



2026

CONVENCIÓN
INTERNACIONAL
COOPERATIVA

"Mujeres que Transforman"



Dirección y gobernanza cooperativa en las mujeres que transforman

MARÍA EUGENIA PÉREZ ZEA • Colombia

Directora Asociación Colombiana de Cooperativas Ascoop • Miembro Board ICA •
Vicepresidente Comité de Género ICA • Miembro Consejo de Administración Coomeva



Potenciar las capacidades de liderazgo de las mujeres y su rol en la gobernanza y en la toma de decisiones es la mejor vía para contribuir al **crecimiento sostenible** de las cooperativas.

MUJERES, LIDERAZGO Y GOBERNANZA EN ESPACIOS DE TOMA DE DECISIONES

Un problema con varias dimensiones:



Acceso

Cuántas mujeres llegan a los espacios de gobierno.



Progresión

Cuántas avanzan desde posiciones iniciales hacia la cúpula.



Autoridad

Qué cargos ocupan y qué decisiones pueden orientar.



Continuidad

Las organizaciones sostienen los avances o retroceden.

MUJERES, LIDERAZGO Y GOBERNANZA EN ESPACIOS DE TOMA DE DECISIONES

Las mujeres siguen siendo MINORÍA en los órganos que dirigen las empresas y las instituciones públicas.



Aunque representan el 40,1 % de la ocupación, las mujeres **ocupan solo el 30,5 % de los puestos directivos a nivel mundial** en 2025 (26,9 % en 2015).



Al ritmo actual de cambio, la paridad de género en los puestos directivos sigue siendo una perspectiva lejana.



En Asia Central y Meridional, la proporción de mujeres en puestos directivos se redujo del 15,1 % en 2015 al 11,6 % en 2025.



En Asia Occidental y el Norte de África, las mujeres ocupan menos de uno de cada cinco puestos directivos.

MUJERES OCUPAN MENOS PUESTOS DE LIDERAZGO



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT), ILOSTAT. The world of work and the 2030 Agenda: a ten-year review (2026).

Las mujeres son minoría en el gobierno empresarial

El crecimiento sigue, pero **muestra desaceleración.**

En 2025, las mujeres ocupaban 28,3% de los puestos en los **consejos de dirección**, en empresas de gran y mediana capitalización a nivel mundial; un punto porcentual más frente a 2024.

Fuente: Ponder, J., y Porter, M. (2026, 4 de marzo).
Women on Boards and Beyond – 2025 Report. MSCI.



Menos de la mitad de las empresas alcanza siquiera un 30% de representación femenina.

El crecimiento se ralentizó, en especial en mercados desarrollados. **Los avances se redujeron a 0,7 puntos porcentuales** a medida que la presencia de mujeres en los consejos se acercaba a la paridad.

Hay estancamiento en las presidencias de consejos y en la dirección ejecutiva y financiera.



Mujeres en alta **dirección del mid-** market

32,9%, frente al 34,0%
en 2025: descenso de 1,1
puntos porcentuales.



Empresas sin mujeres en alta **dirección**

5,7%, frente al 4,1%
en 2025.

Fuente: Women in Business
2026 Grant Thornton.



Mujeres en la máxima **dirección de las** mayores empresas

34 de las 500 compañías
(6,8%) tenían una mujer
CEO.

Fuente: Fortune Global 500 - 2026



Trayectoria hacia la cúpula empresarial

La representación femenina disminuyó del **46,0%** en puestos iniciales al **23,0%** en la cúpula ejecutiva.

Fuente: Análisis del Foro Económico Mundial con datos de LinkedIn de 57 economías, junio de 2026



Dirección de instituciones financieras

Mujeres: **33%** de los cargos superiores, pero **19%** del máximo cargo, frente al **16%** anterior.

Fuente: Análisis del Foro Económico Mundial con datos de LinkedIn de 57 economías, junio de 2026

Parlamentos nacionales

Mujeres: 27,5% de los
escaños, frente al
27,2% un año antes.

Presidencias parlamentarias

Mujeres: 19,9%, frente al
23,7% un año antes.

Fuente: UIP, todas las cámaras
parlamentarias. Corte: 1 de enero de 2026.



Jefaturas de Estado o Gobierno

28 países tenían una mujer
en alguna de estas jefaturas.

Fuente: ONU Mujeres y UIP, 1 de
enero de 2026.

Gobierno local

Mujeres: 35,6% de la
representación, con un avance
anual de solo 0,1 puntos
porcentuales.

Fuente: ONU Mujeres y UN DESA,
Gender Snapshot 2026.

ESTRATEGIA DE LAS “CUOTAS” FEMENINAS EN EMPRESAS: ¿Garantizan una transformación?

- Las cuotas pueden ampliar el acceso de las mujeres al gobierno empresarial.
- Sin embargo, su presencia en el consejo directivo no garantiza mejores oportunidades para las mujeres en toda la organización - Incluidos puestos ejecutivos y de altos ingresos-.
- La evidencia no respalda que las cuotas deterioren la calidad del consejo o el desempeño empresarial.

MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA

Estudio de 163 multinacionales de 20 países, observó, después de nombramientos de mujeres en alta dirección:

- Mayor orientación al cambio.
- Menor búsqueda de riesgo.
- Más investigación y desarrollo frente a adquisiciones.

Post, Lokshin y Boone, Academy of Management Journal, 2022



Otro estudio en empresas con consejos más diversos por género, encontró:

- Menos errores de información financiera.
- Menos fraude.

Wahid, Journal of Business Ethics, 2019

MUJERES EN LAS COOPERATIVAS DE LA PARTICIPACIÓN A LA DECISIÓN

Estudio comparativo
de diez países -
Comité de Mujeres de
la ACI para Asia y el
Pacífico, marzo 2026

**Revisión de leyes y
políticas,**
entrevistas y casos
institucionales:

- Aumento de la participación femenina no siempre se convierte en influencia estratégica.
- Obstáculos de cuidado, financiamiento, cultura organizacional, formación y redes, y aplicación de las políticas.
- Mujeres ocupan cargos, pero quedan excluidas de decisiones sobre finanzas, compras y negociaciones externas.
- Las políticas pierden efectividad cuando carecen de aplicación, seguimiento y recursos.
- Se identifica **brecha entre participación y liderazgo: las mujeres tienen presencia creciente como asociadas, trabajadoras y líderes comunitarias, mientras su participación en el gobierno y las decisiones sigue rezagada.**

PREGUNTAS CLAVE PARA LAS COOPERATIVAS



¿Presencia de mujeres les permite intervenir en las prioridades y el rumbo de las organizaciones?

¿Qué impide convertir la presencia en poder de decisión?

¿Qué entendemos por liderazgo?

Habilidad para influir, motivar y posibilitar a otros a contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la que se es miembro, teniendo visión de aquello que se puede lograr y que permita alcanzar los objetivos.

(Alvés, 2003)





ESTRATEGIA ACI 2026 - 2030

PRACTICAR, PROMOVER Y PROTEGER LA COOPERACIÓN

Para quienes gobiernan, ese marco invita a convertir la identidad cooperativa en decisiones verificables y a **sostener la gobernanza y el control de los miembros**, en condiciones de paridad para hombres y mujeres.



Las mujeres no podemos desplegar todas nuestras capacidades de liderazgo, en organizaciones que no logran generar condiciones completas para nuestro progreso y desarrollo como mujeres.



LA IDENTIDAD COOPERATIVA TIENE IMPLICACIONES PARA EL GOBIERNO

- ➔ Una cooperativa reúne a personas que deciden responder juntas a necesidades compartidas, mediante una empresa de **propiedad conjunta y control democrático**. (Definición ACI).
- ➔ La igualdad y la equidad forman parte de sus valores; la adhesión no admite discriminación de género y los representantes elegidos responden ante la comunidad asociada.

La gobernanza necesita una distribución clara de autoridad, información suficiente y rendición de cuentas

¿QUÉ CAMBIA CUANDO LAS MUJERES LIDERAN Y PARTICIPAN DEL GOBIERNO?



1

**Qué problemas
entran a la
agenda.**



2

**A quién se
escucha antes
de decidir.**



3

**Cómo se
distribuyen las
oportunidades.**

- La participación de las mujeres puede ampliar las prioridades de una cooperativa y mejorar sus decisiones.
- El cambio se concreta cuando esa participación permite orientar la estrategia, asignar recursos y evaluar los beneficios que recibe la comunidad asociada.

¿QUÉ CAMBIA CUANDO LAS MUJERES LIDERAN Y PARTICIPAN DEL GOBIERNO?



Nuestra participación puede incorporar **experiencias que durante mucho tiempo quedaron fuera** de los espacios donde se diseñan las organizaciones.

Para que ese potencial se realice debemos:

1. **Examinar cómo se gobierna.**
2. **Qué se mide.**
3. **Qué autoridad se concede a quienes llegan.**

INVITACIÓN A REFLEXIONAR Y ACTUAR

¿Qué debe cambiar en
nuestras organizaciones para
que más mujeres puedan
gobernar y para que su
liderazgo abra oportunidades
a otras personas?





Cuando mujeres con experiencias diversas entramos a espacios donde hemos estado subrepresentadas, podemos **ampliar los asuntos que reciben atención**, cuestionar supuestos y acercar la estrategia a necesidades antes invisibles.

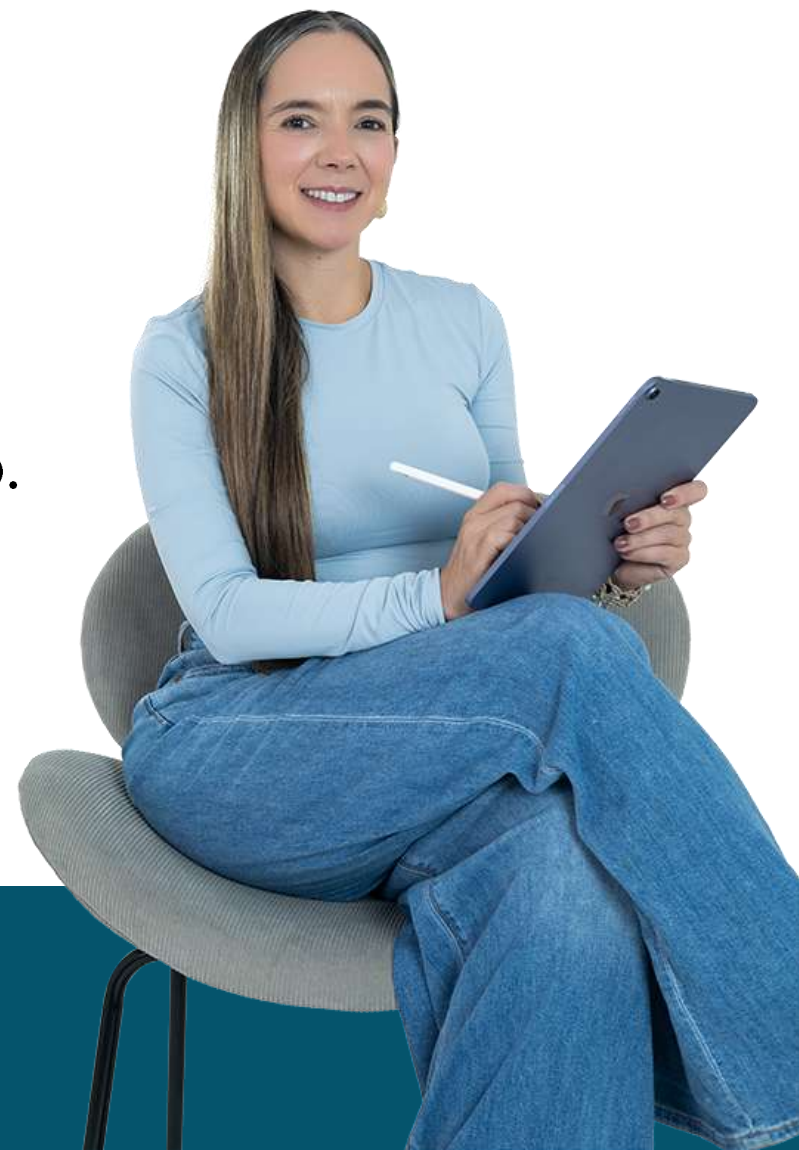
El resultado depende de:

- Nuestras competencias.
- Otras personas del equipo.
- Condiciones institucionales para ejercer autoridad.

Participación de mujeres en liderazgo y gobernanza cooperativa debe traducirse en:

- Oportunidades para llegar a los órganos de gobierno.
- Ejercer responsabilidades estratégicas.
- Condiciones y capacidades para orientar las decisiones que guían rumbos.

CONTAR MUJERES ES NECESARIO, PERO ES INSUFICIENTE PARA CONOCER SU AUTORIDAD.



Cinco estrategias para llevar equidad a la dirección y la gobernanza cooperativa



1

Diagnosticar las diferencias para decidir mejor.

Convertir las brechas identificadas en objetivos con metas, responsables y plazos.



2

Abrir oportunidades para acceder y ejercer el gobierno.

Evaluar la participación de las mujeres en presidencias, comités estratégicos y decisiones.



3

Garantizar una **deliberación** informada y abierta.

Crear condiciones para expresar dudas y advertir riesgos, con rigor y sin temor a descalificaciones.



4

Respaldar la equidad con recursos y responsabilidades.

Incorporar los compromisos en presupuestos, programas y funciones concretas. Revisar a quién llega la oferta cooperativa y corregir las barreras que limitan su aprovechamiento.



5

Evaluar el impacto social y la sostenibilidad **financiera**.

Medir los beneficios, su distribución y las necesidades pendientes.

¿Cómo evaluar esa transformación?

Observar seis dimensiones:

- 1 Quiénes representan a los asociados (hombres- mujeres).
- 2 Qué capacidades tienen para gobernar.
- 3 Qué autoridad tienen.
- 4 Qué oportunidades tienen para ejercer liderazgo y gobernanza.
- 5 Cómo incorporan sus necesidades en la Estrategia.
- 6 Cómo se verifica y se hace seguimiento.

La **EQUIDAD DE GÉNERO** debe entrar en ese trabajo como una exigencia de coherencia

Si una cooperativa dice que cada persona tiene voz, debe revisar las condiciones que hacen posible usarla.

Si declara que busca el bienestar de su comunidad, necesita conocer cómo se distribuye ese bienestar.

CASO COOMEVA

COLOMBIA

Compromiso con el liderazgo y la
gobernanza, con equidad de género.



COOMEVA



- Mujeres representan el **58%** de la comunidad asociada (2025).
- Cuenta con una **Política de Igualdad y Equidad de Género** desde 2013, y con un Comité Nacional de Equidad de Género, que vela por su implementación y seguimiento.
- Acceso a la oferta de valor del **82%** de las asociadas, frente al 83% de los asociados.
- Servicios para mujeres, diseñados desde sus necesidades. Ejemplo, Bancoomeva ofrece públicamente un **Portafolio Mujer**.

COOMEVA



- **30.110** mujeres participan en programas de emprendimiento.



- En 2025, Coomeva Cooperativa y Coomeva Medicina Prepagada, puestos quinto y tercero, entre los mejores lugares para trabajar para mujeres en Colombia, del ranking de Great Place to Work.

COOMEVA

**“Mujeres que Inspiran:
Voces de Éxito en
Cooimea”,** una iniciativa que a
la fecha cuenta con tres ediciones
y que reconoce el aporte de las
mujeres que, desde sus diferentes
roles, contribuyen al crecimiento y
fortalecimiento de la organización.

Las ganadoras de este
reconocimiento son escogidas por
votación realizada entre todos los
colaboradores del Grupo
Cooimea





- Una organización no debería depender de que aparezca una mujer excepcional dispuesta a superar todos los obstáculos.

- Debe construir condiciones para que el talento encuentre oportunidades y para que el ejercicio del poder tenga continuidad.



Una trayectoria individual
puede abrir una puerta.
Una buena política debe
permitir que **muchas
otras mujeres** puedan
atravesarla.

Ese trabajo permite que nuevas mujeres
lleguen y que la transformación continúe.

A stylized lotus flower graphic in a light purple color, positioned on the left side of the slide. It features several layers of petals, with the outermost layer being the most prominent.

GRACIAS

María Eugenia Pérez Zea

Colombia

wairam.07@gmail.com

Fuente: Ponder, J., y Porter, M. (2026, 4 de marzo).
Women on Boards and Beyond – 2025 Report. MSCI.