



Noviembre 2024

**Barreras, retos y estrategias para  
aumentar la participación de las  
mujeres en cooperativas y  
organizaciones agrarias y su  
representación en puestos de  
decisión y liderazgo**

© Gobierno de Aragón 2025

**Autora:**

Isabel Ortega Sánchez. Universidad de Zaragoza

**Edita:**

Gobierno de Aragón. Departamento de Agricultura, Ganadería y Alimentación

Secretaría General Técnica

<https://www.aragon.es/-/mujeres-rurales>

[mujeresrurales@aragon.es](mailto:mujeresrurales@aragon.es)

## Índice

<b>Barreras, retos y estrategias para aumentar la participación de las mujeres en cooperativas y organizaciones agrarias y su representación en puestos de decisión y liderazgo</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Instrumentos y métodos</b>	<b>5</b>
2.1. Revisión documental y bibliográfica	5
2.2. Diseño del primer cuestionario	6
2.3. Selección del panel experto y grupos focales	7
2.4. Análisis y diseño del segundo cuestionario	7
2.5. Análisis de los resultados	7
<b>3. Resultados</b>	<b>7</b>
3.1. Obstáculos y barreras para la participación de mujeres en las cooperativas y sociedades agrarias	7
3.2. Medidas para aumentar la participación de mujeres en las cooperativas y sociedades agrarias	13
<b>4. Conclusiones</b>	<b>17</b>
<b>5. Bibliografía</b>	<b>18</b>
<b>ANEXO 1. Cuestionario para la exploración de barreras visibles y sutiles o estructurales para la participación de mujeres en cooperativas y sociedades agrarias</b>	<b>19</b>
<b>Anexo 2. Medidas para aumentar la participación de mujeres y jóvenes en las cooperativas y sociedades agrarias</b>	<b>25</b>

## 1. Introducción

En Aragón, la participación equitativa de las mujeres en cooperativas y sociedades agrarias, especialmente en las estructuras formales y en sus órganos de decisión, sigue siendo limitada. Esta realidad no solo refleja la persistencia de barreras socioculturales, económicas y estructurales, sino que también genera importantes consecuencias: la infrautilización del talento femenino, la reproducción de desigualdades económicas y sociales, y la limitación del potencial innovador y competitivo de las cooperativas.

A pesar de los avances logrados en igualdad de género en diversos ámbitos, el sector agrario y cooperativo sigue enfrentándose al desafío de incorporar de manera efectiva a las mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones. La diversidad de género no solo es un principio ético, sino un factor clave para potenciar la sostenibilidad, la productividad y la resiliencia organizacional. Sin embargo, las barreras estructurales, como la desigualdad en la propiedad de tierras, el acceso al crédito y la falta de conciliación laboral y familiar, persisten como obstáculos significativos.

Con el objetivo de avanzar hacia el empoderamiento de las mujeres en el mundo rural, resulta imprescindible identificar y analizar las barreras y obstáculos que limitan su participación activa. Este análisis debe ser la base para el diseño de medidas oportunas, eficaces y contextualizadas que impulsen su integración plena en la gestión y en los órganos de decisión de las cooperativas agrarias. Además, es necesario hacerlo a través de procesos participativos donde los agentes implicados colaboren en la detección de barreras y diseño de propuestas adecuadas.

Según los datos de la Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrarias (2016), solo el 23% de las explotaciones agrícolas tienen como Titulares a mujeres, y únicamente el 17% de Titulares jefes de explotación son mujeres. Estos porcentajes reflejan la desigualdad de género en el liderazgo y la gestión de las explotaciones agrarias. En ganadería, las mujeres representan el 11% en porcino, 15% en bovino y 12% en ovino-caprino; en industrias agroalimentarias, el 6%; en producción ecológica, el 19%; y el 46% en titularidad de casas rurales.

El estudio "**Caracterización de las mujeres en las cooperativas agrarias de Aragón**" (2023), realizado por el Departamento de Análisis Económico de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza, destaca la importante participación de las mujeres en la agricultura. Sin embargo, subraya su escasa visibilidad y las dificultades que enfrentan para acceder a roles de liderazgo y toma de decisiones en las cooperativas.

Según este estudio, en el ámbito nacional, las mujeres representan solo el 27,6% de la base social de las cooperativas, el 9% de los consejos rectores, el 4,1% de las presidencias y el 12,8% de los puestos de dirección. En Aragón, la situación es más crítica, pues solo un 13% del tejido social de las cooperativas son mujeres y su presencia en los Consejos Rectores se reduce a un 3%. Esta baja representación femenina en órganos directivos y consejos rectores limita su capacidad de influencia en la gestión del sector agrario. Por

otro lado, las mujeres representan un 29% del personal contratado y un 19% está contratada en la gerencia de las cooperativas.

El estudio identifica varios factores limitantes clave:

- Barreras culturales: Persistencia de roles de género tradicionales y entornos masculinizados que dificultan su inclusión.
- Estructura organizacional del tiempo, falta de corresponsabilidad y dificultades para conciliar las responsabilidades familiares y laborales.
- Falta de cultura de la participación y de referentes.
- Factores psicológicos y emocionales, como el nivel de autoexigencia y la socialización diferencial.
- Estructuras de poder masculinas y sistemas de cooptación en la designación.

Los resultados concluyen que aumentar la participación de las mujeres en las cooperativas agrarias es esencial para fomentar la diversidad, la sostenibilidad y el compromiso organizacional. Para ello, se requiere educación en y para la igualdad, fomentar la cultura de la participación y mejorar los sistemas de designación del Consejo Rector.

El presente informe tiene como objetivo presentar las barreras que dificultan la participación de mujeres en las cooperativas y sociedades agrarias y las líneas estratégicas, con posibles medidas, que habría que implementar para superarlas, obtenidas a partir de un panel experto compuesto por agentes sociales del ámbito cooperativo agroalimentario de Aragón. El fin último es identificar las herramientas para fomentar una participación más inclusiva y en términos de igualdad en este sector estratégico para el desarrollo rural.

## **2. Instrumentos y métodos**

Los resultados recogidos en este informe han sido obtenidos aplicando una estrategia de triangulación metodológica que aúna los métodos de la investigación documental, cualitativa y cuantitativa, mediante una variante de la técnica Delphi.

La técnica Delphi es un método de consulta estructurada para obtener consenso entre un grupo de personas expertas sobre un tema específico. Resulta muy útil en estudios prospectivos, planificación estratégica y toma de decisiones en contextos donde no hay datos suficientes o las opiniones pueden variar considerablemente. Las fases de la investigación han sido las siguientes:

### **2.1. Revisión documental y bibliográfica**

Se realizó un análisis exhaustivo sobre las barreras que limitan la participación equitativa de las mujeres en las cooperativas y sociedades agrarias, así como sobre las medidas adoptadas en distintos territorios y contextos nacionales.

## 2.2. Diseño del primer cuestionario

Se elaboró un cuestionario inicial con 35 *items* (Anexo 1):

- 33 barreras identificadas previamente en la revisión bibliográfica, sobre las que los grupos expertos valoran su nivel de acuerdo utilizando una escala Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). Las barreras están organizadas por categorías específicas (sociales, culturales, económicas, psicológicas, etc.), lo que facilita su comprensión y posterior análisis. Se consideran barreras visibles (como desigualdad salarial) y sutiles (como micromachismos o redes sociales cerradas), proporcionando un análisis holístico. La escala Likert permite captar el nivel de acuerdo o desacuerdo, facilitando la posterior agregación y comparación de resultados.
- Una pregunta abierta para recoger otras barreras no contempladas en el cuestionario.
- Una pregunta abierta para recoger posibles propuestas destinadas a aumentar dicha participación.

### Árbol de categorías



### **2.3. Selección del panel experto y grupos focales**

El 25 de septiembre de 2024, en el LAAAB del Gobierno de Aragón se constituyó un panel experto formado por 23 personas procedentes del sector agroalimentario y ganadero aragonés, organismos y entidades públicas vinculadas, que se distribuyeron en 5 grupos focales. Las personas participantes, 8 hombres (34,8%) y 15 mujeres (65,2%) ocupan funciones y niveles de responsabilidad diversos, lo que garantiza una amplia representatividad de perspectivas. En los grupos focales se debatieron y consensuaron las barreras previamente identificadas e incluidas en el cuestionario, promoviendo el diálogo y registrando cualquier desacuerdo, para garantizar la calidad de los resultados.

### **2.4. Análisis y diseño del segundo cuestionario**

Se analizaron las respuestas obtenidas en los grupos focales para diseñar un segundo cuestionario que incluyera medidas orientadas a abordar los obstáculos y barreras identificados en el primer cuestionario, así como aquellas extraídas de la revisión bibliográfica. Este segundo cuestionario fue creado en *Google Forms* y compartido el 2 de octubre de 2024 a través de un enlace enviado telemáticamente desde el Departamento de Agricultura, Ganadería y Alimentación. El enlace fue remitido tanto a integrantes del panel experto como a otros agentes clave del sector, con el objetivo de recabar sus opiniones individuales (Anexo 2). El cuestionario permaneció disponible hasta el 11 de noviembre de 2024, enviándose un recordatorio el 18 de octubre de 2024 para fomentar la participación.

### **2.5. Análisis de los resultados**

Se realizó un análisis de los datos recabados en las fases anteriores para extraer conclusiones sobre las barreras y las medidas consensuadas.

## **3. Resultados**

### **3.1. Obstáculos y barreras para la participación de mujeres en las cooperativas y sociedades agrarias**

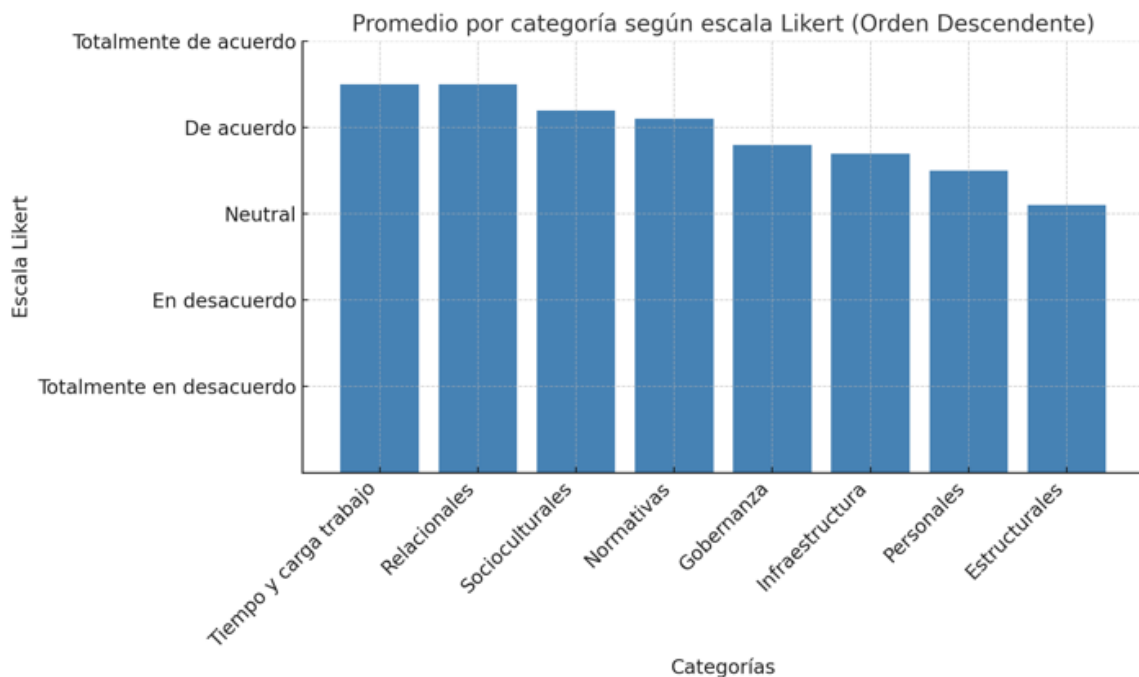
Como se observa en el Gráfico 1, en opinión de los grupos de trabajo del panel experto, los tipos de barreras más relevantes son, en conjunto y por orden de importancia:

1. Barreras relacionales, por la menor presencia de interacciones personales y dinámicas de relación en las mujeres en el ámbito cooperativo.
2. Barreras derivadas de la falta de tiempo y carga de trabajo.

3. Barreras socioculturales, considerando que las normas y expectativas sociales tienen un impacto importante.
4. Barreras normativas, derivadas de la falta de políticas (como cuotas) o su débil implementación.

Por detrás quedan los conjuntos de barreras relacionadas con la gobernanza y sus estructuras de toma de decisiones; las derivadas de la escasez de infraestructuras; las personales, pues los resultados indican que, en opinión del panel experto, los factores internos o individuales son menos predominantes en comparación con las barreras externas; y, finalmente, las estructurales, basadas principalmente en desigualdades económicas.

Gráfico 1. Tipos de barreras más relevantes



Este primer acercamiento sugiere la importancia de priorizar estrategias que reduzcan la sobrecarga de trabajo, fortalezcan relaciones interpersonales y redes de apoyo, y promuevan cambios normativos y socioculturales.

A continuación, se presentan los obstáculos concretos para la participación de mujeres en las cooperativas y sociedades agrarias que obtienen el mayor acuerdo y consenso en el panel experto (Gráfico 2), agrupadas con otras con las que interaccionan y también han sido valoradas:

**1º. Miedo al rechazo o la crítica (Promedio: 5, Desviación: 0).** Se apunta con unanimidad a la existencia de un temor entre las mujeres a ser rechazadas o criticadas por sus decisiones o intervención en espacios organizativos, como las cooperativas. Este miedo puede inhibir su participación en la toma de decisiones, perpetuar su exclusión, reforzar las desigualdades estructurales y limitar su desarrollo personal. Además, se recoge la **percepción de la presencia del síndrome de la impostora** (Promedio: 4,4, Desviación: 0,72), que lleva a algunas mujeres a pensar que



no merecen los cargos de liderazgo o que no tienen las habilidades suficientes para participar en las decisiones importantes.

Algunas actitudes paternalistas desmotivan a las mujeres que quieren participar en las decisiones, como cuando te dicen: "ya, cariño, pero eso que estás diciendo ya sé yo, que llevo muchos años, que no funciona". Es necesario formar en asertividad para responder. (reflexión recogida en Grupo focal)

El cuestionamiento del "si vale" persiste cuando una mujer asume un rol en una cooperativa, lo que añade presión adicional para demostrar su valía en comparación con sus homólogos masculinos.

Queremos visibilizar que la resistencia es por exigir a las mujeres la valía para el cargo desde un principio y a los hombres no. (reflexión recogida en Grupo focal)

**2º. Escasa representación de mujeres en posiciones de liderazgo** en los niveles más altos de federaciones o asociaciones de cooperativas (**Promedio: 5, Desviación: 0**), que repercute en la **falta de modelos y referentes** (Promedio: 4,6, Desviación: 0,48), disminuye las posibilidades de **mentoría femenina** (Promedio: 4,6, Desviación 0,48) y puede desmotivar a otras mujeres a participar en cooperativas.

Tener modelos es importante. Tras ver el vídeo de C. Velilla de Cooperativa Los Pastores, una psicóloga de Zaragoza que había heredado las ovejas de su tío se instaló en el ámbito rural para dedicarse al pastoreo. [...] las medidas de promoción del empoderamiento de las mujeres en el ámbito cooperativo a través de la difusión de ejemplos de liderazgo femenino hacen que las mujeres tengan más difusión que los hombres y lleguen más al público (reflexión recogida en Grupo focal)

**3. Roles de género tradicionales (Promedio: 4.8, Desviación: 0.32).** La persistencia de normas socioculturales que asignan roles específicos a hombres y mujeres aumenta la **sobrecarga de trabajo doméstico de cuidados** (Promedio: 4,8, Desviación: 0,32). Esta situación se agrava por una **falta de servicios de cuidado infantil** (Promedio: 4,4, Desviación: 0,72) que dificulta la **conciliación entre trabajo y familia** (Promedio: 4,8, Desviación: 0,32). Las implicaciones de estas barreras en las vidas de las mujeres son importantes, pues aumentan el estrés, reducen el bienestar general y producen una retroalimentación o *feedback*, al reforzar los estereotipos de género. Además, los roles de género limitan la participación equitativa, pues pueden relegar a las mujeres a roles secundarios bajo un **tratamiento paternalista y protector** (Promedio: 4,6, Desviación: 0,48), e incluso pueden **sustentar la estigmatización de la ambición femenina** (Promedio: 4,6, Desviación: 0,48) y generar actitudes despectivas o excluyentes, como la **discriminación sutil o micromachismos**, dificultando su acceso a la gobernanza (Promedio: 4,4, Desviación: 0,48).

Muchas socias autorizan al marido para asistir a las juntas, que asume la responsabilidad de tomar las decisiones y participar en las cooperativas, aunque la mujer sea la titular. Ha sido normal y frecuente que las mujeres den poderes a su marido para que vayan a las asambleas y los maridos se aferran a esta costumbre; ninguno quiere ser el único o el primero en quedarse fuera. (reflexión recogida en Grupo focal)

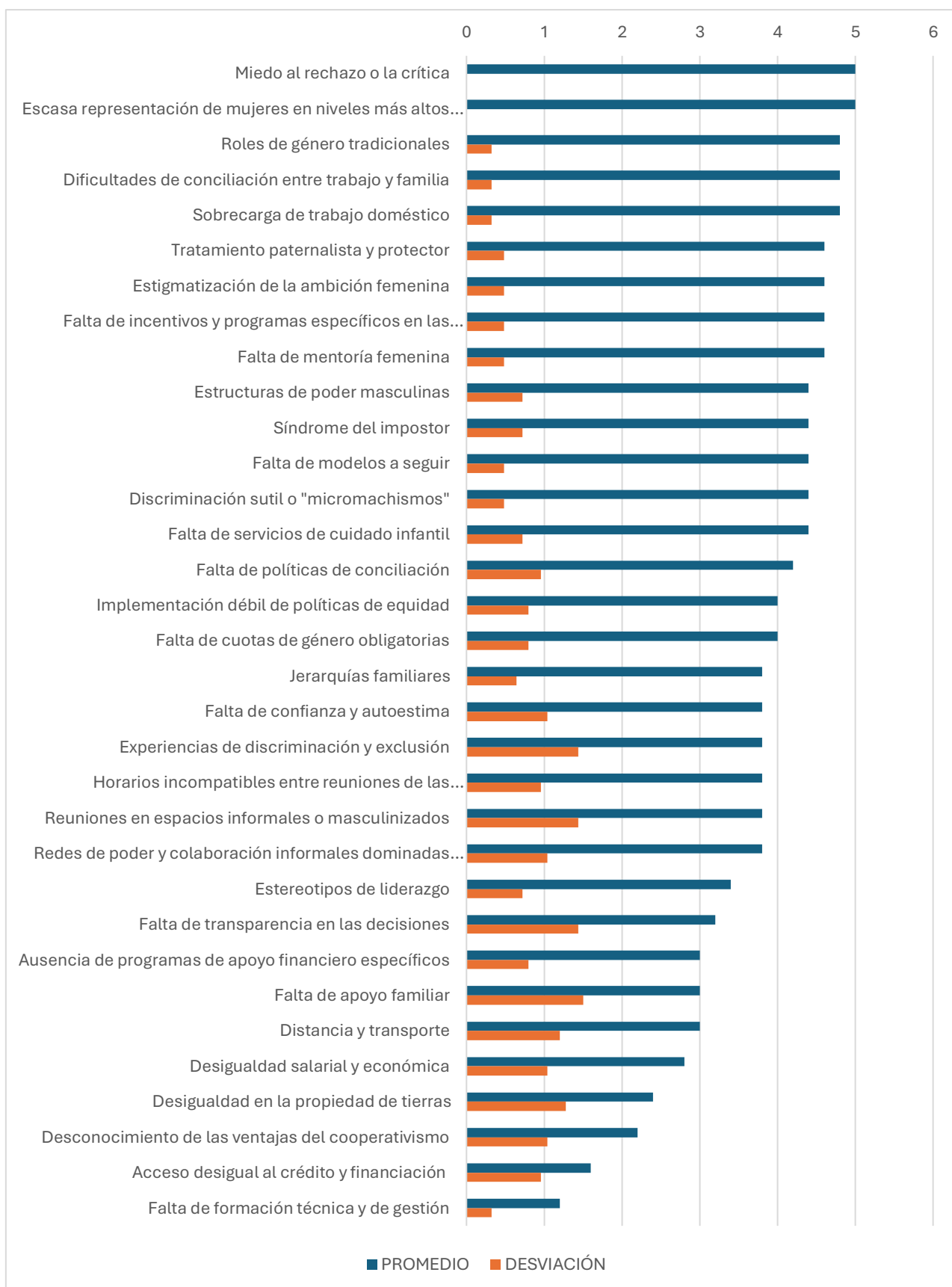
**4. Falta de incentivos y programas específicos en las cooperativas para la participación de mujeres (Promedio: 4,6, Desviación: 0,48).** Esta barrera se combina con la **ausencia de políticas de conciliación** (Promedio: 4,2, Desviación: 0,96), la **implementación débil de políticas de equidad** (Promedio: 4, Desviación: 0,8) y la **falta de cuotas de género obligatorias** (Promedio: 4, Desviación: 0,8).

Se presume de inversiones en cooperativas, pero luego no hay un espacio de conciliación adecuado (reflexión en Grupo focal)

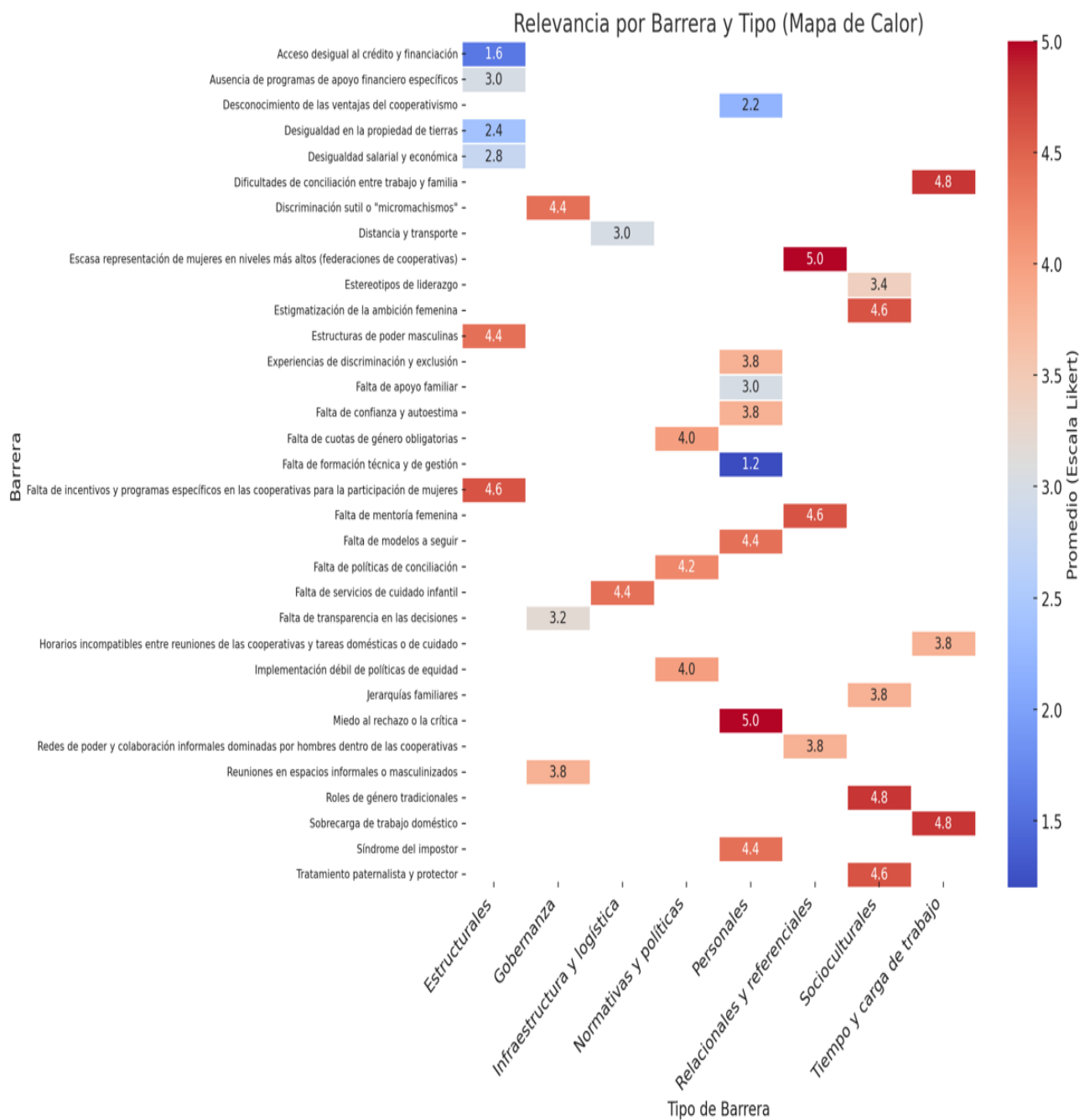
Una medida efectiva sería que las reuniones pudiesen ser telemáticas (reflexión recogida en Grupo focal)

También se señalan la existencia de unas **estructuras de poder masculinas** (Promedio: 4,4, Desviación: 0,72) donde las posiciones de poder y decisión están ocupadas mayoritariamente por hombres, reforzando un sistema cerrado y poco accesible que puede desalentar a las mujeres. No obstante, en uno de los grupos se reflexiona sobre la dificultad de encontrar mujeres que quieran implicarse activamente:

No es que no quieran que entren mujeres, es que no encuentran mujeres que quieran entrar. En órganos de cooperativas sienten que la exigencia de que entren mujeres es una agresión, que se les acusa de discriminarlas cuando la realidad es mucho más compleja, no se implican porque muchas socias tienen otra profesión y en realidad no saben casi nada de la explotación. ¿Qué pueden hacer para integrar mujeres si no las hay o no quieren estar? Cuesta mucho encontrar gente que quiera participar en los órganos (hombres, mujeres y jóvenes). Si se fuerza la situación metiendo en cargos a mujeres que no participan realmente en el mundo cooperativista, pueden quedar más invisibilizadas, por su falta de participación final en la gestión. Lo que sería contraproducente. Además, hace falta tiempo para que hagan carrera, no pueden ser presidentas sin 8 años de consejeras. (reflexión recogida en Grupo focal)

**Gráfico 2. Barreras detectadas por relevancia y consenso**

**Gráfico 3. Barreras detectadas por tipo, relevancia y consenso (mapa de calor)**



### 3.2. Medidas para aumentar la participación de mujeres en las cooperativas y sociedades agrarias

El Gráfico 4 recoge la opinión del panel experto sobre las propuestas planteadas que podrían ser más efectivas. Las medidas que han obtenido mayor aceptación y consenso son:

1. **Educación en igualdad desde edades tempranas** (Promedio: 4,75; Desviación: 0,45): Esta medida ha recibido la puntuación más alta, reflejando la importancia de promover una educación sólida en y para la igualdad desde la infancia para que se integre de forma transversal en todos los ámbitos y niveles productivos.
2. **Divulgar el espíritu cooperativista** (Promedio: 4,65; Desviación: 0,49). Se destaca el valor de fomentar la cultura cooperativista mediante jornadas, estrategias de marketing que difundan los beneficios, funcionamiento, estructura, acceso a la toma de decisiones, etc. como estrategia para incrementar la participación femenina.
3. **Identificación de mujeres activas en el sector** (Promedio: 4,5; Desviación: 0,65). Trabajar desde la base en la identificación de las mujeres que están participando en actividades agrícolas y ganaderas, pero que aún no están integradas activamente en las cooperativas, con el fin de fomentar su incorporación y participación plena en cooperativas.
4. **Mentoría y coaching para mujeres con habilidades de liderazgo** (Promedio: 4,5; Desviación: 0,65). El desarrollo de habilidades a través del acompañamiento personalizado se ha considerado fundamental y se propone identificar a mujeres con habilidades de liderazgo que aún no ocupan roles formales o visibles, para promover su integración en puestos de gestión y toma de decisiones en las cooperativas y en el Consejo Rector a través de programas de mentoría y coaching.
5. **Servicios de cuidado** (Promedio: 4,45; Desviación: 0,77). La implementación de infraestructuras y servicios que faciliten la conciliación laboral y familiar es fundamental para poder incorporarse a las actividades de las cooperativas y sociedades agrarias.
6. **Horarios compatibles** (Promedio: 4,4; Desviación: 0,84). Más allá de implementar servicios de cuidado, se destaca la necesidad de adaptar horarios que permitan la participación femenina, así como **implantar formatos híbridos en asambleas y reuniones** (Promedio: 4,35; Desviación: 0,71), integrando tecnologías digitales para aumentar la accesibilidad y la flexibilidad. Esta medida requiere garantizar una conectividad plena en el ámbito rural.
7. **Formación en liderazgo cooperativo, gestión empresarial y toma de decisiones** (Promedio: 4,3; Desviación: 0,77). Esta medida, relacionada con el fortalecimiento de capacidades técnicas y de

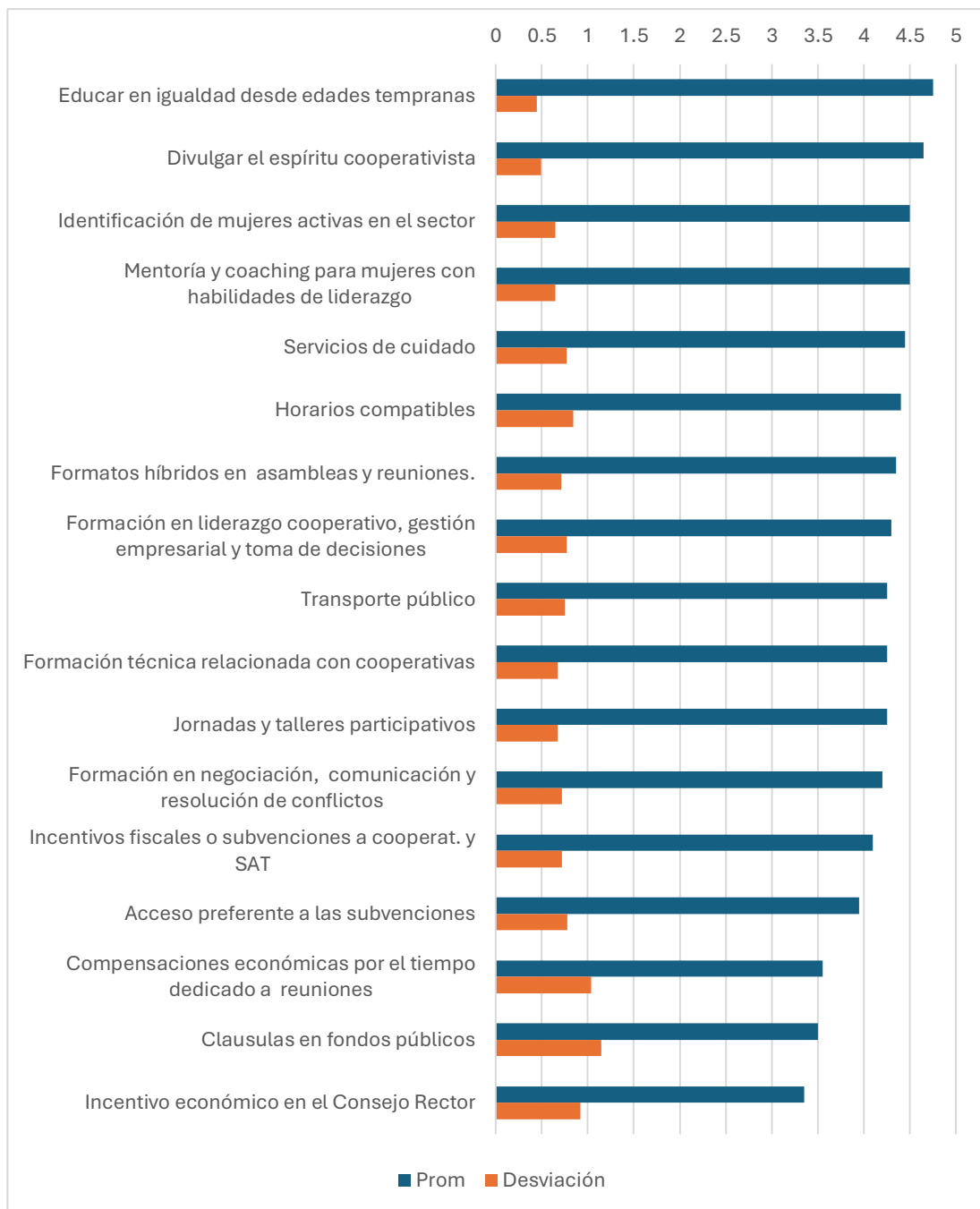
liderazgo, muestra una alta aceptación entre los participantes. Cabe destacar que la barrera externa relativa a los **estereotipos de liderazgo** —que indagaba si “las mujeres a menudo son vistas como menos competentes en términos de toma de decisiones y liderazgo”— obtuvo una aceptación moderada (Promedio: 3,4; Desviación: 0,72); siendo en cambio las barreras internas, como el **miedo al rechazo o la crítica** (Promedio: 5, Desviación: 0) y la **percepción de la presencia del síndrome de la impostora** (Promedio: 4,4, Desviación: 0,72) las más aceptadas.

En el tramo intermedio, entre las propuestas cuya relevancia obtiene una aceptación moderada, se encuentran algunas que responden a barreras que no se consideraron relevantes en el cuestionario sobre barrera y obstáculos. En este sentido, destaca la medida relacionada con la formación técnica relacionada con cooperativas, que como medida (“Implementar programas de formación específicos sobre finanzas, administración, marketing y funcionamiento interno de las cooperativas”), obtiene una valoración alta (Promedio: 4,25); pero como barrera fue la menos valorada (Promedio: 1,2, Desviación: 0,32).

Entre las medidas menos aceptadas, se encuentran las que afectan más directamente a las cooperativas y sociedades agrarias:

- ofrecer incentivos fiscales o subvenciones a aquellas cooperativas y sociedades agrarias que cumplan con un determinado nivel de participación femenina y juvenil en sus órganos de decisión;
- dar acceso preferente a programas de subvención, tanto nacionales como europeos, a las cooperativas que incluyan un porcentaje mínimo de mujeres y jóvenes en sus órganos de decisión;
- introducir compensaciones económicas para los puestos en los órganos de representación y decisión por el tiempo dedicado a las reuniones y toma de decisiones, introducir cláusulas que requieran que las cooperativas que reciban fondos públicos incluyan un porcentaje mínimo de mujeres en sus órganos de decisión;
- Incentivar la entrada de una mujer en el Consejo Rector mediante ventajas económicas.

Se hace necesario reflexionar sobre las causas de esta menor aceptación y cómo se podría corregir. Así, por ejemplo, la introducción de cláusulas en fondos públicos puede ser percibida como una imposición externa que compromete la autonomía financiera; las compensaciones económicas por el tiempo dedicado a reuniones requieren recursos adicionales necesarios para implementarla.

**Gráfico 4. Medidas por relevancia y consenso**

Respecto a las cuotas en órganos de decisión (Consejos rectores y órganos de toma de decisiones), el 60% de las respuestas creen que deberían ser proporcionales a la participación activa en la base, el 25% defienden la paridad de género absoluta y el 15% considera que se debería incentivar, pero no obligar (Gráfico 5).

### Gráfico 5. Opinión sobre la proporcionalidad de las cuotas de género

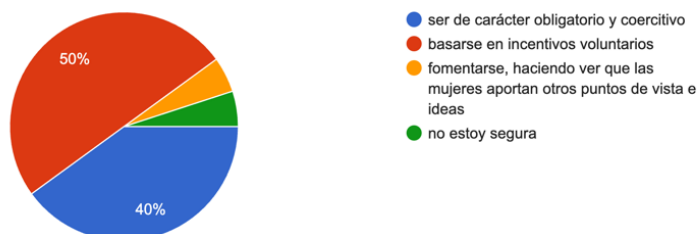
3. Implementar en los consejos rectores y órganos de toma de decisiones un sistema de cuotas que asegure...  
20 respuestas



En cuanto al carácter de las cuotas, ya hemos visto que las medidas basadas en obligaciones suelen generar más debate. El 50% sostiene que deberían ser incentivos voluntarios, el 30% considera que deberían ser obligatorias y coercitivas y el 20% advierte que debe fomentarse, haciendo ver que las mujeres aportan otros puntos de vista e ideas (Gráfico 6).

### Gráfico 6. Opinión sobre el carácter obligatorio de las cuotas de género

4. Cree que las medidas basadas en cuotas de género para promover la participación de mujeres y jóvenes en órganos de decisión de cooperativas y sociedades agrarias deberían...  
20 respuestas



Finalmente, hay que destacar que se ha señalado la utilidad de realizar jornadas y talleres participativos que impulsen el diálogo y la adopción de propuestas consensuadas para avanzar en igualdad de oportunidades (Promedio: 4,25, Desviación: 0,7). En consecuencia, habría que seguir profundizando en cómo abordar eficazmente aquellas medidas que tienen menor aceptación en las cooperativas y organizaciones agrarias, como establecer cuotas o exigir un determinado nivel de participación femenina en sus órganos de decisión para el acceso a fondos públicos, incentivos fiscales o programas de subvención; o introducir compensaciones económicas para los puestos en los órganos de representación y decisión por el tiempo dedicado a las reuniones y toma de decisiones.



## 4. Conclusiones

1. En relación con los obstáculos detectados en este estudio, entre las barreras internas (individuales o psicológicas) que limitan la participación de las mujeres en cooperativas y sus órganos de decisión, destaca del miedo al rechazo y el síndrome de la impostora, lo que lleva a dar un peso importante a la formación en liderazgo y asertividad.

Entre las barreras externas, destaca la falta de redes de apoyo y espacios de interacción para las mujeres, la persistencia de roles de género tradicionales, la sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidados y la configuración del ámbito cooperativo en su mayoría como un entorno masculinizado cuyas estructuras de poder están dominadas por hombres. Se menciona, además, la débil implementación de políticas de equidad.

En general, los resultados obtenidos en este estudio manifiestan que se percibe que las barreras externas tienen en general mayor peso que las internas, destacándose las relacionadas con conciliación, roles de género y estructuras de poder.

2. En relación a las medidas propuestas, entre aquellas que implican directamente a las cooperativas se encuentran: la flexibilización de horarios, la introducción de formatos híbridos y proporcionar medidas de conciliación y servicios de cuidado; diseñar programas internos de mentoría y formación para identificar y empoderar a mujeres con habilidades de liderazgo; visibilizar a mujeres líderes dentro de las cooperativas para inspirar a otras y romper con estereotipos; y fomentar el cooperativismo y una cultura inclusiva que motive a mujeres a implicarse en roles formales dentro de la organización.

Otras medidas planteadas, como las relacionadas con la educación en igualdad desde edades tempranas, los incentivos financieros y fiscales, los programas de apoyo financiero para fomentar la inclusión de mujeres en cooperativas y órganos de gestión o las cuotas de género trascienden el ámbito de las cooperativas y se deben implementar mediante políticas públicas, normativas o incentivos fiscales. Entre estas, el fomento de la educación para la igualdad tiene la mayor aceptación, sin embargo, todas aquellas propuestas que tienen un carácter impositivo o externo y pueden incidir directamente en el funcionamiento de las organizaciones, tienen menos aceptación.

## 5. Bibliografía

Arroyo Sánchez, Paloma. (2011). Perfil de la situación de la mujer en las cooperativas de trabajo en España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (105), 115-142.

Cemborain, Eunáte Elio. (2006). "Responsabilidad social en las cooperativas: igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres." *GIZAEKOA-Revista Vasca de Economía Social* 2.

Álvarez Vispo, Isa; Benlloch Calvo, Lluís. (2020). *Participación política de las mujeres campesinas en el Estado español*. Fundación Mundubat y CERES. Disponible en

[https://iknowpolitics.org/sites/default/files/participacion\\_de\\_las\\_mujeres\\_campesinas\\_en\\_el\\_estado\\_espanol.pdf](https://iknowpolitics.org/sites/default/files/participacion_de_las_mujeres_campesinas_en_el_estado_espanol.pdf)

Departamento de Análisis Económico-Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza. (2023). *Caracterización de las mujeres en las cooperativas agrarias de Aragón*.

Esteban Salvador, Luisa; Gargallo Castel, Ana; Pérez Sanz, Fco. Javier. (2012). El papel de la mujer en las cooperativas agrícolas turolenses. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (74) 177-205.

Fregidou Malama, María. (2004). ¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre mujeres y hombres? *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (50), 151-163.

Fundación Mujeres (2011). *La participación de las mujeres en las cooperativas agrarias. Estudio de diagnóstico y análisis acerca de las barreras para la participación de las mujeres en los órganos de gestión de las cooperativas del sector agroalimentario*. Proyecto Integra: Mujeres de las Cooperativas y Liderazgo Empresarial.

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*, (129) 66- 83.  
<https://doi.org/10.5209/REVE.61933>

Ribas Bonet, M<sup>a</sup> Antonia; Sajardo Moreno, Antonia. (2005). La diferente participación laboral de las mujeres entre las cooperativas y las sociedades laborales. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa* (52) 267-278.

## ANEXO 1. Cuestionario para la exploración de barreras visibles y sutiles o estructurales para la participación de mujeres en cooperativas y sociedades agrarias

Este cuestionario busca identificar y priorizar las barreras que limitan la participación equitativa de las mujeres en cooperativas y sociedades agrarias, con el fin de diseñar medidas efectivas para superarlas

A continuación, se recogen las barreras para la participación de mujeres y jóvenes en cooperativas y sociedades agrarias obtenidas en distintos estudios nacionales.

1. Como grupo, intenten consensuar el grado de acuerdo según su experiencia en el contexto de Aragón, utilizando la escala siguiente: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = neutral, 4= De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.
2. En caso de no llegar a un consenso o si tienen puntualizaciones específicas sobre alguna barrera, anótenlas en una hoja en blanco indicando el número de la pregunta correspondiente.

### Barreras Sociales y Culturales

- 1. Roles de género tradicionales:** En muchas zonas rurales, la división de roles de género sigue siendo predominante, con expectativas culturales que asignan a las mujeres el cuidado de la familia y el hogar.

--	--	--	--	--

- 2. Estereotipos de liderazgo:** Las mujeres a menudo son vistas como menos competentes en términos de toma de decisiones y liderazgo, lo que dificulta su participación en roles directivos.

--	--	--	--	--

- 3. Jerarquías familiares:** La toma de decisiones está centralizada en la figura masculina de la familia (padre, marido, hermano mayor), incluso cuando una mujer es la propietaria o trabajadora principal de la tierra.

--	--	--	--	--

- 4. Subsiste un tratamiento paternalista y protector** que excluye a las mujeres de determinadas tareas productivas consideradas demasiado duras para ellas.

--	--	--	--	--

- 5. Estigmatización de la ambición femenina:** Las mujeres que buscan ascender a posiciones de liderazgo pueden enfrentarse al estigma social de ser "demasiado ambiciosas" o desleales a sus responsabilidades tradicionales en la familia.

--	--	--	--	--

## Barreras Institucionales, Estructurales y Económicas

- 6. Estructuras de poder masculinas:** En muchas cooperativas, las posiciones de poder y decisión están ocupadas mayoritariamente por hombres, lo que refuerza un sistema cerrado y poco accesible que puede desalentar a las mujeres.

--	--	--	--	--

- 7. Falta de incentivos y programas específicos en las cooperativas para la participación de mujeres:** Muchas cooperativas no tienen programas específicos o incentivos claros para que las mujeres participen activamente.

--	--	--	--	--

- 8. Desigualdad salarial y económica:** Las mujeres en zonas rurales suelen ganar menos que los hombres, lo que disminuye su poder de negociación y su capacidad para participar en las cooperativas en igualdad de condiciones o afrontar algunos costes de participación (tiempo, transporte, formación) que pueden ser prohibitivos para mujeres con ingresos más bajos.

--	--	--	--	--

- 9. Desigualdad en la propiedad de tierras:** En muchas áreas rurales, las mujeres no son propietarias de la tierra que trabajan, lo que limita su capacidad para participar como miembros de pleno derecho en las cooperativas.

--	--	--	--	--

- 10. Acceso desigual al crédito y financiación:** Los bancos y entidades financieras a menudo tienen sesgos de género que dificultan el acceso de las mujeres a préstamos y créditos, limitando su capacidad de invertir en sus propias explotaciones agrícolas o proyectos cooperativos.

--	--	--	--	--

- 11. Ausencia de programas de apoyo financiero específicos:** No existen suficientes programas que proporcionen apoyo financiero a mujeres en el sector rural, lo que reduce su capacidad para emprender y participar activamente en las cooperativas.

--	--	--	--	--

## Barreras Personales (psicológicas, formativas...)

- 12. Falta de confianza y autoestima:** Debido a la socialización en roles de género subordinados, muchas mujeres no se sienten capaces o no consideran que tienen las habilidades necesarias para participar en la toma de decisiones o en cargos directivos.

--	--	--	--	--

- 13. Miedo al rechazo o la crítica:** La posibilidad de enfrentarse a un entorno hostil o a la desaprobación de los hombres (y a veces de otras mujeres) puede hacer que las mujeres eviten participar activamente. Las dinámicas de poder masculinas en las cooperativas pueden generar inseguridad o un sentimiento de falta de pertenencia.

--	--	--	--	--

- 14. Experiencias de discriminación y exclusión:** Las mujeres que han intentado previamente participar en las cooperativas y han experimentado discriminación, comentarios despectivos o falta de apoyo pueden desarrollar una resistencia psicológica a volver a involucrarse.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 15. Síndrome de la impostora:** Algunas mujeres, especialmente en roles tradicionalmente masculinos, experimentan el "síndrome del impostor", sintiendo que no merecen los cargos de liderazgo o que no tienen las habilidades suficientes para participar en las decisiones importantes. Este fenómeno psicológico puede frenar su participación activa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 16. Falta de modelos a seguir:** La ausencia de otras mujeres en roles visibles de liderazgo hace que muchas se desmotiven para aspirar a cargos directivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 17. Falta de apoyo familiar:** La falta de apoyo de los familiares para que las mujeres participen en roles cooperativos, ya sea por desinterés o por desconfianza en las habilidades de la mujer, puede ser una barrera significativa para su implicación activa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 18. Falta de formación técnica y de gestión:** Muchas mujeres no tienen acceso a la misma formación técnica, financiera y de gestión que los hombres, lo que les dificulta participar en actividades clave de las cooperativas como la administración y la toma de decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**19. Desconocimiento de las ventajas del cooperativismo.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Barreras de Tiempo y Carga de Trabajo**

**20. Dificultades de conciliación entre trabajo y familia,** limita la disponibilidad de las mujeres para participar en las cooperativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**21. Sobrecarga de trabajo doméstico,** por asumir la responsabilidad principal del cuidado de hijos o hijas, personas mayores o las tareas del hogar, lo que deja poco tiempo para participar en reuniones, asambleas o actividades de las cooperativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**22. Horarios incompatibles** entre las reuniones de las cooperativas y las horas en las que se realizan tareas domésticas o de cuidado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Barreras Relacionadas con la Gobernanza**

**23. Discriminación sutil o "micromachismos":** Las dinámicas de poder masculinas en las reuniones de las cooperativas pueden manifestarse de manera sutil a través de actitudes despectivas o excluyentes hacia las mujeres, lo que las desmotiva a participar en debates o a postularse a cargos de responsabilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**24. Falta de transparencia en las decisiones:** En cooperativas con gobernanza opaca, las decisiones tienden a ser tomadas por un grupo reducido de hombres con acceso privilegiado a la información, excluyendo a las mujeres del proceso de toma de decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**25. Reuniones en espacios informales o masculinizados:** Las reuniones informales donde se toman decisiones clave pueden realizarse en espacios o contextos tradicionalmente masculinos, como bares o eventos deportivos, lo que excluye a las mujeres y refuerza las redes de poder masculino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Barreras de Infraestructura y Logísticas

**26. Falta de servicios de cuidado infantil:** La ausencia de guarderías o servicios de cuidado infantil en las zonas rurales impide que muchas mujeres puedan asistir a las reuniones de las cooperativas o participar en actividades formativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**27. Distancia y transporte:** En las zonas rurales, las mujeres pueden vivir lejos de los centros donde se realizan las reuniones o actividades de las cooperativas, lo que limita su capacidad para asistir a eventos clave. Además, la falta de transporte público o privado puede ser un obstáculo para las mujeres que no tienen acceso a vehículos propios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Barreras Normativas y Políticas

**28. Implementación débil de políticas de equidad:** Aunque muchas cooperativas adoptan políticas de equidad de género, su implementación suele ser deficiente debido a la falta de supervisión y a la resistencia cultural dentro de las organizaciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**29. Falta de cuotas de género obligatorias:** Las cooperativas que no tienen cuotas obligatorias para la representación femenina en sus consejos directivos tienden a perpetuar la baja participación de mujeres en estos espacios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**30. Falta de políticas de conciliación:** A menudo, las cooperativas no tienen políticas adecuadas que permitan conciliar la vida personal con su participación activa en la cooperativa, como horarios flexibles o facilidades para el cuidado de

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Barreras Relacionales

**31. Redes de poder y colaboración informales,** como eventos sociales, **dentro de las cooperativas cerradas y dominadas por hombres,** lo que dificulta que las mujeres puedan entrar y participar en las dinámicas informales que favorecen las oportunidades de liderazgo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**32. Falta de mentoría femenina** que guíen y asesoren a las mujeres en sus trayectorias profesionales dentro de las cooperativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 33. Escasa representación de mujeres en asociaciones o federaciones de cooperativas:** Las mujeres no solo están subrepresentadas en las cooperativas locales, sino también en las organizaciones regionales o nacionales que las agrupan. Esta falta de representación a nivel más alto refuerza la percepción de que no tienen un papel relevante en el movimiento cooperativo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 34. ¿Creéis que hay más barreras? ¿Cuáles?**

- 35. Pensad en grupo al menos en una medida para mejorar la representación de mujeres en cooperativas y sociedades agrarias.**



## Anexo 2. Cuestionario sobre medidas para aumentar la participación de mujeres jóvenes en las cooperativas y sociedades agrarias

### Medidas para aumentar la participación de mujeres y jóvenes en las cooperativas y sociedades agrarias

Este cuestionario ha sido elaborado a partir de las propuestas recogidas en los distintos grupos de trabajo que participaron en el taller del 25 de septiembre organizado por el Departamento de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente.

No le llevará más de 10 minutos realizar el cuestionario y la información recogida será anónima.

\* **Indica que la pregunta es obligatoria**

#### ¿Cuáles de las siguientes medidas considera que podrían mejorar la participación de mujeres y jóvenes en cooperativas y sociedades agrarias?

Indique su nivel de acuerdo (donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo) o seleccione la opción que considere más adecuada.

1. Trabajar desde la base en la identificación de las mujeres que están participando en actividades agrícolas y ganaderas, pero que aún no están integradas activamente en las cooperativas, con el fin de fomentar su incorporación y participación plena en estos espacios.

Marca solo un óvalo.

1   2   3   4   5

Totale      Totalmente de acuerdo

2. Identificar a mujeres con habilidades de liderazgo que aún no ocupan roles formales o visibles, y promover su integración en puestos de gestión y toma de decisiones en las cooperativas y en el Consejo Rector a través de programas de mentoría y coaching. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Totale      Totalmente de acuerdo

3. Implementar en los consejos rectores y órganos de toma de decisiones un sistema de cuotas que asegure... \*

*Marca solo un óvalo.*

- la paridad de mujeres y hombres
- un porcentaje mínimo de representación de mujeres y hombres equivalente al de su presencia en la base de la cooperativa
- un porcentaje mínimo de representación de mujeres y hombres equivalente al de su participación "activa" en la base de la cooperativa.
- Otro: \_\_\_\_\_

4. Cree que las medidas basadas en cuotas de género para promover la participación de mujeres y jóvenes en órganos de decisión de cooperativas y sociedades agrarias deberían... \*

*Marca solo un óvalo.*

- ser de carácter obligatorio y coercitivo
- basarse en incentivos voluntarios
- Otro: \_\_\_\_\_

5. Introducir cláusulas que requieran que las cooperativas que reciban fondos públicos incluyan un porcentaje mínimo de mujeres \*  
en sus órganos de decisión.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Total      Totalmente de acuerdo

6. Incentivar la entrada de una mujer en el Consejo Rector mediante ventajas económicas \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Total      Totalmente de acuerdo

7. Ofrecer incentivos fiscales o subvenciones a aquellas cooperativas y sociedades agrarias que cumplan con un determinado nivel \*  
de participación femenina y juvenil en sus órganos de decisión.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Total      Totalmente de acuerdo

8. Dar acceso preferente a programas de subvención, tanto nacionales como europeos, a las cooperativas que incluyan un porcentaje mínimo de mujeres y jóvenes en sus órganos de decisión. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Totale      Totalmente de acuerdo

9. Introducir compensaciones económicas para los puestos en los órganos de representación y decisión por el tiempo dedicado a las reuniones y toma de decisiones. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Totale      Totalmente de acuerdo

10. Adaptar los horarios de las reuniones de las cooperativas para que sean compatibles con las responsabilidades familiares y laborales. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Totale      Totalmente de acuerdo

11. Implementar formatos híbridos (virtual y presencial) para facilitar la participación de hombres y mujeres en las asambleas y reuniones de los órganos de representación y dirección. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Total:      Totalmente de acuerdo

12. Establecer servicios de cuidado infantil y para personas mayores y/o dependientes en las zonas rurales. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Total:      Totalmente de acuerdo

13. Desarrollar programas de transporte público o subvencionado que permitan un acceso más fácil a las reuniones y actividades cooperativas para quienes viven en zonas rurales dispersas. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Total:      Totalmente de acuerdo

14. Reforzar la educación en igualdad desde edades tempranas para que se integre de forma transversal en todos los ámbitos y niveles productivos \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Toté      Totalmente de acuerdo

15. Implementar programas de formación específicos sobre finanzas, administración, marketing y funcionamiento interno de las cooperativas. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Toté      Totalmente de acuerdo

16. Implementar programas de formación específicos en habilidades como la negociación, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, con el objetivo de aumentar la autoconfianza de las mujeres y jóvenes en los espacios de toma de decisiones. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Toté      Totalmente de acuerdo

17. 17. Implementar programas de formación específicos en liderazgo cooperativo, gestión empresarial y toma de decisiones. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Toté      Totalmente de acuerdo

18. 19. Organizar jornadas y talleres participativos que impulsen el diálogo y la adopción de medidas consensuadas para avanzar en igualdad de oportunidades. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Toté      Totalmente de acuerdo

19. 20. Divulgar el espíritu cooperativista mediante jornadas, estrategias de marketing que difundan los beneficios, funcionamiento, estructura, acceso a la toma de decisiones.... \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

Toté      Totalmente de acuerdo