también pueden desempeñar un papel en la divulgación continua.
- • **Revisar las prácticas:** adoptar un enfoque de mejora continua. Revisar periódicamente las políticas y prácticas existentes para garantizar que satisfagan los desafíos actuales, sin dejar de ser flexibles para evolucionar con los cambios legislativos o sociales. Volver a realizar autoevaluaciones de género dentro de los órganos de gobernanza, para ver los avances y el trabajo que aún queda por hacer.

8) Adaptar el plan de acción en función de los resultados

- • **Reajuste basado en los resultados:** Utilice la retroalimentación y los resultados para ajustar el plan. Si ciertas acciones no producen los efectos deseados, no dude en modificarlas o introducir otras nuevas.
- • **Retroalimentación :** realice encuestas o talleres de retroalimentación para medir la percepción de las personas en posiciones de liderazgo con respecto a las acciones tomadas y para ajustar las medidas si es necesario.

9) Reforzar una cultura organizacional inclusiva

- **Promover una cultura de diversidad e inclusión:** asegúrese de que la cultura de la empresa valore y fomente la diversidad en todas sus formas, no solo a través de políticas oficiales, sino también en el día a día dentro de la organización.
- **Celebrar los logros:** reconozca públicamente los avances en materia de igualdad, como el nombramiento de mujeres en puestos clave o el logro de los objetivos de igualdad. Esto fortalece el compromiso e inspira nuevas acciones.

Al aplicar este método, la organización podrá diseñar un plan de acción en materia de igualdad estructurado, sostenible y alineado con su realidad. Los elementos de esta guía también pueden ser de gran utilidad para la elaboración de su plan de igualdad. Un plan de acción construido desde una visión a largo plazo, con la implicación activa de todos los grupos de interés y un seguimiento constante, tendrá un mayor potencial para transformar de forma duradera la cultura organizativa y sus prácticas.

Ejemplo de matriz de planificación para elaborar una hoja de ruta para los órganos de gobierno

Criterio prioritario obtenido del autodiagnóstico exprés CAPSE	Datos del diagnósticos que revelan la desigualdad o sus causas	Objetivo general (describir el objetivo general relacionado con la IMH)	Acciones concretas (detallar las acciones específicas a implementar para lograr el objetivo)	Indicadores de seguimiento (definir indicadores clave para medir el progreso)	Responsable (designar a una persona o equipo responsable de cada acción)	Recursos necesarios (especificar los recursos necesarios: humanos, financieros, materiales)	Plazos (fechas de inicio y finalización establecidas para cada acción)	Estado de avance (indicar si la acción está en fase de planificando, en ejecución o finalizada)

6. Recursos útiles

6.1. Formación en igualdad entre mujeres y hombres

En el marco del proyecto CAPSE, se ha desarrollado un breve curso de formación, de 5 horas, dirigido a redes y organizaciones representativas de la Economía Social (ES) con el objetivo de concienciar y proporcionar herramientas para alcanzar una mayor paridad entre mujeres y hombres en sus órganos de gobierno. Esta formación incluye tres talleres cuyos respectivos objetivos son sensibilizar a las personas líderes de la ES sobre los retos de la igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en la ES (taller nº1), apoyarles en la realización de un autodiagnóstico de género en sus órganos de gobierno (taller nº2) y luego crear su propia hoja de ruta basada en un plan de igualdad (taller nº3). Una fase piloto está prevista para probar la formación en el primer semestre de 2025, financiada por el programa Erasmus+. Durante este periodo de prueba, la formación estará disponible de forma gratuita para las organizaciones representativas y redes de la ES en Francia, Bélgica francófona y España. Si desea beneficiarse de la formación CAPSE más allá de la fase piloto, le invitamos a ponerse en contacto con COCETA, entidad colaboradora del proyecto en España.

Además de la formación CAPSE, hay una serie de cursos de formación y acciones de sensibilización que pueden fortalecer las competencias en cuestiones de igualdad de género. Entre estos recursos, te invitamos a explorar los más adecuados para tu organización, en función de las carencias identificadas durante tu autodiagnóstico de género y las metas de su plan de acción. Le sugerimos explorar las siguientes opciones:

- **Curso online Plan de Igualdad, desarrollo, implantación, seguimiento y evaluación.** COCETA
Modalidad:
Duración: 25 hrs.
<https://cursos.empleoyformacion.coop/plan-de-igualdad-desarrollo-implantacion-seguimiento-y-evaluacion/>
- **Curso de Liderazgo femenino en la empresa.** FUNDAE
Modalidad: teleformación
Duración 1 hr.
<https://experienciafundae.es/buscador/fichadigitalizate/1/1497>
- **Curso sobre la igualdad de género en la Agenda 2030.** ODS 5. FUNDAE
Modalidad: teleformación
Duración 1 hr.
<https://experienciafundae.es/buscador/fichadigitalizate/1/2739>
- **Video formativo:** Mujeres en Ingeniería Informática. La aportación diferencial de las profesionales de TI. FUNDAE
<https://experienciafundae.es/buscador/fichadigitalizate/1/2415>
- **Curso la Educación de las mujeres en España (de la Hispania romana a la ilustración).** FUNDAE
Modalidad: Teleformación.
Duración 25 hrs.
<https://experienciafundae.es/buscador/fichadigitalizate/1/2663>

6.2. Referencias bibliográficas

Libros, artículos y estudios

- Acker, J. (1990). Jerarquías, trabajos, cuerpos: una teoría de las organizaciones con género. *Género y sociedad*, 4(2), 139-158. <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/COMM/3070/Russo/hierarchiesjobsbodies.pdf>
- AVISE (2023, 20 juillet). Gouvernance dans l'ESS : de quoi parle-t-on ? <https://www.avise.org/gouvernance-ess-definition>
- Bodet, C. (ed.) (2019). *Igualdad en la fabricación. Manifiesto para acabar con el machismo en la Economía Social y solidaria*. La Manufactura Cooperativa. Éditions de L'Atelier.
- Brescoll, V. L. (2016). ¿Liderando con el corazón? Cómo los estereotipos de género de las emociones conducen a evaluaciones sesgadas de las mujeres líderes. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>
- Cann, A., & Siegfried, W.D. (1990). Estereotipos de género y dimensiones del comportamiento de liderazgo efectivo. *Roles sexuales*, 23(7-8), 413-419.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). El enfoque EMES de la empresa social en una perspectiva comparada. *Serie de Documentos de Trabajo EMES*, 13(2), 1-43. <https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-13-02-FR.pdf>
- Dessy, E. (2022). *Género, ¿un punto ciego en la Economía Social? Recomendaciones y líneas de acción para un enfoque de género en la Economía Social en la Región Valona*. Centro de Economía Social y Social. <https://www.credal.be/storage/1833/Rapport-Genre-ES-Elodie-Dessy-CREDAL-mis-en-page-BAT.pdf>
- di Paola, V., & Moullet, S. (2023). ¿Por qué sigue resistiendo el techo de cristal? En *¿Qué sabemos del trabajo?* (págs. 380-393). *Presses de Sciences Po*. <https://doi.org/10.3917/scpo.colle.2023.01.0380>
- Hooks, B. (2000). *El feminismo es para todos: política apasionada*. Prensa del extremo sur.
- Thomas, R., Cooper, M., Urban, K., Trkulja, T., Cardazone, G., Bohrer, A., Mahajan, S., Yee, L., Krivkovich, A., Huang, J., Rambachan, I., & Burns, T. (2021). *Mujeres en el Lugar de Trabajo 2020*. McKinsey y compañía. <https://vital.voced.edu.au/vital/access/services/Download/ngv:91766/SOURCE201>

Disertaciones y tesis

- Marlier, Z. (2023). *Tensiones seriales: una encuesta sobre género y trabajo en la gobernanza de las cooperativas belgas* [Tesis de maestría en Transiciones Sociales e Innovaciones, UMon]. https://hera.futuregenerations.be/sites/www.futuregenerations.be/files/2024_mtaeconomy_07_tfe_zoemarlier.pdf

Datos, estadísticas e informes

- Evaluación comparativa de los resultados socioeconómicos de la Economía Social de la UE: mejora del conocimiento socioeconómico del ecosistema de la Economía Social y de proximidad.
- EURICSE, CIRIEC y Prospectiva Espacial (2024). *Evaluación comparativa de los resultados socioeconómicos de la Economía Social de la UE: mejora del conocimiento socioeconómico del ecosistema de la Economía Social y de proximidad*. Comisión Europea, Consejo Europeo de Innovación y Agencia Ejecutiva de Pymes (EISMEA). <https://data.europa.eu/doi/10.2826/880860>
- Naciones Unidas (2008, diciembre). *El papel de los hombres y los niños en la igualdad de género*. Texto publicado para promover el logro de los objetivos de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Las mujeres en el año 2000 y más allá. <https://www.un.org/womenwatch/daw/public/w2000/08-52640 Women2000 FR REV.pdf>
- Plan Internacional (2019). *Tomar la iniciativa: Niñas y mujeres jóvenes sobre cómo cambiar el rostro del liderazgo* [Informe de investigación]. Instituto Geena Davis sobre Género en los Medios de Comunicación y Plan Internacional. Surrey, Reino Unido. <https://plan-international.org/uploads/2022/01/takingthelead-fullreport-1.pdf>

6.3. Recursos adicionales

Libros, artículos y estudios

- Arando, S., Elio, E. y Marcuello, C. (2024): Una mirada feminista a la Economía Social y Solidaria: Espacio de encuentro entre EES y EF, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 110, 45-64. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.110.27064>
- AMCAE (2023). Asociación de Mujeres Cooperativistas. <https://www.agro-alimentarias.coop/igualdad>
- Báez, M. F. A., de los Ángeles, D. M., & Leticia, C. A. (2020). ¿Son las entidades de Economía Social más sensibles a la igualdad de género?: Un análisis de las trayectorias laborales de las mujeres en puestos de alta cualificación. *Economía Social y Solidaria y Género: Aportes Transdisciplinarios Desde Europa y Latinoamérica*, 79-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7444447&info=resumen&idioma=SPA>
- Bastida, M., Pinto, L. H., Blanco, A. O., & Cancelo, M. (2020). Emprendimiento femenino: ¿Pueden las cooperativas contribuir a superar la brecha de género? Un primer paso español hacia la igualdad. *Sostenibilidad*, 12(6), 2478. <https://doi.org/10.3390/su12062478>
- Calderón Milán, B., & Calderón Milán, M. J. (2017). Perfil y trayectorias laborales de las mujeres en puestos de alta cualificación en las entidades de Economía Social. *XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa Economía Social: Crecimiento Económico y Bienestar*, 1-21. <https://ciriec.es/wp-content/uploads/2016/10/COMUN122-T11-CALDERON-CALDERON-ok.pdf>
- Castro, B., Castro, L., Martín, V. y Santero-Sánchez, R. (2024). ¿Es más frágil el techo de cristal en la Economía Social? Un análisis en cooperativas y sociedades laborales españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 191-225. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.27947>

- CEPES (2022). *Análisis del impacto socioeconómico de los valores y principios de la Economía Social en España*. <https://www.cepes.es/files/publicaciones/118.pdf>
- Costantini, A., & Sebilló, A. (2022). *Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en las empresas de Economía Social: facilitadores y barreras*. <https://www.ciriec.uliege.be/wp-Contenido/Subidas/2022/08/WP2022-02.pdf>
- Cuñat Roldán, M., & Cuñat Giménez, R. J. (2022). El emprendimiento de mujeres en España dentro de la Economía Social: Análisis en el periodo 2016-2020. *33o Congreso Internacional del CIRIEC*, 1-16. <https://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-016.pdf>
- di Masso Tarditti, M., Ezquerro Samper, S., & Rivera-Ferre, M. G. (2021). Mujeres en la Economía Social y Solidaria: ¿alternativas socioeconómicas para todas? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 102, 123. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.102.17557>
- Domínguez Cabrera, M. del pino. (2016). La promoción de la igualdad de género como principio de la Economía Social en las cooperativas canarias. *Luris Tantum Revista Boliviana de Derecho*, 21, 376-395. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207081572016000100020&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- García, A. (2024). La diversidad de género como instrumento de buen gobierno en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 39-67. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.27970>
- García-Martí, E., Hernández-Ortiz, M.J., Ruiz-Jiménez, M.C., Pedrosa-Ortega, C. y Martínez-Jiménez, R. (2024). Liderazgo femenino en los consejos y respuesta corporativa a las iniciativas de sostenibilidad: Un caso exploratorio en cooperativas agroalimentarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 227-259. <https://www.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.27572>
- Gómez Carrasco, I. (2019). Las cooperativas de mujeres en España: ¿empoderamiento o perpetuación de roles de género? *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*. <https://doi.org/10.5209/reve.63560>
- Hernández Nicolás, C. M., Martín Ugedo, J. F., & Minguez Vera, A. (2016). La influencia del género en la dirección de las sociedades cooperativas españolas sobre la rentabilidad y el endeudamiento: Un análisis empírico. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 122, 135-164. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52021
- Hernández-Ortiz, M.J., García-Martí, E., Martínez-Jiménez, R., Pedrosa-Ortega, C. y Ruiz-Jiménez, C. (2020). El efecto de la diversidad de género sobre el rendimiento de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 133, 1-13. <https://doi.org/10.5209/reve.67337>
- Hernández-Ortiz, M.J., Ruiz-Jiménez, C., García-Martí, E. y Pedrosa-Ortega, C. (2018). Situación actual de la igualdad de género en los órganos de gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 66-83. <https://doi.org/10.5209/REVE.61933>
- Marcuello Servós, C., Barragán Mendoza, M. del C., Navarro Rosandiski, E., & Álvarez Rodríguez, J. F. (2021). *Mujeres, Cooperativismo y Economía Social y Solidaria en Iberoamérica*. <https://ciriec.es/novedades-bibliograficas/mujeres-cooperativismo-y-economia-social-y-solidaria-en-iberoamerica/>

- Monzón Campos, J. L. (2020). Las mujeres directivas en la Economía Social Valenciana. *Noticias de La Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65, 1-25. https://ciriec.es/wp-content/uploads/2021/02/Revista_65_CIDEC_tema.pdf
- Núñez, R. B. C., Bandeira, P., & Santero-Sánchez, R. (2020). La Economía Social, la igualdad de género en el trabajo y la agenda 2030: Teoría y evidencia desde España. *Sostenibilidad*, 12(12),5192. <https://doi.org/10.3390/su12125192>
- Olmedo Cifuentes, I., Martínez León, I., & de Miguel Gómez, M. D. (2018). Igualdad de género en las entidades de Economía Social. *XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa La Economía Social: Transformaciones Recientes, Tendencias y Retos de Futuro*, 1-22. <https://ciriec.es/wp-content/uploads/2018/09/COMUN-151-T13-OLMEDO-MART%C3%8DNEZ-DE-MIGUEL.pdf>
- Unidad Administradora del Fondo Social Europeo Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (s/n). Los Factores de Desigualdad de género en el empleo. La transferencia de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo. Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades UAFSE. Estructura de Apoyo EQUAL-Eje 4. https://www.mites.gob.es/uafse_2000-2006/equal/descargas/Folleto1-Igualdad-genero-empleo.pdf
- Vázquez, T. (2024). Propósitos reglamentarios sobre la igualdad de género en la gestión cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 11-38. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.27807>
- Vidal, M. J. S. (2021). Herramientas jurídicas para la aplicación de la perspectiva de género a la regulación de las cooperativas y otras entidades de la Economía Social. *Deusto Estudios Cooperativos*, 12, 13-55. <https://doi.org/10.18543/dec-12-2019pp13-55>

Manuales, guías y herramientas

- COCETA (2021). *Guía para la elaboración de Planes de Igualdad en empresas cooperativas*. <https://coceta.coop/wp-content/uploads/2024/10/Guia-Elaboracion-Planes-Igualdad-COCETA.pdf>
- COCETA (s.f.). *Mujeres activas en las PYMES: prácticas innovadoras que promueven a la mujer emprendedora en las PYMES europeas y en las relaciones industriales*. <https://coceta.coop/coceta-presenta-en-paris-el-proyecto-europeo-mujeres-activas-en-las-pymes/>
- COCETA (2019). *Las mujeres en las Cooperativas de Trabajo. Estudio sobre la realidad social y laboral de las mujeres de las Cooperativas de Trabajo en España*. <https://coceta.coop/wp-content/uploads/2024/10/estudio-mujer-cooperativismo-coceta-2019.pdf>
- COCETA (2021a). *Análisis de impacto en las cooperativas de trabajo de los RD 901 y 902/2020. Soluciones*. <https://coceta.coop/publicaciones/la-mujer-en-las-cooperativas-de-trabajo/>
- COCETA (2021b). *Infografía RD 901/2020, regulador de los planes de igualdad y su registro*. <https://coceta.coop/publicaciones/la-mujer-en-las-cooperativas-de-trabajo/>
- COCETA (2021c). *Infografía RD 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres*. <https://coceta.coop/publicaciones/la-mujer-en-las-cooperativas-de-trabajo/>
- COCETA (2022). *La igualdad retributiva RD 902/2020. Cuadernos Mujer y Cooperativismo*, 1-60. <https://coceta.coop/wp-content/uploads/2024/10/cuadernos-mujer-12-2022.pdf>

Paridad entre mujeres y hombres en los órganos de gobierno de la Economía Social

GUÍA METODOLÓGICA

PARA ENTIDADES REPRESENTATIVAS Y REDES DE LA ES

Esta guía está dirigida a las personas que ocupan cargos de responsabilidad dentro de las organizaciones representativas y redes de la Economía Social (ES) y, en particular, a las personas que conforman los comités de dirección y los órganos de gobierno de dichas entidades.

Presenta una síntesis de los desafíos actuales en materia de igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en los órganos de gobierno de la ES, ilustrados con testimonios de personas con cargos de responsabilidad en la gobernanza.

Asimismo, se proponen líneas de acción para cada sección temática, con el fin de dotar a las estructuras de herramientas para iniciar o fortalecer su enfoque de inclusión en términos de prácticas igualitarias entre mujeres y hombres. El objetivo es ayudar a las organizaciones representativas y redes de la ES a construir su propia hoja de ruta, proporcionándoles recomendaciones en materia de sensibilización, diagnóstico y plan de acción.

Esta guía metodológica ha sido desarrollada en el marco del proyecto europeo CAPSE – *Collective Action for Parity in the Social Economy* –, que busca avanzar hacia una mayor paridad en los órganos de dirección de la ES en Europa. Este proyecto ha sido financiado por el programa Erasmus+ para la formación de personas adultas, desde octubre de 2023 hasta noviembre de 2025. Ha sido llevado a cabo en tres países (Francia, Bélgica, España) por cinco entidades socias europeas: COCETA, ConcertES, ESS France, Science Po Bordeaux y Pour La Solidarité.

Fecha de publicación: Enero 2025 (1ª edición).

Derechos de autor: Todos los derechos de reproducción, adaptación y traducción, en su totalidad o en parte, reservados para todos los países.



Financiado por
la Unión Europea

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Unión Europea en el marco del Programa Erasmus+ y el proyecto CAPSE. Su contenido es responsabilidad exclusiva de sus autoras y autores no refleja necesariamente las opiniones de la Unión Europea o de la Agencia Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la Agencia Erasmus+ pueden ser consideradas responsables de ello.