



Acción Colectiva por la Paridad en la Economía Social

LIBRO BLANCO



Tabla de contenidos:

Introducción	3
Presentación resumida del proyecto	5
Presentación de los socios	6
Retos y resultados del proyecto	8
Entrevista a una personalidad externa al proyecto	16
Recomendaciones políticas con citas de los entregables	23

Introducción

Las **desigualdades de género** constituyen un obstáculo importante para la plena participación de las mujeres en la vida económica, social y democrática. En Europa, a pesar de los avances significativos en algunos ámbitos, la economía social (ES) sigue viéndose afectada por estas disparidades, especialmente en lo que respecta al acceso de las mujeres a los puestos de decisión. Persisten mecanismos estructurales como el **techo de cristal y la segregación profesional** que continúan dificultando la implementación de una gobernanza verdaderamente paritaria.

Para responder a estos desafíos nació el proyecto europeo **CAPSE – Collective Action for Parity in the Social Economy**. Centrado en las **federaciones y redes de la ES** en países europeos, este proyecto busca acompañar una transformación concreta y duradera de las prácticas y mentalidades. Sus objetivos incluyen el análisis de las realidades actuales, la sensibilización de los y las agentes clave, la difusión de buenas prácticas y la puesta a disposición de herramientas operativas para alcanzar una gobernanza realmente paritaria. Al promover una representación equilibrada en los órganos de dirección, CAPSE pone en valor los numerosos beneficios de la diversidad, especialmente en términos de **innovación, resiliencia y justicia social**.

Los textos europeos relativos a la paridad rara vez mencionan a las organizaciones de la ES, a pesar de que varias de sus especificidades justifican una atención particular. En primer lugar, las mujeres representan una mayoría tanto entre las personas voluntarias como entre las trabajadoras, especialmente en los sectores relacionados con los cuidados, que se espera que crezcan con el envejecimiento demográfico.

Por otra parte, el principio democrático de **“una persona = un voto”**, característico de muchas estructuras de la ES, no garantiza una representación equilibrada de las mujeres en los órganos de decisión. Aunque este principio es fundamental, en ocasiones se utiliza como argumento para evitar actuar específicamente en favor de la paridad. La democracia no implica automáticamente igualdad de género: es esencial reconocer este reto para no dar por sentado que una gobernanza democrática basta para alcanzar la paridad.

Además, la ES está compuesta en su mayoría por pequeñas estructuras, aunque, por ejemplo, en Francia las organizaciones de la economía social y solidaria (ESS) tienen un tamaño medio mayor que el de las empresas convencionales, y no pueden asimilarse en su conjunto a las microempresas (TPE). Sin embargo, la predominancia de empresas de pequeño tamaño en la ES puede explicar su invisibilidad en las legislaciones europeas, que suelen centrarse en las grandes empresas, especialmente en lo que respecta a la **gobernanza paritaria**.

Por último, dada la contribución de la ES a la innovación social, es importante subrayar que las prácticas desarrolladas en este ámbito pueden servir de inspiración a otros tipos de organizaciones, incluso fuera del sector de la ES. Para promover estas buenas prácticas de gobernanza paritaria, resulta pertinente difundirlas más ampliamente hacia otros entornos económicos con puntos en común con la ES, como por ejemplo las empresas artesanales o las microempresas.

Este **libro blanco** constituye así una herramienta de incidencia fundamental, que propone **recomendaciones operativas y políticas**. Al presentar los resultados y propuestas del proyecto CAPSE, proporciona a las federaciones y redes europeas de la ES recursos concretos y metodologías contrastadas para establecer de forma duradera una gobernanza paritaria e inclusiva.

Presentación del proyecto CAPSE

Filosofía del proyecto CAPSE

Acción Colectiva Por La Paridad En La Economía Social: CAPSE (por sus siglas en inglés) es un proyecto europeo impulsado por cinco entidades socias en Francia, Bélgica y España, en el marco del programa **Erasmus+ para la formación de personas adultas**. Su objetivo principal es reforzar y mejorar la paridad en los órganos de gobierno de la economía social (ES), un ámbito de actividad ampliamente feminizado pero que sigue atravesado por notables desigualdades de género.

El proyecto parte de una firme convicción: establecer una **gobernanza paritaria** dentro de las federaciones y redes de la ES es una condición esencial para transformar de forma duradera este ámbito e inspirar prácticas inclusivas en las organizaciones afiliadas. Para alcanzar este objetivo, CAPSE propone un itinerario innovador de **formación y acompañamiento** dirigido a personas con cargos de responsabilidad y dirección, con el fin de sensibilizarlas, movilizarlas y proporcionarles herramientas concretas para impulsar avances hacia una paridad efectiva y sostenible en sus estructuras.

Las diferentes actividades

Para alcanzar sus objetivos, CAPSE se articula en torno a cuatro ejes de intervención principales:

- **Analizar:** realizar un diagnóstico detallado de los obstáculos y necesidades de las organizaciones en materia de paridad en sus órganos de gobierno.
- **Inspirar:** visibilizar iniciativas ejemplares y compartir buenas prácticas surgidas en el seno de la ES.
- **Sensibilizar:** concienciar a las redes y federaciones de la ES sobre las desigualdades entre mujeres y hombres en sus espacios de toma de decisiones.
- **Acompañar y dotar de herramientas:** diseñar recursos pedagógicos, impartir formaciones y apoyar a las organizaciones en la elaboración de hojas de ruta para una gobernanza más inclusiva.

Presentación de las entidades socias

ESS France

Constituida como la estructura representativa de la Economía Social y Solidaria (ESS) en Francia desde la ley de 2014, ESS France es la voz de referencia del sector. Defiende y promueve los intereses de las empresas y organizaciones de la ESS a nivel nacional y europeo, federando asociaciones, cooperativas, mutuas, fundaciones, sociedades comerciales de la ESS, así como las 17 Cámaras Regionales de la ESS (CRESS).

Con una treintena de miembros y un equipo de unas quince personas trabajadoras, ESS France organiza sus actividades en torno a cinco ejes operativos: asuntos públicos y comunicación, asuntos europeos e internacionales, desarrollo económico, transición ecológica y el Observatorio Nacional de la ESS. Su compromiso se enmarca en una dinámica colectiva hacia una economía más inclusiva y sostenible.

COCETA

Desde hace más de 38 años, COCETA representa a las cooperativas de trabajo asociado en España, desempeñando un papel clave en su coordinación, promoción y formación. Con una red de 16 federaciones regionales y más de 19.000 cooperativas que emplean a 320.000 personas (335.000 en el conjunto del cooperativismo en España), defiende un modelo de empresa cooperativa basado en los valores de solidaridad y democracia económica.

Con un equipo de siete personas trabajadoras y una amplia red de personas expertas, COCETA trabaja por el desarrollo de un entorno favorable a las cooperativas de trabajo asociado, destacando sus especificidades y su impacto social. Es miembro de CEPES, la confederación que agrupa a todas las organizaciones de la ESS en España, y forma parte de las redes europeas e internacionales del cooperativismo (CECOP-CICOPA-ACI).

CONCERTES

Creada hace casi 17 años, ConcertES es la plataforma de concertación de las organizaciones representativas de la ESS en la Región de Bruselas-Capital y en Valonia. Ante la ausencia de un espacio de encuentro y co-construcción para los y las actores de la ESS, se ha consolidado como interlocutora clave ante las instituciones regionales y

co-construcción para los y las actores de la ESS, se ha consolidado como interlocutora clave ante las instituciones regionales y federales en Bélgica.

Con 24 organizaciones miembro, ConcertES ofrece un marco de reflexión innovador y estimulante, que permite llevar la voz de la ESS al ámbito político, promover este modelo entre la ciudadanía y analizar la evolución del sector a través del Observatorio de la ESS.

Pour La Solidarité

Fundado en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS es un *think & do tank* europeo independiente, comprometido con una Europa solidaria y sostenible. PLS se moviliza para defender y consolidar el modelo social europeo, un delicado equilibrio entre desarrollo económico y justicia social.

El equipo de PLS, multicultural y pluridisciplinar, cuenta con sólidas competencias en investigación, asesoramiento, coordinación de proyectos europeos y organización de eventos. Actúa en el espacio público junto a empresas, administraciones públicas y organizaciones de la sociedad civil bajo el lema: ¡Comprender, Conectar y Acompañar para Actuar!

Sciences Po Bordeaux - La cátedra territorios de la ESS

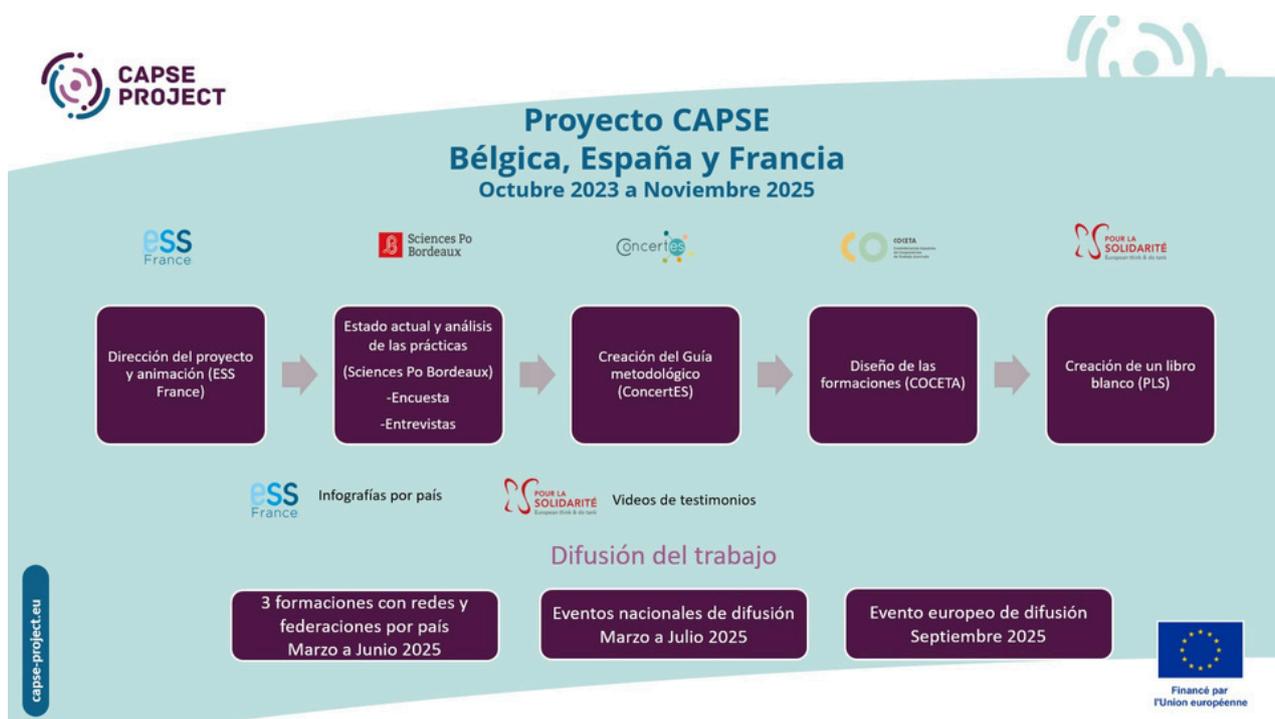
Escuela superior integrada en la universidad de Burdeos, Sciences Po Bordeaux es una institución selectiva de formación e investigación en ciencias humanas y sociales, reconocida por su excelencia académica. Desde 2020, la Cátedra Territorios de la ESS (TerrESS) desarrolla en ella un eje de formación e investigación-acción en torno a la ingeniería de proyectos territoriales en el ámbito de la ESS.

Combinando formación inicial y continua, la Cátedra TerrESS fomenta la interacción entre la investigación y los agentes de terreno para comprender mejor y acompañar las dinámicas de la ESS. Gracias a sus alianzas de investigación, moviliza la experiencia de investigadoras reconocidas del LEST - Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo de la Facultad de Economía y Gestión de la Universidad de Aix-Marsella, en el marco del proyecto CAPSE.

Metodología, desafío resultados del proyecto

Metodología

El enfoque metodológico adoptado se ha estructurado en varias etapas. En primer lugar, se realizó un diagnóstico del estado de los conocimientos y las prácticas en materia de paridad, tanto a nivel de los tres países implicados como en el conjunto de la Unión Europea (UE). Esta primera fase se complementó con la realización de entrevistas exploratorias a redes y federaciones de la Economía Social, así como a agentes clave en cada uno de los tres países. El objetivo de estas entrevistas fue identificar buenas prácticas existentes, palancas que favorecen una paridad efectiva en los órganos de decisión, así como obstáculos persistentes. Además, se recopilaron citas y recursos audiovisuales relevantes con vistas a su utilización en el marco de las actividades formativas. Por último, se consultó a personas expertas de cada país para que reaccionaran ante los primeros resultados, profundizaran el análisis y señalaran los aspectos críticos a tener en cuenta en la siguiente fase del proyecto, dedicada a la formación.



La segunda etapa del proyecto se centró en la formación. Esta combinó acciones de sensibilización, diagnóstico y acompañamiento en la elaboración de planes de acción, destinadas a mejorar y dar seguimiento a las prácticas en materia de paridad en los órganos de gobierno de las redes y federaciones de la economía social.

Las fases de sensibilización y diagnóstico se apoyaron en herramientas de visualización y autodiagnóstico, diseñadas para evaluar, objetivar y abrir el debate. Un gráfico de radar constituyó el soporte principal de este enfoque: permite realizar un diagnóstico de las prácticas relacionadas con la paridad en los órganos de gobierno, identificar palancas de mejora y generar intercambios constructivos entre las personas miembros de dichos órganos en torno a los desafíos de la igualdad.

Desafíos

Del proyecto emergen dos desafíos principales: **la necesidad de tomar conciencia de las desigualdades de género y el reto** para las personas miembros de la organización, de apropiarse de esta cuestión.

La toma de conciencia sobre la realidad en materia de igualdad y paridad dentro de la organización es inseparable de la deconstrucción de los estereotipos. En efecto, ni la legislación ni el compromiso con los valores de la economía social bastan por sí solos para garantizar la paridad. Por ejemplo, **adoptar medidas estatutarias para alcanzar una paridad cuantitativa en un órgano de administración no garantiza necesariamente una paridad cualitativa.** Esta última depende de la **conciencia individual sobre los sesgos de género**, que influyen en la participación de cada persona.

Por otra parte, incluso cuando las personas toman conciencia de estos sesgos y la organización pone en marcha acciones correctivas, estas pueden chocar con la dimensión sistémica de las desigualdades. De hecho, estas desigualdades a menudo exceden el marco de la propia organización y requieren un compromiso a largo plazo.

Por ello, una **apropiación duradera de la cuestión de las desigualdades de género** exige mantener **una vigilancia constante en el tiempo.** No puede limitarse a una sensibilización puntual, sino que debe integrarse en un **proceso continuo y en evolución.**

Palabra de experta – Marie-Pierre Le Breton

Vicepresidenta de la UDES y presidenta de la ANEM, comprometida desde hace mucho tiempo con la igualdad en la Economía Social y Solidaria (ESS).

«Según lo que observo, los últimos años han estado marcados por avances significativos, aunque todavía incompletos, en materia de paridad en las estructuras de decisión de la ESS. Las cifras del último informe trienal de la Comisión Paridad del CSESS confirman esta evolución: en Francia, las mujeres representan el 68 % de las personas asalariadas de la ESS, y su presencia progresa en los órganos de gobernanza con un 45 % de administradoras y un 37 % de presidentas. Esto demuestra que las cosas están cambiando, incluso en sectores donde las funciones directivas han sido durante mucho tiempo muy masculinas.

Aun así, queda camino por recorrer. Constató que en las estructuras de mayor tamaño o en las organizaciones representativas, las mujeres aún acceden con dificultad a los puestos más estratégicos. El informe indica, por ejemplo, que solo el 18 % de las presidencias están ocupadas por mujeres en las estructuras de más de 50 personas asalariadas. Además, cerca de 4 de cada 10 estructuras nunca o rara vez abordan la cuestión de la paridad en sus órganos: esto es una señal de alerta.

A mi parecer, la dinámica está bien encaminada, y varias redes de la ESS se están apropiando hoy de estos retos de manera más seria. Pero para que estos avances se consoliden de forma duradera, es necesario eliminar los frenos estructurales, favorecer el acceso de las mujeres a responsabilidades y promover colectivamente una cultura de igualdad en nuestros modos de gobernanza.»

Resultados

Líneas de acción

Presentamos aquí las dos principales líneas de acción identificadas en el proyecto.

1. Reforzar la gobernanza paritaria

La primera línea de acción se centra directamente en la gobernanza. Se trata de movilizar a las personas que ocupan cargos de alta responsabilidad (presidencias, consejos de administración, consejos ejecutivos, consejos rectores, comités de dirección, etc.) para impulsar una transformación paritaria en los órganos de decisión. Para ello, es fundamental formar a los equipos directivos en cuestiones de igualdad y dotarles de herramientas para introducir un enfoque de género en las prácticas organizativas.

La paridad en los órganos de gobierno puede requerir, por ejemplo, la modificación de los estatutos de la organización o incluso la integración explícita del principio de igualdad en su proyecto empresarial. Pero también pasa por introducir normas que fomenten la participación equitativa y la escucha activa, la distribución justa de las tareas invisibles, la organización de reuniones dentro del horario laboral oficial, facilitando así la conciliación entre la vida familiar y profesional, así como la lucha contra las violencias simbólicas, con el fin de promover un entorno laboral más igualitario.

2. Repensar el liderazgo y la emancipación femenina

La segunda línea de acción consiste en revisar los modelos de liderazgo, liberándolos de las características tradicionalmente asociadas a la masculinidad, como la autoridad, la dominación o la competencia. Para combatir la autocensura que puede frenar a muchas mujeres, es importante desarrollar redes de apoyo que les permitan intercambiar experiencias, compartir consejos y tomar conciencia colectiva de sus capacidades. Estas redes constituyen una herramienta esencial para fomentar la asunción de responsabilidades y preparar su implicación futura.

La formación, una palanca para el cambio

La **Guía metodológica CAPSE**, elaborada por las entidades socias del proyecto, fue concebida como un recurso de apoyo para las formaciones impartidas a 15 federaciones piloto en tres países. Gracias a su estructura modular, se adapta fácilmente a las especificidades nacionales y a las realidades propias de cada organización.

La fase de experimentación ha demostrado su gran flexibilidad: la Guía permite una implementación autónoma, sin requerir necesariamente la intervención sistemática de personas formadoras expertas. No obstante, para garantizar su eficacia, resulta esencial una preparación previa, que incluya la apropiación de los contenidos, la movilización de recursos internos (organigramas, estatutos, decálogo, etc.) y el anclaje de la metodología en el funcionamiento cotidiano de la estructura.

Aunque la paridad en la gobernanza constituía el punto de partida de las formaciones, estas rápidamente abrieron el camino a una reflexión más amplia sobre la igualdad entre mujeres y hombres. Así, se cuestionaron los sesgos en los procesos de toma de decisiones, la distribución de roles en los equipos y la organización de las reuniones.

En este sentido, la **herramienta de diagnóstico exprés** facilitó la toma de conciencia colectiva al iniciar el debate.

La fase de experimentación ha demostrado su gran flexibilidad: la Guía permite una implementación autónoma, sin requerir necesariamente la intervención sistemática de personas formadoras expertas. No obstante, para garantizar su eficacia, resulta esencial una preparación previa, que incluya la apropiación de los contenidos, la movilización de recursos internos (organigramas, estatutos, decálogo, etc.) y el anclaje de la metodología en el funcionamiento cotidiano de la estructura.

Aunque la paridad en la gobernanza constituía el punto de partida de las formaciones, estas rápidamente abrieron el camino a una reflexión más amplia sobre la igualdad entre mujeres y hombres. Así, se cuestionaron los sesgos en los procesos de toma de decisiones, la distribución de roles en los equipos y la organización de las reuniones. En este sentido, la **herramienta de diagnóstico exprés** facilitó la toma de conciencia colectiva al iniciar el debate.

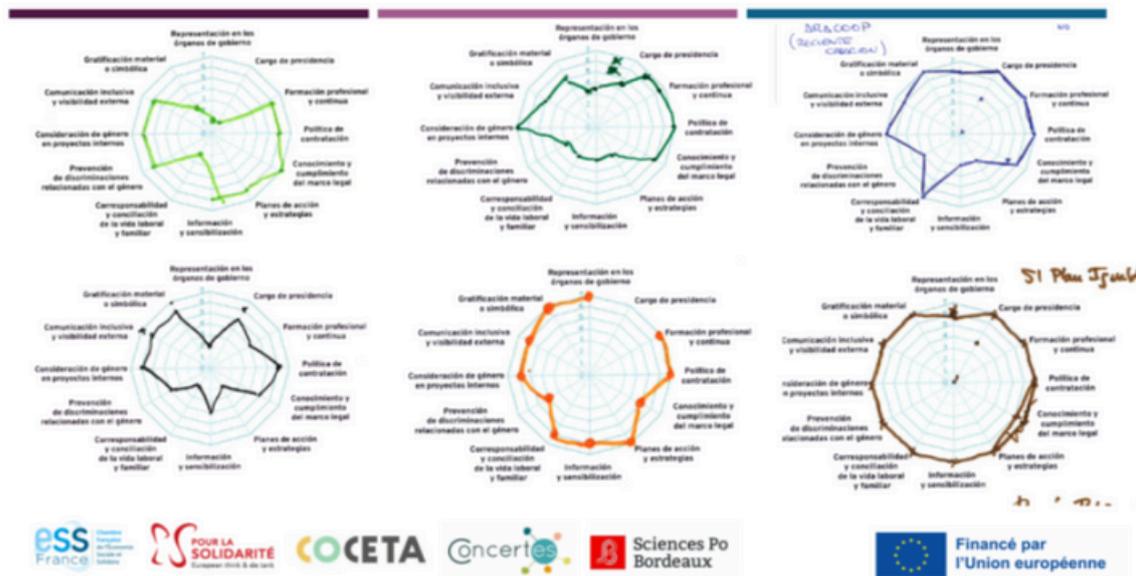
Las personas participantes también manifestaron una mejor comprensión de los sesgos de género presentes en sus equipos. Algunas organizaciones iniciaron procesos internos para identificarlos y abordarlos, a menudo mediante talleres colaborativos. La diversidad de herramientas propuestas y el formato breve de las sesiones fueron especialmente valorados, aunque varias facilitadoras expresaron la necesidad de ampliar los tiempos de intercambio y de prever un acompañamiento posterior a la formación.

Uno de los principales hallazgos fue la **necesidad urgente de crear entornos seguros y estructurados** que permitan a las personas participantes abordar con libertad y en profundidad los desafíos relacionados con la paridad en los órganos de decisión. Esta necesidad se manifestó de forma transversal en todos los contextos formativos, tanto presenciales como virtuales. **Más del 90 % de las personas participantes evaluaron la experiencia de manera muy positiva**, con una puntuación media superior a 4,6 sobre 5 en los tres talleres organizados.



Más allá de la cuestión de la paridad, la formación permitió **expresar experiencias y preocupaciones más amplias** vinculadas a las desigualdades de género, tales como las violencias machistas, la infrarrepresentación de las mujeres en funciones de liderazgo cooperativo o los obstáculos estructurales que dificultan el acceso equitativo a los espacios de poder. Estos espacios propiciaron **la generación de propuestas de acción concretas**, incluso en organizaciones que hasta entonces no contaban con herramientas ni experiencia previa en estas temáticas.

Entre los recursos metodológicos más valorados, destacó el **autodiagnóstico exprés CAPSE**, que facilitó la toma de conciencia colectiva y alimentó debates profundos sobre representaciones, obstáculos y palancas posibles para avanzar hacia la paridad. En el primer taller, por ejemplo, esta herramienta fue calificada por la mayoría de las personas participantes y facilitadoras como "eficaz y movilizadora". Además, los **indicadores de gobernanza paritaria** presentados en la guía metodológica fueron reconocidos por su utilidad para enriquecer y complementar los planes de igualdad existentes —como es el caso en España— y como herramientas aplicables a la revisión de estatutos y **reglamentos internos**.



La **flexibilidad de la guía metodológica CAPSE** fue también un factor clave de éxito del proceso. Su formato modular permitió adaptar los contenidos a perfiles y contextos organizativos diversos, facilitando así su apropiación por parte de las estructuras participantes. Esto permitió llevar a cabo numerosas sesiones sin requerir necesariamente la presencia de formadoras expertas, aunque las facilitadoras subrayaron la importancia de prever un acompañamiento posterior a la formación para apoyar la implementación de las hojas de ruta y consolidar los aprendizajes.

De forma concreta, **varias federaciones y redes que participaron en los talleres iniciaron transformaciones tangibles**, como la revisión de sus estatutos para incorporar la dimensión de género, la adopción de nuevas normas para fomentar una participación equitativa en las reuniones o la elaboración de planes de acción personalizados. Estos cambios demuestran que la formación no se limitó a una simple sensibilización, sino que actuó como un verdadero catalizador de transformación organizacional.

En definitiva, los talleres del proyecto CAPSE confirmaron que la **formación es una palanca estratégica para avanzar en la paridad y la igualdad dentro de la economía social**. Esta experiencia demuestra que, cuando está bien diseñada, adaptada al contexto y sostenida en el tiempo, la formación permite romper inercias, construir aprendizajes colectivos y activar procesos de mejora continua. En un sector basado en los principios

de cooperación, equidad y justicia social, la formación en paridad refuerza la coherencia entre valores y prácticas, y sienta las bases para una gobernanza más justa, diversa y democrática.

Palabra de experta – Marie-Pierre Le Breton

«Percibo el compromiso de la Unión Europea como necesario, pero no puede ser más que una palanca entre otras. La acción europea debe complementar las políticas llevadas a cabo por cada Estado miembro, ya que los contextos nacionales, las culturas sociales y los marcos jurídicos difieren de un país a otro.

Dicho esto, este compromiso no puede sustituir las responsabilidades que deben asumir las y los agentes implicados en todos los niveles. A mi juicio, los avances reales vendrán de la convergencia entre las iniciativas europeas, las decisiones nacionales y los compromisos concretos de las propias empresas. Cada cual, en su ámbito, debe actuar: instituciones, Estados, redes profesionales, estructuras de la ESS... ninguna acción es despreciable.

Estoy convencida de que esta articulación entre los niveles –europeo, nacional y organizacional– es la que permitirá obtener resultados duraderos. Cada eslabón cuenta».

Recomendaciones operativas

Estas recomendaciones surgen del proyecto y tienen como objetivo alcanzar la paridad en los órganos de gobierno (consejos rectores, consejos de administración, juntas directivas, comités de dirección, etc.) de las redes de la economía social. Se basan en las necesidades identificadas, las buenas prácticas existentes y las dificultades observadas.

1. Sensibilizar al conjunto de confederaciones, federaciones y redes de la economía social

Diagnóstico: La paridad en los órganos de gobernanza de la ES sigue estando ausente de las prioridades de muchas entidades representativas. **Con demasiada frecuencia se percibe como un tema irrelevante, no pensado o secundario.** Este desfase resulta evidente entre los valores de igualdad que se proclaman y las prácticas reales: **gobernanzas mayoritariamente masculinas**, comunicación no inclusiva, mientras que la mayoría del personal asalariado son mujeres.

Sin embargo, la economía social encarna un proyecto de sociedad emancipador, basado en una forma diferente de producir, decidir y distribuir la riqueza. Defiende un modelo más respetuoso con las mujeres y los hombres que trabajan en ella, así como con la vida y el medio ambiente. El principio fundamental de “una persona = un voto” busca materializar la democracia en el ámbito empresarial. Para ser **coherente con estos compromisos**, es esencial promover prácticas de gobernanza realmente inclusivas.

Recomendaciones:

Fomentar la apropiación de los desafíos vinculados a la paridad:

- Ofrecer formaciones sobre gobernanza paritaria dirigidas a personas responsables y dirigentes.
- Movilizar a las organizaciones en torno a una dinámica coordinada, promoviendo el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Apoyar la implicación de confederaciones europeas y nacionales que ya están comprometidas (como Social Economy Europe a nivel europeo, CEPES en España, ESS France o ConcertES en Bélgica), confiándoles un papel motor en la coordinación

de redes, la difusión de herramientas (autodiagnóstico, indicadores, formaciones), y la animación de compromisos colectivos ambiciosos.

Palabra de experta – Marie-Pierre Le Breton

«La igualdad entre mujeres y hombres es un valor que está en el ADN de la ESS. Por ello, sus componentes deben ser ejemplares. No porque la economía convencional lo haga peor significa que nosotros hacemos lo suficiente. Es necesario que el conjunto de redes y federaciones de la ESS se implique aún más en este tema, especialmente sensibilizando sobre los estereotipos y desplegando y publicitando planes estratégicos sobre la igualdad entre mujeres y hombres.»

2. Integrar la paridad en los estatutos y reglamentos de las estructuras de la economía social

Diagnóstico: En muchas organizaciones de la economía social, las mujeres representan la mayoría del personal asalariado y de las personas voluntarias.

Si bien algunas estructuras han comenzado a incluir objetivos de paridad en sus estatutos o prácticas, estas iniciativas siguen siendo excepcionales. Las cuotas de paridad, aunque reconocidas por su eficacia para corregir desequilibrios históricos, aún no se adoptan suficientemente. En ausencia de reglas formalizadas o medidas correctivas, las desigualdades persisten. Para que la paridad sea realmente integrada y percibida de forma positiva, **debe convertirse en un principio estatutario**, respaldado por prácticas concretas y conectado con los valores fundacionales de las estructuras.

Recomendaciones :

• Incluir la paridad en los estatutos y reglamentos internos:

- Mencionar explícitamente la paridad como principio fundamental en los textos oficiales de asociaciones, cooperativas, mutualidades y fundaciones.
- Incluir disposiciones que garanticen una representación equilibrada en los consejos rectores, consejos de administración, juntas directivas y comités estratégicos.

• Establecer cuotas equilibradas y anticipar la renovación de mandatos:

- Asegurar que los órganos de gobernanza estén compuestos de forma paritaria.
- Planificar con antelación la renovación de mandatos para mantener la paridad en el tiempo.

- Desarrollar mecanismos de seguimiento que permitan medir la evolución de la paridad a lo largo del tiempo.
- **Reforzar la aplicación mediante garantías procedimentales:**
 - Establecer copresidencias o codirecciones alternadas mujer-hombre para garantizar una gestión paritaria de los órganos.
 - Definir objetivos de corrección en caso de desequilibrios persistentes, con un seguimiento regular de los avances.
 - Crear mecanismos de control interno para verificar la aplicación de los principios de paridad y mantener una sensibilización continua entre las personas miembros sobre los retos de la igualdad.

3. Formar a las personas dirigentes en una gobernanza verdaderamente inclusiva

Diagnóstico: En las organizaciones de la Economía Social, cuando se aborda la paridad, aún se hace con demasiada frecuencia únicamente desde una perspectiva estrictamente cuantitativa, a través de obligaciones formales o estatutarias. Estos avances siguen siendo insuficientes para garantizar una paridad cualitativa: una participación libre, activa y equitativa. Esta última sigue viéndose obstaculizada por **sesgos estructurales** como intervenciones desiguales, sentimiento de ilegitimidad, formatos y horarios poco inclusivos. Sin tener en cuenta estos mecanismos invisibles que frenan la participación de las mujeres, los órganos de dirección no pueden ser plenamente inclusivos.

Lograr esta paridad cualitativa requiere una toma de conciencia individual y colectiva sobre las desigualdades persistentes, dentro y fuera de las organizaciones. **Formar a las personas dirigentes** en estas cuestiones es indispensable para arraigar la igualdad en las prácticas cotidianas de gobernanza e impulsar un verdadero **cambio cultural**.

Recomendaciones :

- **Integrar módulos de formación obligatorios sobre paridad:**
 - Incluir sistemáticamente la paridad en los itinerarios de formación de las personas dirigentes, haciendo estos módulos obligatorios para todas las personas con cargos de responsabilidad.
 - Desmontar los estereotipos y los mecanismos de exclusión que persisten en los espacios de toma de decisiones.

- **Adoptar un enfoque inmersivo y sensible a los desafíos de la paridad cualitativa:**
 - Ofrecer formaciones interactivas basadas en simulaciones, testimonios y análisis de casos reales.
 - Trabajar específicamente las prácticas de gobernanza: equilibrio en las intervenciones, dinamización inclusiva, logística de las reuniones, métodos de toma de decisiones.
- **Acompañar la transformación de las prácticas organizativas:**
 - Proporcionar herramientas prácticas: guías, fichas metodológicas, actas de observación de reuniones.
 - Establecer indicadores para evaluar la evolución de las prácticas y adaptar las formaciones según los aprendizajes del terreno.

4. Estructurar el compromiso con la paridad a través de planes de acción en todas las organizaciones de la economía social

Diagnóstico: Con la notable excepción de las empresas de la economía social en España, la gran mayoría de las organizaciones del sector no cuentan con planes que orienten sus acciones en materia de paridad. Esta ausencia de marco limita el alcance de los compromisos, frena la aplicación de medidas concretas y pone en riesgo la continuidad de las iniciativas. Sin una visión estructurada ni objetivos definidos, las acciones a favor de la paridad tienden a ser puntuales, aisladas o dependientes de la voluntad de unas pocas personas.

Sin embargo, la paridad requiere continuidad en el tiempo, a través de una estrategia clara, objetivos compartidos y herramientas de seguimiento adecuadas. Formalizar esta estrategia mediante planes de acción es **una palanca clave para integrar la paridad en el núcleo del funcionamiento de las organizaciones de la ES.**

Recomendaciones:

- **Comprometerse con una estrategia proactiva de paridad:**
 - Definir objetivos colectivos ambiciosos y realistas, teniendo en cuenta las especificidades del sector y de cada organización.
 - Elaborar planes de acción concretos, acompañados de un calendario realista y indicadores de seguimiento claros.

- Visibilizar y valorar a las organizaciones ya comprometidas con la gobernanza paritaria, para que actúen como referentes inspiradores para el resto del sector.
- **Producir y compartir datos de forma transparente:**
 - Publicar regularmente información sobre la composición por género de los órganos de decisión, para fomentar la rendición de cuentas.
 - Implementar herramientas de evaluación que permitan dar seguimiento a los avances en materia de paridad.
 - Utilizar el autodiagnóstico rápido CAPSE para evaluar las prácticas actuales, identificar márgenes de mejora y orientar el diseño de las acciones.
- **Integrar acciones específicas y medibles:**
 - Incluir medidas concretas como mecanismos de rotación de cargos o ajustes de horarios que favorezcan la equidad, utilizando herramientas ya existentes (por ejemplo, la Guía Metodológica CAPSE).
 - Designar a una persona referente de paridad para coordinar, dar seguimiento y documentar las acciones emprendidas (por ejemplo, copresidencias, mentoría, representación equilibrada).
- **Compartir y adaptar modelos existentes:**
 - Basarse en modelos de planes de acción ya validados por organizaciones más avanzadas.
 - Fomentar el intercambio de prácticas entre iguales, para reforzar la apropiación de las herramientas y adaptar las estrategias a cada contexto.

5. Facilitar el acceso de las mujeres a los cargos de dirección y presidencia

Diagnóstico: La falta de acompañamiento estructurado para favorecer el acceso de las mujeres a los cargos de dirección y presidencia en la economía social contribuye a la **reproducción de las desigualdades**. Las mujeres siguen teniendo dificultades para acceder a posiciones de liderazgo, y los mecanismos existentes suelen ser insuficientes o poco definidos.

Recomendaciones:

- **Establecer mecanismos de acompañamiento al liderazgo:**
 - Desarrollar programas de mentoría y procesos organizados de traspaso de poder, con un seguimiento en el tiempo.
 - Identificar con antelación perfiles femeninos potenciales para anticipar la renovación de mandatos.
- **Promover formatos de gobernanza más inclusivos:**
 - Fomentar modelos de copresidencia o codirección mujer-hombre.
 - Adaptar la organización de los consejos de administración (horarios, dinámicas, logística) para eliminar barreras asociadas a los roles y cargas de género.

Para mayor información

Recursos institucionales y guías metodológicas

- Proyecto CAPSE (2025): [Guía Metodológica CAPSE](#)
- Gobierno francés (2021): *ESSentiELLES : Folleto de consejos para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en las estructuras de la economía social y solidaria* – [Descargar el folleto](#)
- UDES (2022): *La igualdad profesional entre mujeres y hombres en la ESS: 12 fichas prácticas para pasar de la convicción a la acción*- [Consultar la guía](#)
- UDES (2023): *Igualdad profesional entre mujeres y hombres: herramientas para acompañar a las empresas comprometidas* (miniserie de vídeos)- [Ver los vídeos](#)
- COCETA (2021): *Guía para la implantación de Planes de Igualdad en empresas cooperativas*-[Descargar la guía](#)

Estudios e informes

- Observatorio de la Economía Social (2023): *Estado de la economía social 2021 (enfoque temático: El género en los consejos de administración)*- [Leer el informe](#)
- Consejo Superior de la ESS (2022): *La igualdad entre mujeres y hombres en la ESS (Informe trienal 2021–2024)*
- Instituto belga para la igualdad entre mujeres y hombres (2013): *Informe sobre la paridad en la ESS*

Artículos y estudios de caso

- La Libre Eco (2023): *Las mujeres están mucho más presentes en los consejos de administración de la economía social que en otros sectores* - [Leer el artículo](#)
- ESS France: *Igualdad entre mujeres y hombres en la economía social y solidaria* - [Consultar el artículo](#)
- CEPES (España): *Compromiso con la igualdad de género en la economía social*- [Leer el artículo](#)
- Entreprises Coopératives: *Paridad entre mujeres y hombres en la ESS; ¡Atrevámonos!* - [Ver la iniciativa](#)

Marco legal y normativo

- España: Real Decreto 901/2020 - [Consultar el texto](#)
- España: Ley Orgánica 2/2024 - [Consultar la Ley](#).
- Francia: Informe CSESS 2021-2024 - Ley sobre cuotas en España (2023) - Decreto valón (2014)

Reflexiones sobre las cuotas

- Les inégalités.fr : *¿Son los cupos una solución para la igualdad entre mujeres y hombres?*- [Más información](#)
- Alto Consejo para la Igualdad (Francia): *Cupos en los órganos de gobernanza y dirección*- [Consultar el informe](#)

Recomendaciones políticas

Las políticas públicas en favor de la paridad están avanzando a escala europea. Sin embargo, su impacto sigue siendo limitado en el ámbito específico de la economía social. Las legislaciones existentes –como la Directiva Europea 2022/2381 o las leyes francesas Copé-Zimmermann y Rixain– se dirigen principalmente a grandes empresas cotizadas o con más de 250 personas asalariadas, excluyendo de hecho a la mayoría de las estructuras de la ES. Estas últimas son en su mayoría pequeñas o medianas, se rigen por estatutos democráticos específicos, se basan en el compromiso voluntario en los órganos de gobernanza y en el principio de “una persona = un voto”.

Ante esta realidad, las estructuras de la ES deben beneficiarse de un marco adaptado, incentivador y que apoye su papel ejemplar en materia de gobernanza igualitaria. El objetivo de estas recomendaciones es influir en las políticas públicas nacionales y europeas para acompañar mejor las dinámicas internas de transformación.

1. Adaptar los marcos jurídicos y estratégicos a la realidad de la economía social

Diagnóstico : La Directiva Europea 2022/2381 impone a las empresas cotizadas una presencia mínima del 40 % de mujeres entre las personas administradoras no ejecutivas, o del 33 % en el conjunto del consejo, antes de 2026. Esta directiva excluye a las micro, pequeña/s y medianas empresas, que son mayoría en la ES. En Francia, las leyes nacionales (Copé-Zimmermann, Rixain) siguen una lógica similar, poco adaptada a las formas democráticas y a los tamaños diversos de las estructuras de la ES. Sin embargo, en España la trasposición de la Directiva Europea 2022/2381 a través de la LO 2/2024 sí ha previsto su aplicación a las entidades reguladas por la Ley 5/2011 de Economía Social, lo que puede ser una referencia para otros marcos jurídicos europeos.

Recomendaciones:

- **Adaptar los cupos legales**, reduciendo los umbrales de número de personas asalariadas para incluir a las estructuras de la ES.
- Integrar las especificidades de la **gobernanza democrática** en las modalidades de aplicación (elección, voluntariado, rotación).

- **Introducir objetivos cuantificados de paridad** en todas las estrategias nacionales y europeas relativas a la economía social.
- Establecer **cláusulas de progresividad y acompañamientos** específicos para las estructuras pequeñas.
- Condicionar una parte de la financiación pública al compromiso verificado en materia de paridad (**igualdad-condicionalidad**).

Palabra de experta – Marie-Pierre Le Breton

«¿Quizá se deba a que las sanciones son poco o nada disuasorias o no se aplican con suficiente frecuencia? En ese caso, la falta de disuasión estaría frenando la consecución de una verdadera igualdad en el seno de las estructuras de decisión de la ESS.

Con mayor certeza, la mayoría de las estructuras de la ESS cuentan con menos de 250 personas asalariadas. Por ello, una parte importante de las estructuras de la ESS, por no decir la casi totalidad, queda fuera del alcance de la directiva sobre el equilibrio de género en los consejos de administración conocida en inglés como Women on Boards (WOB)», así como de la ley Copé-Zimmermann de 2011 y de la ley Rixain de 2021.

¿Debería la Unión Europea “legislar” más, extendiendo, por ejemplo, la directiva “WOB” a las empresas de menos de 250 personas empleadas? No estoy segura de que una respuesta afirmativa a esta cuestión sea tan evidente. En efecto, como señalaba antes, producir normas a escala europea es un proceso largo y complejo. Por lo tanto, seguramente haya otras vías que explorar.

De hecho, hay que constatar que Francia está tan avanzada en el plano normativo como retrasada en los resultados en comparación con nuestros vecinos, en particular España. En efecto, las mujeres representan casi la mitad de las personas que integran los órganos de gobernanza en España, mientras que en Francia estamos en un techo de cristal de, como máximo, un 45 %, a pesar de que el 68 % de las personas que trabajan en la ESS son mujeres.

El principal freno para las mujeres se encuentra en el acceso a los órganos de dirección.»

2. Construir una base europea común para la gobernanza paritaria en la economía social

Diagnóstico: La falta de armonización entre los Estados miembros y la ausencia de datos precisos sobre la paridad en la Economía Social limitan las comparaciones y obstaculizan las dinámicas transnacionales. Falta una base de referencia común y visible.

Recomendaciones :

- Elaborar una Carta Europea de carácter incentivador, basada en principios de gobernanza paritaria adaptados a la ES, que permita a las organizaciones comprometerse voluntariamente en un proceso progresivo y reconocido.
- Movilizar las herramientas existentes de la UE, como los Planes de Acción para la Igualdad de Género (GEAP) y las Evaluaciones de Impacto de Género (GIA), para estructurar los compromisos, evaluar los efectos de las normas de gobernanza e integrar la paridad en las convocatorias de proyectos y en las formaciones.
- Integrar la paridad como criterio en las convocatorias de proyectos europeos, los criterios de selección y los módulos formativos sobre gobernanza.
- Confiar a las **redes europeas** (como Social Economy Europe, CEPES, REVES, etc.) un papel motor en la dinamización de la gobernanza paritaria a escala transnacional:
 - Coordinar espacios de diálogo transnacionales sobre la gobernanza paritaria.
 - Compartir herramientas, experiencias y formaciones en el marco de la Carta.
- Apoyar a los observatorios nacionales para que produzcan datos desagregados por género, comparables y accesibles sobre la gobernanza en la ES.
- Incluir la ES en los indicadores de liderazgo de la UE (Eurostat, EIGE) y publicar estudios comparativos.

Palabra de experta – Marie-Pierre Le Breton

«Hicieron falta 10 años para que la directiva “Women on Boards (WOB)” viera la luz, y 2 años adicionales para su transposición al derecho francés. Se trata, por tanto, de una respuesta demasiado lenta a una problemática que, sin embargo, está lejos de ser nueva. Así, si hay propuestas políticas, la prioridad debería darse a aquellas que tengan vocación de aplicarse de forma concreta en un plazo breve.»

En esta perspectiva, las medidas propuestas deberían orientarse prioritariamente hacia una aplicación concreta y rápida, como complemento de las dinámicas legislativas a más largo plazo. Se trata menos de encerrarse en una lógica institucional que de identificar las modalidades más eficaces para hacer avanzar la paridad, con un espíritu pragmático y orientado a la acción

3. Reforzar los incentivos financieros para la gobernanza paritaria

Diagnóstico: Transformar los modelos de gobernanza hacia una mayor igualdad requiere tiempo, recursos y competencias. Sin embargo, las medidas económicas de incentivo son prácticamente inexistentes hasta la fecha.

Recomendaciones:

- Crear líneas de **financiación** específicas destinadas a la formación, el diagnóstico y la transformación de las gobernanzas en las empresas de la Economía Social.
- Otorgar **bonificaciones en las subvenciones** a las estructuras que alcancen objetivos de paridad.
- Proponer **dispositivos de mentoría y traspaso de responsabilidades** para los cargos de dirección ocupados por mujeres.

4. Adaptar las herramientas de evaluación y acompañamiento a las especificidades de la gobernanza democrática

Diagnóstico: Los modelos de evaluación actuales son a menudo iguales a los de las empresas mercantiles y no tienen en consideración las dinámicas y estructuras propias de la Economía Social que contemplan la colegialidad, voluntariado, procesos electivos democráticos, entre otros.

Recomendaciones:

- Desarrollar herramientas de evaluación adaptadas a las lógicas participativas.
- Utilizar marcos metodológicos como el **Gender Responsive Evaluation Toolkit (GREENA)** para integrar principios de democracia interna, deliberación colectiva y diversidad estatutaria en el análisis.
- Elaborar **matrices de análisis** específicas para la Economía Social basadas en criterios como: la distribución de los cargos electos, el tiempo de palabra, las condiciones de accesibilidad, o la rotación efectiva de responsabilidades.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Publicaciones y directivas europeas

- [Directiva 2022/2381](#)
- [Estrategia europea para la igualdad de género](#)
- [Hoja de ruta 2025 – Derechos de las mujeres](#)

Informes y herramientas del EIGE

- [Mujeres y hombres en la toma de decisiones – Informe metodológico](#)
- [Planes de acción para la igualdad de género](#)
- [Kit de evaluación con perspectiva de género – GREENA](#)
- [Kit de presupuestación con enfoque de género](#)
- [Base de datos de estadísticas de género](#)

Fuentes nacionales

- Ley Copé-Zimmermann (Francia, 2011)
- Ley Rixain (Francia, 2021)
- Decreto valón (Bélgica, 2014)
- Ley Orgánica 2/2024 (España, 2024)

El contenido de esta publicación representa únicamente el punto de vista de los/as autores/as y es de su exclusiva responsabilidad. La Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.