UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA RURAL
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN SOCIOLOGÍA RURAL

RECONOCIMIENTO DE LOS LIDERAZGOS DE MUJERES ORIGINARIAS EN LAS COOPERATIVAS DE LA RED SIERRA MADRE, EN EL ESTADO DE HIDALGO

TESIS
QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN CIENCIAS EN SOCIOLOGÍA RURAL

PRESENTA:
ALEJANDRA RÍOS PÉREZ

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:
M.E.M. ALMA ROSA MORA PIZANO

APROBADA

CHAPINGO, ESTADO DE MÉXICO, NOVIEMBRE DEL 2026

Tesis realizada por Alejandra Ríos Pérez **bajo** la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS EN SOCIOLOGÍA RURAL

Director:

M.E.M. Alma Rosa Mora Pizano

Asesor:

Dr. Jorge Luis Morett Sánchez

Asesor:

M. Celeste Cruz Avilés

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS V

LISTA DE FIGURAS VI

DEDICATORIAS VII

AGRADECIMIENTOS VIII

DATOS BIOGRÁFICOS IX

RESUMEN GENERAL X

GENERAL ABSTRACT XI

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL 1

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 7

2.1 El surgimiento de la desigualdad como elemento característico de la concepción del género 7

2.1.1. Interseccionalidad: el género, ruralidad y etnia 10

2.2 Elementos del liderazgo indígena, su vínculo con el sistema sexo-género y la cultura 18

2.3 La Economía Feminista y la Economía Social y Solidaria rutas ante el capitalismo y la subordinación de las mujeres 22

2.4 El reconocimiento del trabajo reproductivo y de cuidados como vía principal de la justicia retributiva para las mujeres originarias 27

2.4.1 La Pandemia COVID-19 un mensaje sobre la ética del cuidado y el liderazgo de mujeres originarias 33

CAPÍTULO 3. HISTORIAS DE LIDERAZGOS: VOCES Y EXPERIENCIAS DE MUJERES ORIGINARIAS 39

3.1 Del Abya Yala, ejercicios de mujeres originarias organizadas 39

3.2 Entre la incomodidad y la resistencia el camino hacia el liderazgo de mujeres originarias 45
3.2.1 El tiempo 47
3.2.2 El cuerpo 48
3.2.3 El movimiento 49
3.2.4 El espacio 49
3.2.5 La memoria 50
3.3 La construcción cultural de liderazgo de mujeres 51
3.3.1 Sobre la ideología y expresión en el lenguaje 52
3.3.2 Sobre los significados negativos 53
3.3.3 La exclusión 54
3.3.4 Sobre el pensamiento dicotómico 56
3.4 Resistencia, identidad e interdependencia, sosteniendo el liderazgo de mujeres originarias 56
CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO 61
4.1 Las mujeres y las Teorías feministas al centro del diseño de la investigación 61
4.2 Las mujeres como sujetas de Representación Social 64
4.3 Enfoque metodológico interseccional 69
4.4 La etnografía feminista como diseño de investigación 72
4.5 Sujetas situadas: Población y muestra 74
4.6 Técnicas participativas para la recolección y análisis de datos 77
4.6.1 Observación participante 78
4.6.2 El taller investigativo 78
4.6.3 Entrevista a profundidad 79

4.6.4 Entrevista dirigida 79
4.7 Técnicas de análisis de datos 80
CAPÍTULO 5. RESULTADOS: MIEDO, VALOR Y RESISTENCIA 82
5.1 Líderes desde la casa, hacia afuera y lejos: Caracterización de los liderazgos de las mujeres en la Red Sierra Madre 85
5.2 Todas podemos ser líderes: dificultades de los liderazgos de mujeres originarias 101
5.3 La potencialidad del ser una líder: aportes socioculturales para los liderazgos de mujeres originarias 112
5.4 Autonomía económica, el otro paso en la sostenibilidad de empresas sociales lideradas por mujeres originarias 118
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES 125
CAPÍTULO 7. LITERATURA CITADA 135
ANEXOS 141
Anexo 1. Taller investigativo 141
Anexo 2 Categorías y Subcategorías de análisis 149

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Elementos de sostenibilidad organizacional Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi.....119
Cuadro 2 Elementos de sostenibilidad organizacional Cooperativa Tierra de Bordadoras 120
Cuadro 3 Elementos de sostenibilidad organizacional Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui 122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La cocina y el hogar, espacios de liderazgo no reconocido. 6
Figura 2. Porcentaje de mujeres analfabetas en relación a los hombres en los municipios de la R-OTN 13
Figura 3: Salario mensual de las mujeres en la R-OTN. 14
Figura 4: Mujeres reconocidas como sujetos agrarios en la R-OTN. 17
Figura 5: Distribución de la muestra de las colaboradoras en la investigación. 77
Figura 6: El fogón y el liderazgo un par silencioso. 82
Figura 7: Mapa Corporal de la Mujer Originaria Líder de la Cooperativa Tierra de Bordadoras 88
Figura 8: Mapa Corporal de la Mujer Originaria Líder de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi 89
Figura 9: Mapa Corporal de la Mujer Originaria Líder de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui - Santa Inés..... 90
Figura 10: La crianza, otro liderazgo invisible. 91
Figura 11: Mapa Corporal de la Mujer Originaria Líder de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui - San Esteban. 92
Figura 12: Jatzi monumental en el teatro Gota de Plata 95
Figura 13: Mi mamá es una líder. 99
Figura 14: Mujeres líderes de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, grupo San Esteban. 102
Figura 15: Mujeres líderes de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi. 103
Figura 16: Mujeres líderes de la Cooperativa Tierra de Bordadoras. 104
Figura 17: Mujeres líderes de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, grupo Santa Inés. 105
Figura 18: Aportes de las mujeres originarias a las ESS. 113

DEDICATORIAS

A mi madre, Nieves, por el amor infinito.

A mi hermana, Ana, por la valentía diaria, y la insistencia de una vida mejor.

A mi abuela Lupita, por la fortaleza y la resistencia.

A mi abuelo Francisco, por la rabia y la vida que te arrebataron.

A Alex, por la ternura creciente.

A mis compañeras bordadoras y a cada una de las mujeres memorables que las guían incondicionalmente.

AGRADECIMIENTOS

A la Secretaría de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) por el financiamiento otorgado durante mi estancia en la Maestría.

A la Coordinación de la Maestría en Ciencias en Sociología Rural, dirigida por el Dr. Juan José Rojas Herrera por el espacio académico y los recursos necesarios que hicieron posible esta investigación.

A la M.C. Alma Rosa Mora Pizano, por su guía académica y su paciencia durante las revisiones. Su acompañamiento a lo largo de todo el proceso me ayudo a consolidar mi propia postura como investigadora.

Al Dr. Jorge Luis Morett Sánchez, por impulsar mi crecimiento teórico como por su confianza para realizar este trabajo. Su respeto hacia mis opiniones y planteamientos fue vital para este estudio.

A la M. Celeste Cruz Avilés, por su disponibilidad y mirada crítica para la culminación de esta investigación. Sus cuestionamientos y enfoque desde los cuidados y la organización me alentaron a pensar con mayor profundidad.

A las mujeres artesanas de las cooperativas de la Red Sierra Madre, por sus reflexiones cargadas de emoción y sabiduría. Su trabajo de cuidados no reconocido sostiene la vida, pero la valentía que tienen para hablar sobre ello sostiene al movimiento feminista.

A Psicología y Derechos Humanos A.C. por su apertura hacía esta investigación. Su disponibilidad para vincularme con las mujeres cooperativistas de la Red Sierra Madre, contribuyó a profundizar sobre la complejidad de liderar.

DATOS BIOGRÁFICOS

Datos personales



Nombre: Alejandra Ríos Pérez

Fecha de nacimiento: 05 de febrero de 1992

Lugar de nacimiento: Ciudad de México

CURP: RIPA920205MDFSRL08

Profesión: Licenciada en Planificación para el Desarrollo Agropecuario

Cédula profesional: 10736512

Desarrollo académico

Licenciada en Planificación para el Desarrollo Agropecuario por la Universidad Nacional Autónoma de México. Durante el periodo del 2024 al 2026 estudió la Maestría en Ciencias en Sociología Rural en la Universidad Autónoma Chapingo (UACh), en donde realizó la presente investigación.

Coordinadora de la Guía ética y metodológica para los colaboradores de PSYDEH en 2026. Productora ejecutiva de la película documental Di ’Uēdi Mä M’Bu’i, Bordando Vida que se estrenará en 2027 con presupuesto del IMCINE. Directora ejecutiva de la empresa social Senderos Colectivos, enfocada al trabajo con población migrante en México, desde el año 2024.

RESUMEN GENERAL

Reconocimiento de los liderazgos de mujeres originarias en las Cooperativas de la Red Sierra Madre, en el Estado de Hidalgo[1].

Las mujeres originarias de la Sierra Otomí, Tepehua y Nahua en el Estado de Hidalgo, han impulsado una Red de Cooperativas desde el 2021 como parte de la recuperación económica tras la pandemia por la Covid-19. Durante este tiempo han experimentado dificultades que limitan su desarrollo como líderes en sus organizaciones. Las cuales están relacionadas a la desigualdad estructural de sus existencias como mujeres originarias racializadas.

En conjunto, estás desigualdades crean y reproducen representaciones hegemónicas invisibilizando sus liderazgos. Sin embargo, las mujeres participan en modelos de economías sociales y solidarias que defienden la complejidad del vivir cotidiano mientras se abren camino hacia la reconfiguración del trabajo reproductivo y de cuidados.

Es así que, el objetivo de esta investigación es identificar las dificultades y potencialidades del liderazgo indígena en empresas sociales administradas por mujeres en el Estado de Hidalgo. Para ello, se hace uso de una metodología cualitativa con enfoque feminista, que se apoya de la etnografía y la investigación participativa, contribuyendo a ampliar la mirada sobre la complejidad en la que surgen los liderazgos de las mujeres originarias al interior de la Red, como de los otros liderazgos simultáneos que encarnan. Se invita a reflexionar que la redistribución equitativa de los cuidados impacta en la construcción de sus liderazgos.

Palabras clave: Mujeres originarias, liderazgo, desigualdad, economías sociales y solidarias, trabajo reproductivo y de cuidados.

1 Tesis de Maestría en Ciencias en Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo
Autora: Alejandra Ríos Pérez
Directora de tesis: MC. Alma Rosa Mora Pizano

GENERAL ABSTRACT

Recognition of the of Indigenous Women's Forms of leadership in the Cooperatives of the Sierra Madre Network, State of Hidalgo, Ríos-Pérez [2].

Since 2021, Indigenous women from the Otomí, Tepehua, and Nahua Sierra regions of Hidalgo have been leading a cooperative network as part of the post-COVID-19 economic recovery. During this time, they have faced challenges that have hindered their development as leaders within their organizations. These challenges stem from the structural inequalities of their lives as racialized Indigenous women.

Taken together, these inequalities create and reproduce hegemonic representations that render these women´s forms of leadership invisible. Even so, the women participate in social and solidarity economy models that recognize the complexities of everyday life while forging a path toward reconfiguring reproductive and care work. This research therefore aims to identify the challenges Indigenous women face and the potential of their leadership in the social enterprises they manage in Hidalgo.

To this end, the study adopts a qualitative methodology grounded in a feminist approach drawing on ethnography and participatory research to develop a broader understanding of the complex circumstances in which these women's leadership takes shape within the Network, as well as the other forms of leadership they embody. It also invites reflection on how an equitable redistribution of care work shapes the construction of their leadership.

Keywords: Indigenous women, leadership, inequality, social and solidarity economy, reproductive and care work

[2] Master's Thesis in Rural Sociology, Chapingo Autonomous University
Author: Alejandra Ríos Pérez
Thesis Advisor: MC. Alma Rosa Mora Pizano

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

Las mujeres originarias hemos sido relegadas a la invisibilidad gestada alrededor de la desigualdad, como si la desigualdad fuese una característica del ser mujer desde antes de nacer, que nos acompaña mientras nos construye a lo largo de la vida. Aunado a ello, la diferencia se apodera de manera única de los cuerpos y subjetividades de las mujeres, si además somos indígenas, bordadoras, campesinas, adultas, jóvenes, madres y madres solteras. La invisibilidad no solo se vive en la cotidianidad del hogar, sino que se expande en los espacios públicos.

A pesar del borramiento múltiple en la esfera pública como privada, las mujeres originarias somos herederas y protagonistas de un legado amplio de luchas y trabajos, tanto familiares como comunitarios. Nuestra participación niega rotundamente la invisibilidad construida, pero es urgente la existencia de espacios de reflexividad en los que se expongan y reconozcan las historias de esos liderazgos, consideramos que esta investigación es uno de esos espacios.

El presente estudio es una investigación de corte cualitativo que se enmarca en teorías y metodologías de investigación feminista, con la intención de amplificar las voces y reconocer las historias de las mujeres originarias que integran una red de cooperativas en el Estado de Hidalgo, mientras se reconocen y analizan los múltiples liderazgos que ostentan, a costa de las desigualdades que las atraviesan.

Considerando la desigualdad como un elemento alrededor de las mujeres originarias de la red, esta investigación plantea como principal pregunta ¿Cuáles son las dificultades y potencialidades del liderazgo de mujeres originarias en empresas sociales en el Estado de Hidalgo en un momento post pandemia COVID 19? Para dar respuesta a esta interrogante se plantearon los antecedentes teóricos a partir de cuatro categorías de análisis: desigualdad, liderazgo, economía social y solidaria y trabajo reproductivo y de cuidados.

La categoría de desigualdad es clave para entender la complejidad de la vida de las mujeres originarias, pues moldea su cotidianidad mientras crea y reproduce una representación de sí mismas como una representación colectiva del ser mujer y ser indígena, configurando percepciones nuevas sobre sí mismas como líderes. De esta forma, la categoría analítica del liderazgo se interconecta con la desigualdad, para evidenciar distintas maneras de ser líderes en contextos imbricados, que contemplan prácticas y conocimientos ancestrales que aportan estrategias a los modelos de trabajo dentro de las economías subversivas como lo son las economías sociales y solidarias, en especial las lideradas por mujeres originarias.

De esta manera las categorías de desigualdad, liderazgo y economía social se conectan para mostrar otras formas de hacer economía en los contextos de las mujeres originarias, pero que cuando se unen con el trabajo reproductivo y de cuidados, se complejizan, pues esta categoría hace ver que la redistribución equitativa de cuidados resulta necesaria para que las mujeres de la red desempeñen sus liderazgos sin limitaciones.

De esta forma se definió que el objetivo general de esta investigación consistió en analizar las dificultades y potencialidades del liderazgo de mujeres originarias en empresas sociales en el Estado de Hidalgo en el marco post pandemia COVID 19. Para alcanzarlo se plantearon cuatro objetivos específicos:

- Analizar los factores que intervienen en el desarrollo de liderazgos de mujeres originarias que administran empresas sociales que emergen en el marco post pandemia COVID 19.
- Identificar las dificultades que enfrentan las mujeres originarias en relación con el ejercicio de liderazgo en empresas sociales.
- Reconocer los elementos socioculturales que potencializan la permanencia de liderazgos de mujeres originarias que administran empresas.
- Analizar los elementos que permiten la sostenibilidad de empresas sociales lideradas por mujeres originarias.

La investigación planteó como hipótesis principal que la administración de empresas sociales por parte de mujeres originarias se ve obstaculizada por un conjunto multifactorial de situaciones, incluyendo la interseccionalidad de opresiones y la estructura del sistema basada en reglas heteronormativas, lo que limita su participación activa y autónoma. Sin embargo, los elementos socioculturales como la etnia y la cosmovisión indígena actúan como factores de resiliencia y sostenibilidad, impulsando su permanencia en el liderazgo y contribuyendo a la viabilidad del proyecto, especialmente cuando se combinan con relaciones de cuidado corresponsables a nivel familiar y comunitario.

La investigación reúne las experiencias de las mujeres cooperativistas de la Red Sierra Madre (RSM), como las voces de sus familiares, con la intención de conocer la forma en la se les mira desde fuera. Finalmente, se integran las reflexiones del equipo de Psicología y Derechos Humanos A.C. una ONG que ha acompañado el trabajo de la Red y que son testigos principales de lo que implica el desarrollo de liderazgos con mujeres originarias.

El estudio está compuesto por siete capítulos, en el primero se plantea de manera breve el contenido general de la investigación. El segundo capítulo refiere a los antecedentes teóricos fundamentales para mostrar las categorías analíticas sobre las que nos apoyamos para reconocer la realidad de las mujeres de la RSM. Se analiza el surgimiento de la desigualdad desde la perspectiva feminista, comprendiendo que parte de interacciones de poder que subsumen lo femenino y establecen relaciones de control mediante la violencia. Se destaca que esta sumisión es un universal cultural que naturaliza la inferioridad, y que las mujeres originarias estamos marcadas además por la intersección de raza y clase, negándonos oportunidades y liderazgo.

Pese a ello se visibiliza que las mujeres originarias participamos y resistimos a pesar del borramiento intencionado de nuestras luchas. Parte de esas resistencias se visualizan en los movimientos de los comunes (Federici, 2020) o el buen vivir (Coraggio, 2011) a través de la economía social y solidaria, ruta alterna al capitalismo liderada en muchos ejemplos por nosotras. Finalmente, se destaca que una tarea gigantesca descansa sobre nuestros hombros, expandiéndose del hogar al terreno público y amplificando el trabajo

reproductivo y de cuidados. Continuar bajo lógicas de poder que oprimen resulta insostenible, por lo que la redistribución de los cuidados se torna urgente.

El tercer capítulo expone las experiencias de liderazgo de mujeres originarias del centro y sur de México como referentes de liderazgo. Este apartado ofrece un ejercicio exploratorio que expone las coincidencias y particularidades de los elementos que permiten la sostenibilidad de los liderazgos de mujeres originarias como de sus empresas. Los aportes de este capítulo provienen de investigaciones previas y de entrevistas, cuyo uso de nombres cuenta con la autorización correspondiente. El capítulo invita a ampliar la mirada sobre la relevancia de las características socioculturales que impulsan la sostenibilidad en empresas diferentes a las de la economía capitalista. Dichas características se analizan en función de la propuesta de feminismo comunitario de Paredes (2013) mediante los cinco criterios que permiten la transformación de la explotación y subordinación de las mujeres, que invita a resignificar: el tiempo, el cuerpo, el movimiento, el espacio y la memoria. Consideramos que las experiencias y reflexiones de las mujeres originarias que participan en estas organizaciones aportan epistémicamente a las economías Otras.

En el capítulo cuatro se describe el diseño metodológico utilizado en relación al análisis y reconocimiento del contexto de los liderazgos de las mujeres originarias de la Red mediante la teoría feminista interseccional y la teoría de representación social, mientras se señala que el método elegido fue la etnografía feminista. Se justifica detalladamente la decisión de realizar una investigación feminista, que pone al centro a las mujeres de una manera cercana y representativa, lo cual es visible de tres formas: desde cambiar el estilo de conjugación impersonal a uno donde ocupamos el nosotras al hablar de mujeres originarias; al usar metodologías feministas y al invocar el conocimiento indígena. Las mujeres y hombres que colaboraron en esta investigación, fueron informadas sobre los objetivos y alcances de la misma mediante consentimiento informado, las formas en las que se presentan sus reflexiones están citadas de acuerdo a su autorización mediante el uso de seudónimos, nombre real o nombre del grupo donde participan.

El capítulo cinco contiene los resultados de la investigación articulados a través de las categorías de análisis. Mediante la observación participante, el taller investigativo, las entrevistas a profundidad y semiestructuradas y la trayectoria de trabajo en campo previo, se profundiza en las experiencias que forjan el ser mujeres líderes en sus cooperativas, mostrando su caracterización en la Red Sierra Madre y los factores que contribuyen a su formación. El apartado invita a reflexionar sobre sus múltiples liderazgos a pesar de las desigualdades de raza y clase, mostrando de manera dicotómica cómo estas desigualdades también son constitutivas de sus liderazgos y cómo su perspectiva ancestral aporta conocimientos y prácticas para la sostenibilidad organizacional. Finalmente, señala la necesidad de atender dificultades internas y externas relacionadas con el trabajo de cuidados, la comunicación y la administración.

El capítulo seis muestra las conclusiones de este estudio, las cuales están centradas en el reconocimiento de los liderazgos de las mujeres, visibilizando las condiciones que los favorecen o limitan. Se menciona que el acto de reconocer el trabajo de las mujeres cambia la percepción personal de sí mismas como líderes, mientras que proporciona a la sociedad otras imágenes del ser líder, haciendo posibles cambios más allá del hogar sobre los roles que pueden desempeñar las mujeres. Finalmente, se plantea la necesidad de reajustar la carga de trabajo de cuidados que ha sido dada a las mujeres de tal manera en que la familia y la comunidad participe en esas tareas de manera equitativa para fortalecer los liderazgos de las mujeres en sus empresas y más allá de estás. En el capítulo siete se señala la literatura citada.

Figura 1. La cocina y el hogar, espacios de liderazgo no reconocido.



Fuente: Elaboración propia (2026).

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 El surgimiento de la desigualdad como elemento característico de la concepción del género

Sobre el pensamiento que teoriza la desigualdad e inferioridad de las mujeres se ha escrito desde diferentes cánones literarios, que concede a la mujer una naturaleza inferior desde su biología hasta su pensamiento, destacando únicamente su aptitud hacia labores reproductivas, domésticas y emocionales. Irene Vallejo (2021) expone que a través de la literatura antigua se ha percibido y reproducido la imagen sumisa de las mujeres. Pero la historia y la literatura también nos han dejado ver la otra cara de la desigualdad, la que se rebela ante los supuestos, como lo hizo Olympe de Gouge en 1791 en la Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana.

En la declaratoria, Olympe enunció los derechos de las mujeres, reafirmando su valor y capacidad de acción; eventualmente su pensamiento político contrario para esa época le costó la vida y evidenció los esbozos del feminismo. También, mediante un discurso potente, Sojourner Truth (1851) cuestionó al feminismo y creó mediante la oralidad y acción, la base del feminismo negro al denotar que la mujer negra es sujeta de derecho y acción política.

Estas y otras mujeres con su activismo y pensamiento filosófico, recuerdan el anonimato bajo el que hemos vivido las mujeres desde que la humanidad se hizo de y con una cultura, la cual, hasta ahora guía el establecimiento de los roles de género. A lo largo de la historia, estas y otras posturas desde diferentes plumas han permitido reflexionar el avance que los feminismos han logrado sembrar y cosechar, incluso de aquello que aún permanece en la distancia.

Se han dado pasos significativos para el reconocimiento y ejercicio de los derechos de las mujeres, no obstante, se continúa hablando de desigualdad como una característica ligada a lo femenino. Hoy, se comprende que esta diferencia parte de interacciones de poder, que al incorporarse al sistema

capitalista, supremacista blanco y hegemónico como lo nombra Bell Hooks (2017) subsume lo femenino en relación al hombre, en el que las mujeres son parte de su propiedad privada y que a través de la violencia se establecen relaciones de control.

Según Alda Facio (2005), la diferencia entre hombres y mujeres se concibió cuando los hombres tomaron el poder y se proclamaron el modelo de lo humano, construyendo la idea de un mundo con la mirada de los hombres -androcentrismo-, desde entonces la diferencia sexual ha significado desigualdad para las mujeres, y para todo aquello que sea ideológicamente inferior al hombre blanco, heterosexual y rico. Esta jerarquización subordinada se visualiza en todas las culturas, como parte de un universal cultural.

El universal cultural se entiende como “los rasgos biológicos, psicológicos, sociales y culturales que son compartidos por todos los humanos en todas las culturas” (Kottak, 2010, 42). A finales de los años 70´s, la antropología planteó la pregunta de la marginalidad política de las mujeres incluso en sociedades igualitarias, lo cual trajo como análisis central la subordinación constante de las mujeres ante los hombres, que se veía justificada por la diferencia sexual, en especial por la maternidad.

Marta Lamas (1996) señala que después de investigaciones médicas y psicosociales lideradas por Evelin Sullerot, Jaques Monod y Andrew Lwoff, se descartó la cuestión biológica como razón de la subordinación, dejando al descubierto la cultura como la constante social que clasifica lo propio entre las mujeres y hombres. Además, sugiere que el descubrimiento de la cultura como moldeadora del ser hombre y mujer trajo consigo la aparición del género.

Para Lamas (1996) las actitudes y comportamientos sociales no responden únicamente a los hechos biológicos, aunque tampoco lo hacen en relación a lo social, sino que el género funciona como un sistema de relaciones culturales entre los sexos. Cada sociedad construye, de acuerdo a sus experiencias un sistema sexo-género que implica la organización de la sociedad. Es así, que

las formas de cada sociedad funcionan de acuerdo a las intersecciones del sexo biológico, la intervención social y la especificidad cultural.

Por lo tanto “un sistema sexo-género es el conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el cual se satisfacen esas necesidades humanas transformadas” (Conway, Bourque y Scott. 1996. p.37). Independientemente del período histórico, los sistemas sexo-género son procesos binarios que promueven jerarquías en favor de los hombres, en donde prevalece la idea de que las mujeres no tenemos pleno derecho sobre nosotras mismas. Tanto Lamas, Conway, Bourque, Scott y Rubin (1996), plantean el componente cultural del sistema sexo-género como eje para entender la desigualdad que vivimos las mujeres y convocan a la reflexión-acción para liderar una revolución cultural que desmantele prácticas de dominación en contra de las mujeres.

Además, la desigualdad de las mujeres del Sur y con historias de dominación colonial se vuelve más compleja en el patriarcado, que forma parte de los pilares del sistema económico capitalista, pero que es antecedido por un patriarcado ancestral originario, formando el entronque patriarcal, ambos patriarcados “crean pactos entre hombres que luego van a significar que los cuerpos de las mujeres indígenas,[…] resultan soportando todo el peso del nuevo patriarcado moderno con su violencia y violación de los cuerpos de mujeres triple y cuádruplemente ejecutados” (Paredes, 2010, 5). Por lo tanto, el universal cultural y el entronque patriarcal conforman las bases de una superestructura sistemática e histórica que subordina a las mujeres.

Los argumentos para justificar la inferioridad son diversos, pero Janet Saltzman (1992) identificó cuatro constantes: la ideología y su expresión en el lenguaje que funcionan al devaluar abiertamente a las mujeres; los significados negativos atribuidos a las mujeres y sus actividades mediante hechos simbólicos o míticos; las estructuras de exclusión en los que se limita la participación de las mujeres en espacios de poder y el pensamiento jerarquizado que subordina a la mujer en relación al hombre.

La subordinación en la que nos encontramos las mujeres está fuertemente arraigada en todos los ámbitos de la vida, se manifiesta en el lenguaje, en los pensamientos, en acciones de segregación y reduccionismo desde que somos niñas y hasta que nos volvemos ancianas. Por lo tanto, este sistema sexo-género que es capitalista y patriarcal es tan perjudicial para las mujeres, que aumenta las desigualdades y limita el pleno desarrollo.

En este mismo sentido, no sólo el género representa una consideración de desigualdad, los feminismos descoloniales han puesto en descubierto el mito del sujeto universal y han dado visibilidad a las mujeres originarias, afrodescendientes y migrantes, al denunciar el feminismo hegemónico, evidenciando que, las mujeres atravesamos distintos obstáculos para el pleno ejercicio de nuestros derechos dependiendo de las condiciones en las que nos encontremos, a este cúmulo de obstáculos se le conoce como interseccionalidad de las opresiones. A menudo las condiciones de interseccionalidad son invisibles y limitan la reflexión-acción en el mundo de las múltiples dimensiones de opresión, como en la vida jurídica, economía, educación y liderazgo, entre muchos más.

2.1.1. Interseccionalidad: el género, ruralidad y etnia

En los últimos 70 años, el feminismo se ha transformado en *los feminismos*, ha sido consciente de verse al espejo y notar la ausencia de diversas formas de ser mujer y hombre, reparando en la construcción y transmisión de un pensamiento eurocéntrico o, una colonialidad del género**,** que cumplía una "misión civilizadora mediante el acceso brutal a los cuerpos de las personas a través de una explotación inimaginable, de violaciones sexuales, del control de la reproducción y el terror sistemático" (Lugones, 2010, 108) y en concreto del despojo, dando cabida a la crítica y visibilización de los feminismos descoloniales. Desestabilizando y derrumbando los supuestos universales alrededor del género, por lo que por fin diversas colectivas -paradójicamente- se han encontrado representadas en sus diferencias.

La interseccionalidad, la colonialidad de género y los feminismos descoloniales, mantienen como categoría de análisis en común a la etnia; a

partir de esta intersección las mujeres hemos vivido diversas formas de subordinación que nos ha invisibilizado en el trabajo, saberes, conocimientos, cuidados, dentro de la esfera pública y privada, abogando a una racionalización que deshumaniza a las mujeres colonizadas por no ser mujeres blancas.

En adición, esta compleja interacción de desigualdades bajo el sistema económico capitalista —cuyo interés primordial es la acumulación de capital— refuerza la idea de una condición universal de subordinación para las mujeres. Así, la estructura económica se sirve de la jerarquía colonial para perpetuar la desigualdad, la explotación y el borramiento de nuestras identidades como nuestros los aportes en los territorios. Bajo este escenario, corresponde hablar del contexto que vivimos las mujeres originarias en nuestras comunidades de origen, pues encarnamos de manera simultánea desigualdades estructurales que al atenderse a menudo abordan la desigualdad desde las consecuencias y no desde las causas, alejándose de soluciones situadas.

La Iniciativa Impacto Académico de las Naciones Unidas. (s.f.) reportó que, según datos del año 2019, habían alrededor de 476 millones de indígenas en todo el mundo, de las cuales 238 millones somos mujeres. Además, reconoció que las mujeres originarias, sufrimos una triple discriminación: por ser mujeres, por ser pobres y por ser indígenas y que estamos sujetas a la pobreza extrema, el tráfico de personas, el analfabetismo, la falta de acceso a las tierras ancestrales, la inexistencia o mala atención de la salud y la violencia en el ámbito privado y público.

En México, el Cuestionario Ampliado del Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI (2023), cuantificó a la población indígena de 23.2 millones de personas, de estas, 51.4 % somos mujeres. Se estima que en el medio rural somos un total de 3 millones 141 mujeres originarias. Al igual que los datos internacionales, las mujeres originarias mexicanas que vivimos en espacios rurales enfrentamos múltiples desafíos.

Esta investigación se situó en la Región Otomí Tepehua Nahua (R-OTN), que se localiza geográficamente al oriente del Estado de Hidalgo y comprende seis

municipios: Huehuetla, San Bartolo Tutotepec, Tenango de Doria, Acaxochitlán, Agua Blanca de Iturbide y Metepec.

La R-OTN es la tercera región de importancia indígena en la entidad, predomina el idioma otomí, seguido por el náhuatl y el tepehua. El 33% de la población de la zona pertenece a los grupos indígenas mencionados. Más del 80% de la población vive en condiciones de alta y muy alta marginación con déficits altos de agua potable, drenaje, electrificación, educación y salud, así como insuficiente infraestructura de vías de comunicación.

Aproximadamente, el 80% de la población se dedica a actividades primarias, por lo que su economía es fundamentalmente agropecuaria, junto con la producción de café (Vargas, 2009). En cuanto a migración, la población se desplaza principalmente hacia Tulancingo y Ciudad de México, pero en los últimos años se ha consolidado una fuerte tradición de migración internacional hacia Estados Unidos. Aunque la principal actividad económica en la región es agropecuaria, hay una tendencia de abandono de tierras debido al proceso migratorio que ha implicado la feminización del campo. De tal manera, que otra de las actividades económicas que ha tomado fuerza en la región es la actividad artesanal, sobre todo la que está relacionada con la elaboración del bordado de tenangos. Pese a que los tenangos han contribuido a ampliar los ingresos de las mujeres, también refuerzan la sobreproducción, la aparición de una maquila artesanal y la sobreexplotación de las mujeres.

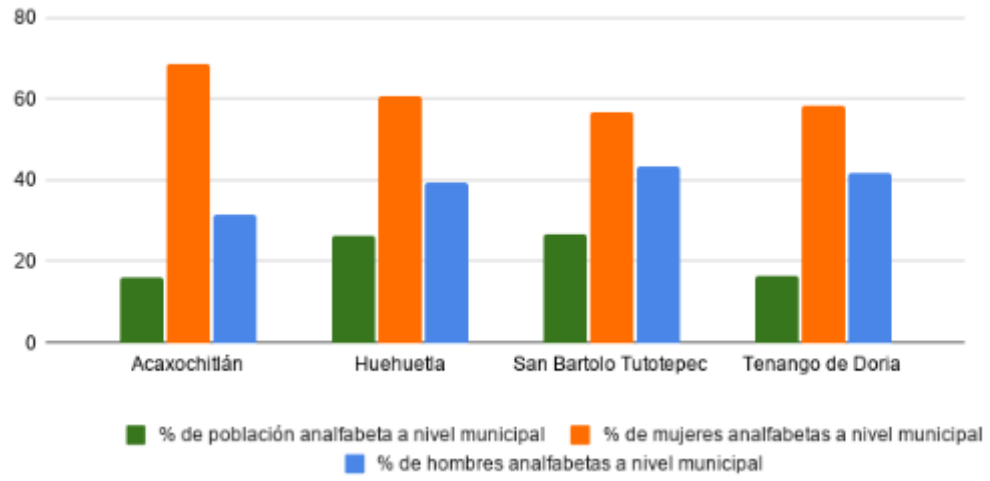
Ante esta situación, hay registros desde inicios del año 2000, de mujeres de la región que se han organizado para mejorar los precios de sus textiles, uno de los casos más recientes que nos convoca en esta investigación es el impulsado por las Cooperativas de la Red Sierra Madre (RSM), que incluye a cuatro agrupaciones en los municipios de Acaxochitlán, Huehuetla, San Bartolo Tutotepec y Tenango de Doria, las cuales están lideradas aproximadamente por 49 mujeres originarias.

Estos procesos organizativos son el reflejo de la situación cultural, económica, social, y política que viven las mujeres originarias de la R-OTN, situar su contexto permite entender la interseccionalidad que en ellas convergen. Estas

mujeres reflejan los resultados puntuales de cómo opera el sistema sexo-género en sus contextos indígenas, puesto que existen marcadas normas sobre lo que definen dualmente qué significa ser mujer u hombre, que además definen relaciones de poder.

Desde que las mujeres nacemos y somos reconocidas como tales, usamos el género femenino como un traje, se nos viste y forma para que nos integremos a la vida adulta a través de los cuidados, primero hacia la familia donde nacemos mujeres y segundo hacia la familia propia, mediante el matrimonio. Por ello, es común que en estas sociedades no se priorice la educación media o superior para la mayoría de nosotras, y en algunos casos ni la educación básica, lo cual se percibe a través de la tasa de analfabetismo, en la cual, las mujeres originarias presentamos los porcentajes más altos en comparación con los hombres, lo anterior refiere que la educación sigue un sesgo de género y etnia, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Porcentaje de mujeres analfabetas en relación a los hombres en los municipios de la R-OTN



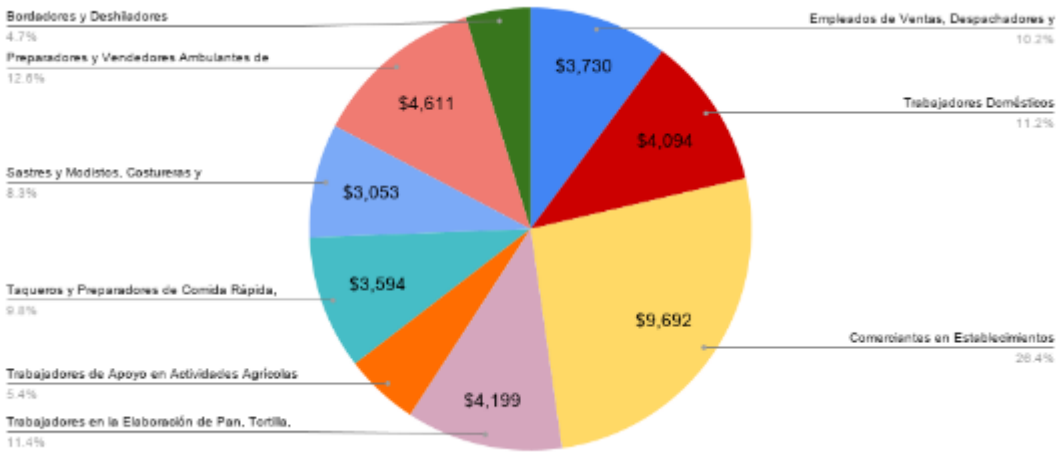
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2023), Censo de Población y Vivienda (2020). Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2020: Hidalgo.

Otro de los elementos que se pueden analizar para reconocer cómo se desarrolla la vida de las mujeres de la región, es a través del empleo. Dentro de lo impuesto desde el nacimiento, las mujeres somos formadas para brindar cuidados al interior de la familia, razón por la cual las mujeres asumimos el rol

de ama de casa, aunque las diferentes situaciones sociales nos habitúan a realizar trabajos en nuestras comunidades dentro de la agricultura, el trabajo artesanal y los cuidados, los cuales realizamos sin remuneración y muchas veces sin reconocimiento.

La Secretaría de Economía (2026) mediante su sitio Data México indicó que durante el primer trimestre del 2026 las principales actividades económicas que realizaron las mujeres de la región fueron el comercio, el trabajo doméstico, la elaboración de alimentos, las actividades agrícolas, el trabajo como costureras y confeccionadoras de prendas de vestir, incluido el bordado y deshilado, entre otros. La figura 3 muestra que los salarios para estas actividades son diversos, pero el promedio mensual para el trabajo como bordadoras y como trabajadoras agrícolas, que, son las principales actividades que realizan las mujeres de la RSM fueron de $1,740 y $1,994 MXN, respectivamente, destacando que de los empleos que realizan las mujeres, ambos son los menos remunerados.

Figura 3: Salario mensual de las mujeres en la R-OTN.



Fuente: Elaboración propia, con datos de la Secretaría de Economía (s.f) correspondiente al primer trimestre del 2026.

Cabe especificar que, en muchas ocasiones las mujeres de la región bordan durante el tiempo de “descanso” y cuando no están bordando se encuentran en la parcela, cuidando el hogar o a la familia, sin embargo, cuando tienen la oportunidad aceptan trabajos fuera de la región para ampliar sus ingresos, por

lo que en suma llegan a emplearse hasta en cuatro trabajos a lo largo de un año. Sumado a lo anterior, el INEGI (2025) mediante la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, ENIGH, 2024, indicó que en Hidalgo las mujeres originarias hablantes de algún idioma materno tienen un *ingreso promedio trimestral de $10,974 MXN,* este ingreso aumenta a medida que la adscripción como indígena se borra, pues para aquellas mujeres que no se consideran indígenas y tampoco hablan un idioma materno, sus ingresos trimestrales ascienden a $17,715 MXN.

El 41% de los ingresos familiares de las mujeres originarias se destinan a la compra de alimentos, en promedio, mensualmente el presupuesto para este rubro es de $1,499 MXN, lo que al día representa un total de $49 MXN, cantidad que escasamente puede influenciar la compra de alimentos de calidad, frescos y variados, lo cual impacta la salud alimentaria de las mujeres y sus familias.

Ante lo mencionado, se manifiesta el fenómeno migratorio, en el que las mujeres se movilizan hacía diferentes espacios, desempeñando roles de cuidado, al emplearse como trabajadoras del hogar -con ingresos mensuales de $4,094 MXN, jornaleras -con ingresos mensuales de $2,378 MXN- y obreras -con ingresos mensuales de $6,453 MXN-, sobre todo para aquellas mujeres cuya formación académica es escasa o nula y son más susceptibles de involucrarse en esos empleos, en los que se aprovechan de su condición para otorgarles salarios inferiores a los mínimos. En adición, el Atlas de Igualdad y Derechos Humanos agrega que para 2022, el 21.7% de mujeres de 18 años y más, fue *muy discriminada* al momento de solicitar empleo. Así que, en suma, al panorama anterior, las mujeres originarias antes de ser trabajadoras explotadas somos mujeres racializadas.

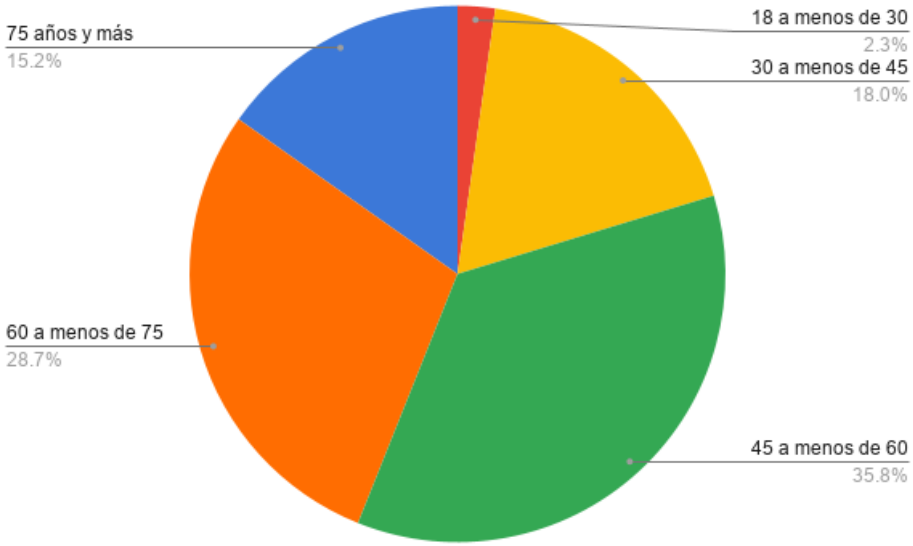
El escaso acceso a educación, los estereotipos que fomentan la desigualdad en la división del trabajo de cuidados -que son absorbidos mayoritariamente por las mujeres- los ingresos paupérrimos, como el racismo, influyen en la incorporación en empleos mejor remunerados, lo que perpetúa la condición de pobreza. Según el Informe de Pobreza y Evaluación 2020 indica que de 2008 al 2018 aunque la pobreza en Hidalgo disminuyó, la medición de pobreza

de las mujeres fue 0.9 puntos porcentuales mayor que el de los hombres. Eso significa que, en relación a la pobreza, las mujeres seguimos siendo las más pobres.

El acceso a educación e ingresos dignos no son los únicos ámbitos donde las mujeres de la región experimentan el recrudecimiento de la desigualdad, pues esta se institucionaliza mediante prácticas discriminatorias según lo documenta el INEGI (2023) a través de la Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS) 2022, en donde se describe la desigualdad que viven las mujeres incluso en áreas e instituciones que responden a derechos universales, como la atención médica, o el acceso a tierra, operando con un nivel de especificidad que incluye la edad.

El acceso a la tierra es un punto significativo donde se manifiesta la desigualdad para las mujeres, según el Registro Agrario Nacional (RAN, 2026) mediante el Sistema del Padrón e Historial de Núcleos Agrarios (PHINA) al 30 de noviembre de 2025 en Hidalgo solo 23.6% de las personas reconocidas con calidad de ejidataria o comunera por resolución presidencial fueron mujeres, de los cuatro municipios que este estudio comprende fue Acaxochitlán el que cuenta con más mujeres con acceso legal a la tierra. Por otro lado, hay una tendencia sobre las edades de las mujeres comuneras o ejidatarias, quienes en su mayoría se encuentran en los rangos de 45 a 75 años, por lo que usualmente las mujeres jóvenes tienen menor acceso a la tierra, como a la certeza jurídica de ello (Figura 4). Situación que limita su acceso a créditos bancarios, recursos y tecnología.

Figura 4: Mujeres reconocidas como sujetos agrarios en la R-OTN.



Fuente: Elaboración propia con datos del Registro Agrario Nacional (2026) mediante el Sistema del Padrón e Historial de Núcleos Agrarios (PHINA)

A este entramado de desigualdades entrecruzadas que vivimos las mujeres originarias de la región, se suma la violencia. La Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2021, de INEGI (2022) reportó que el 68% de las mujeres originarias de 15 años y más en Hidalgo han experimentado al menos un incidente de violencia psicológica (52.7%), física (38.8%), sexual (38.6%) económica, patrimonial o discriminación (28.1%), en al menos un ámbito.

Es notorio cómo condiciones universales como el sexo, y la edad atraviesan de manera diferenciada nuestra vida como mujeres originarias en la región y, que el entrecruzamiento no sucede de la misma forma para las mujeres adultas mayores que para las jóvenes. La desigualdad es tan flexible que permea de una manera abrumadora nuestra existencia como mujeres originarias, así como nuestra percepción sobre nosotras mismas y el ejercicio de nuestros derechos.

Es evidente que existe una cara femenina de la desigualdad en la R-OTN, pues las mujeres originarias enfrentamos un entrecruzamiento de desigualdades por el género, edad y etnia, adicional a ello se entrecruzan con desigualdades como el reconocimiento de bienes e ingresos, que terminan

por institucionalizarse y promueven abiertamente prácticas racistas y sexistas en el hogar, la escuela, la clínica, el trabajo, que trastocan nuestra salud emocional hasta la salud física

2.2 Elementos del liderazgo indígena, su vínculo con el sistema sexo-género y la cultura

El contexto de las mujeres originarias de la R-OTN deja ver que sus vidas están entretejidas entre múltiples desigualdades con impactos diferenciados. Por ello, es necesario visibilizar que dichas diferencias promueven la subordinación de las mujeres, donde las desigualdades horizontales y verticales que enfrentan generan daños reales que se materializan a través de la violencia, repercutiendo en su actuar cotidiano y las percepciones que tienen de sí mismas y sus liderazgos. Verónica Olivares Vera (2019) considera que “las dificultades que enfrentan las mujeres hacia el liderazgo se acrecientan en torno a las diferencias entre las propias mujeres respecto a otras categorizaciones sociales como clase, etnia, orientación sexual, entre otros” (Olivares Vera, 2019, 12).

Al respecto, Dora Barrancos (2022) en los Feminismos en América Latina, mediante un recorrido histórico, evidencia tres componentes fundamentales al hablar sobre el liderazgo en el movimiento: la diversidad étnica del movimiento, el reconocimiento histórico sobre la participación de las mujeres originarias y afrodescendientes y el proceso organizativo, señala que la organización ha sido fundamental para establecer semilleros de mujeres que convocan a reivindicar la mirada de nuestro rol en diferentes contextos, impulsando luchas en el continente, que se han materializado en leyes y acciones afirmativas, visibilizando que la organización es clave al hablar de la historia feminista.

Aunque ahora somos capaces de nombrar a mujeres luchadoras indígenas y afrodescendientes como La Comandanta Ramona, Domitila Barrios o Berta Cáceres, estas mujeres forman parte de la historia más reciente de los feminismos. Desconocemos la mayoría de los nombres de las mujeres luchadoras en otros momentos históricos, pero es cierto que como lo

menciona Barrancos los contextos de los países contienen historias de independencias, revoluciones, guerras civiles, golpes de estado, represión y violencia de gobiernos dictatoriales que han impulsado la construcción de los movimientos feministas y es preciso ser conscientes que en todos hemos participado las mujeres originarias, liderando luchas y defensas contextuales.

La investigación de Barrancos (2022) que aporta algunas experiencias de mujeres originarias no aborda explícitamente el tema del liderazgo, sino que se enuncia como parte de un proceso de participación que se vincula al pensamiento colectivo como parte del liderazgo y deja ver que hay una organización indígena que evoca al liderazgo pero que no es ampliamente reconocido, ni mencionado como tal, probablemente porque quienes dirigimos somos mujeres e indígenas. Estas experiencias dejan ver que a pesar de las múltiples condiciones que trae consigo el ser mujer e indígena -o tal vez por esas mismas condiciones- se están gestando liderazgos, porque en los territorios hay guerras, despojos, desplazamientos forzados, crímenes, feminicidios y las mujeres originarias luchamos y lideramos por la necesidad de proteger la vida.

El rechazo de nosotras las mujeres originarias como líderes no solo emana del sistema sexo-género y de la cultura, sino que proviene del pensamiento colonial especializado en el género, es decir en la colonialidad de género. Dicha colonialidad es parte de una invención y posicionamiento colonial que nos hace percibir al género como binario, jerárquico y racializado, así lo han identificado diversas feministas al enunciar que el sistema moderno colonial de género “evidencia una urdimbre de sistemas de poder que organiza las relaciones de dominación a nivel global, a partir de un proceso de colonización que se mantiene hasta la actualidad” (Lugones, 2008, 2010, 2012; Espinosa, 2009, 2014; Curiel, 2014, 2015, como se citó en Cubillos, 2015: p.124).

La colonialidad del género guarda una fuerte relación con la colonialidad del ser, que jerarquiza a las mujeres en relación a la raza, clase social, género y sexualidad y tiene implicaciones en la participación comunitaria, porque refuerzan lo que es y no posible para las mujeres, limitando el pensamiento y la acción. Aun así, somos herederas de mujeres transgresoras que vinculadas

al sistema sexo-género y a la colonialidad del género-hemos- sacado de la imaginación y llevado al plano de lo real otros mundos y sus posibilidades.

Cada una de las posibilidades que hemos abierto en el camino -sin considerar la dimensión o impacto- están relacionadas a ejercicios de liderazgos, pero, esos liderazgos emanan de las creencias culturales de lo que es posible o no para nosotras, por lo que es común que nuestro actuar se asocie a características de sumisión como la "sensibilidad, comprensión, negociación, prudencia, evitación, conflicto, emocionalidad o intuición" (Olivares, 2019, 11). Por lo tanto, el liderazgo de las mujeres originarias responde a estereotipos de género, en prácticas culturales y en un pensamiento de la colonialidad, que se manifiestan en áreas diferenciadas y que respetan y reproducen creencias culturales hegemónicas, que invocan la cuestión de género para que no olvidemos que, aunque seamos líderes hay una cierta forma de pensar, ser y hacer porque primero somos mujeres.

Ya que la estructura sobre la cual se fundamenta el liderazgo es una comparativa con el liderazgo masculino, resulta fundamental establecer que los liderazgos femeninos corresponden a las múltiples realidades de las mujeres y que, al estar construidos en bases heteropatriarcales es necesario el camino a su deconstrucción, para transitar hacia un liderazgo libre de estereotipos. Por ello, Marcela Lagarde y de los Ríos (2023) menciona que vivimos una era de liderazgos nuevos, que emergen desde el derecho de tener derechos como ciudadanas y que no buscan un poder tradicional, sino que buscan *el poderío*, que implica un ejercicio ético, responsable y equitativo del poder. Lagarde coincide en que la referencia de liderazgo reside en las enseñanzas del líder masculino, como de la de la sumisión con la que las mujeres hemos sido formadas. Por eso, llama a construir liderazgos nuevos, que coincidan con la ética de la vida, con la ética del amor y de la estética, pero sobre todo que sean entrañables, que se vivan con el cuerpo que es atravesado por contextos de opresión, así como de luchas y resistencias.

Para Lagarde, los liderazgos entrañables formulan pactos de género y políticos que son inquebrantables, que van en contra de la misoginia y el sexismo, tienen claridad en que la lucha es en contra de la opresión y la

desigualdad, por lo que se desarrollan en la justicia, equidad, especificidad y en el trabajo bien hecho. Aunque Lagarde aporta múltiples claves para los liderazgos entrañables, resuenan dos fundamentales: el autoincluirnos en los lugares donde se nos ha excluido y el autocuidado y mejora en la calidad de vida de las líderes.

Sobre el autoincluirnos en los lugares donde se nos ha excluido. Como hemos señalado, de manera histórica el papel de las mujeres ha sido invisibilizado en diferentes ámbitos de la vida, uno de estos campos es la participación económica, sin embargo, es notable que nuestro trabajo ha estado ahí, contribuyendo. Al respecto Saskia Sassen (2003) expone las aportaciones de las mujeres en la vida económica en diferentes momentos, como en la Revolución verde, en la industrialización y en el hogar. Visibilizando que el trabajo de las mujeres en la agricultura de subsistencia hizo posible que el empleo jornalero despuntara, mientras que en la industria textil movilizó la manufactura del mundo, y en el hogar el trabajo de cuidados permite que la pareja y los hijos realicen otras actividades.

Incluirnos en los espacios que se nos ha excluido implica también reconocer los espacios que hemos formado y sostenido incluso desde que somos niñas. Así que, un paso antes de incluirnos en estos espacios es nombrar y reconocer aquellos que han sido nuestros, que generan valor económico y promueven la sostenibilidad de la vida en la familia y en la comunidad.

En el panorama de las mujeres de la RSM no se carece del involucramiento en un lugar de exclusión, sino que el trabajo de los cuidados se hace en un *no lugar*. Al no ser un lugar, no existe reconocimiento y no hay un sentido de contribución. De esta manera, el papel de las mujeres en la vida económica de sus familias, aunque contribuye de diferentes formas, su invisibilización responde a creencias culturales que las perpetúan en las sombras como dependientes y bajo la tutela de los hombres.

La mejora en la calidad de vida de las lideresas es fundamental para la liberación y conocimiento de cada líder pues “no podemos pensar en mujeres deterioradas, liderando la causa del desarrollo humano sustentable” (Lagarde,

2023, 126). El autocuidado y la mejora de la calidad de vida son fundamentales para los liderazgos, ser dependientes imposibilita que participemos en diferentes espacios, incluso aquellos que podrían disminuir condiciones de vulnerabilidad, como la relacionada con la dependencia económica.

Es urgente reconocer los espacios de liderazgo que hemos formado y defendido en la vida cotidiana y que además sostienen la vida en las comunidades, al igual que involucrarnos en procesos que nos conduzcan a mejorar nuestra propia vida, como procesos organizativos alrededor de la economía y que estas pueden ser más pertinentes a nuestro contexto situado como mujeres originarias.

2.3 La Economía Feminista y la Economía Social y Solidaria rutas ante el capitalismo y la subordinación de las mujeres

Cristina Carrasco Bengoa (2011), menciona que tanto la economía como el trabajo son construcciones que se han edificado sobre un sesgo androcéntrico, en el que “el sistema patriarcal otorga posiciones de poder al sector masculino de la población que, en relación al trabajo se refleja en una división por sexo” (Carrasco, 2011, p. 211). De tal manera, que la mujer permanece en la casa desarrollando trabajo doméstico, mientras que el hombre se presenta en el mundo público desarrollando trabajo productivo. El sistema económico capitalista promueve la idea de que el trabajo productivo o mercantil que realizan los hombres es la base de la economía y que las otras formas de trabajo al no tener valor económico no significan, de ahí que sean invisibilizadas.

La economía patriarcal es abrumadora. Silvia Federicci (2020) considera que la política económica moderna se estructura en la expropiación global, en la privación del poder, el despojo, la violencia, a lo que en conjunto ella nombra como *acumulación primitiva* y que tiene como lógica hegemónica “formar una mano de obra que se limite al trabajo abstracto, pura fuerza de trabajo sin garantías, sin protección, reemplazable, con contratos temporales y salarios bajos” (Federici, 2020, p. 51). En adición, José Luis Coraggio (2011) plantea

que el mercado capitalista debe ser superado, porque es alienante, injusto, socialmente ineficiente, es extractivista y hegemónico.

Coraggio (2011) coincide con Federici (2020) al mencionar que la economía moderna es hegemónica por diversas razones. Para empezar, no reconoce la existencia de otras sociedades con economías que no responden al modelo mercantilista -como las que se encontraron en América Latina hace más de medio siglo y que siguen vigentes, como el trueque o la mano vuelta- lo que perpetúa la noción de que las y los latinoamericanos debemos adoptar y competir entre nosotros como una vía de escape ineludible ante la *pobreza*.

La economía es hegemónica pues prevalece una percepción utópica del mercado perfecto, al pensar que bajo el modelo capitalista se puede alcanzar la sostenibilidad financiera, sin observar que la producción de utilidades de esa aparente sostenibilidad es gracias al despojo. La naturalización de estas prácticas extremadamente desiguales y excluyentes es otra de las razones que vuelven a este modelo económico hegemónico, que se reproduce velozmente entre las personas, quienes adoptan sus teorías y valores.

Federici (2020) y Coraggio (2011) coinciden en que la economía capitalista en la que predominantemente vivimos es un proceso social aprendido sustentado en la diferencia bajo la noción androcéntrica y patriarcal, lo que fortalece las múltiples opresiones para las mujeres, su exclusión de la economía y la desvalorización del trabajo que realizan.

Carrasco (2011), Federici (2020) y Herrero (2016) desde la economía feminista retoman el diagrama del circuito de trabajo propuesto por Antonnela Picchio (2001), en el que plantea que el ámbito de producción mercantil capitalista no solo se sostiene de la fuerza de trabajo empleada, sino que es el trabajo de las mujeres el que aporta las utilidades del proceso. Pero el circuito de trabajo promovido por el capitalismo invisibiliza la participación de las mujeres, aun cuando es esencial su existencia pues no solo produce y cuida personas que venden su fuerza de trabajo, sino que reproduce afectos, clave fundamental para el sostenimiento del mercado.

Lo que se suma al planteamiento de que el sistema económico actual no es sostenible ni transparente, pues para funcionar resulta fundamental esconder y desvalorizar el trabajo de las mujeres. A la economía como espacio negado a las mujeres no le basta con escondernos, sino que ahora nos incorpora *ilusoriamente* como trabajadoras asalariadas, en condiciones de precariedad con prácticas institucionalizadas y normalizadas, tal como lo menciona Rodríguez (2010), al indicar que las mujeres se ubican en situaciones desventajosas respecto a los varones pues "acceden a menos empleos, obtienen menos remuneraciones y se encuentran más sometidas a la desprotección social" (Rodríguez , 2010, p 16). Desde esta óptica el sistema económico en el que nos encontramos no nos mira como sujetas, nos esconde, nos explota e invisibiliza, somos las "ganadoras débiles" (Rodríguez, 2010, p.17) en el sentido en que, aunque somos fuerza de trabajo necesaria, nuestra condición de mujeres nos hace ser trabajadoras flexibles al modelo que institucionaliza nuestra explotación.

El modelo económico actual no nos beneficia a todas, esa es una falacia que se reproduce en favor del despojo y en beneficio del 1% de la humanidad más opulenta. Así lo afirma Federici (2020) al decir que "la prosperidad dentro del capitalismo no se pretende que sea generalizada" (Federici, 2020, p. 54). Por ello, es necesario un cambio de paradigma alrededor de la economía, que requiere de la creación de un sistema socioeconómico diferente, capaz de librar las crisis sin la subordinación de las mujeres.

Aunque estamos muy lejos de alcanzar un giro total, este puede darse desde las economías solidarias, feministas, del trabajo, del cuidado, desde las políticas de los comunes, desde las luchas agrarias y en defensa de la tierra. Así lo plantean Carrasco (2011), Coraggio (2011). Federici (2020), Herrero (2016) y Rodríguez (2010, 2011). Tanto la economía feminista como las economías solidarias surgen como una alternativa a la economía capitalista. Estas otras economías son una apuesta radical que pone al centro la vida, a las personas y por supuesto a nosotras las mujeres.

La economía feminista por un lado nos deja ver que el modelo tradicional promueve la desigualdad de las mujeres, así mismo, retoma el trabajo

doméstico como eje de análisis para abonar a la discusión sobre el trabajo productivo y reproductivo. Por otro lado, la esencia de la ESS radica en la solidaridad, -a diferencia de la economía capitalista que produce utilidades las ESS producen sociedad-, por lo que según Coraggio (2011) forma parte de epistemologías y prácticas del Buen Vivir, que “plantea una economía distinta a la capitalista [...] es una alternativa al paradigma del desarrollo tal como lo conocemos” (Coraggio, 2011, p.18).

Coraggio (2011) plantea que nos encontramos dentro de una economía mixta, en la que conviven, la economía capitalista junto con otras economías subversivas y, que para alcanzar el ejercicio cotidiano del Buen Vivir de la mano con las ESS, se debe pensar en un trabajo a largo plazo, que no basta con los esfuerzos de quienes ya transitan en el camino de la solidaridad económica, sino que requiere una estructura robusta de políticas públicas que ayuden a consolidar este modelo como una alternativa viable que no solo sea promovida como una opción para los pobres del mundo.

Las ESS, son planteadas como alternativas capaces de superar el desencanto del modelo económico hegemónico, porque ofrecen una posibilidad de transformar la realidad a las mayorías marginadas, a las familias campesinas, a los grupos de artesanas, en sí, a los comunes como nombra Federici (2020) a los grupos que hoy son una resistencia inquebrantable.

Algunos de los principios que distinguen a las ESS entre otros tipos de economía, tienen que ver con el trabajo mismo y las condiciones en las que se trabaja, en procesos de cooperación solidaria y también responsable, que no toleran la explotación del trabajo, ni la discriminación. Sin embargo. la incorporación de las mujeres dentro de las ESS “está condicionada a las responsabilidades domésticas” (Rodríguez, 2020, p 14). Es decir, si se incorporan en emprendimientos, su nivel de participación será proporcional a la carga de trabajo que tiene en el hogar, en muchas ocasiones los ejercicios promovidos por el Estado para establecer emprendimientos vinculados a las ESS no consideran el trabajo de cuidados o productivo que realizan las mujeres, ni las estrategias de negociación con sus parejas y familiares para

participar y que en ocasiones les incrementa jornadas de trabajo o quitan tiempo de descanso.

Lo anterior representa para las ESS un problema, que evidencia que su ejercicio no siempre es solidario con las mujeres, pues reproduce prácticas que no ven las particularidades de sus contextos y junto a la omisión del trabajo de cuidados nos excluye aún más. Sin embargo, con una visión feminista las ESS alrededor del mundo podrían demostrar ser una opción viable para que las mujeres logremos una visibilización sobre nuestro impacto en la economía, así como una retribución real y digna del trabajo que realizamos.

Nuestra histórica subordinación y desvalorización como mujeres a través del transitar en las ESS y la Economía Feminista puede iniciar el camino a la autonomía económica, fundamental para el empoderamiento. Magdalena León (1997) menciona que el empoderamiento se muestra a través de "una alteración radical de los procesos y estructuras que reproducen la posición de subordinación de las mujeres como género" (León, 1997, p. 8), mientras que se convierten en ciudadanas al tomar decisiones a través de la participación y control de los recursos con los que cuentan.

Más allá del análisis crítico de las ESS, de sus contradicciones y de la visión ampliada que provee la economía feminista, es preciso entender que el punto medular en ambos movimientos y sus respectivos entramados teóricos, otorgan a las mujeres, la solidaridad, que se asienta en el trabajo colectivo, la organización, el hacer comunidad, el disfrute y ocio común.

Federici (2020) menciona que el sistema económico predominante busca la enajenación, el aislamiento, la desinformación y la separación, garantizando los bajos salarios y la desorganización, pues su objetivo es destruir el poder del proletariado, el cual habita cuando se hace comunidad, y, del Sur al Norte es evidente que la lucha por una vida digna invoca un modelo socioeconómico diferente, que debe considerar las diferentes economías donde prevalezca el Buen Vivir. Para ello necesitamos regresar a casa, a hablar del trabajo de

cuidados, pues es “el hogar el centro de la vida colectiva, de una vida transversal” (Federici, 2020, p. 174).

2.4 El reconocimiento del trabajo reproductivo y de cuidados como vía principal de la justicia retributiva para las mujeres originarias

Nuestra incorporación en el mercado laboral remunerado nos deja ver que esa aparente ruptura de paradigmas sobre los espacios en donde podemos participar, está motivada por la desigualdad. Además, aunque es cierto que las economías subversivas significan una oportunidad de transformación socioeconómica para las mujeres, aún estamos lejos de alcanzar esos caminos comunitarios y al transitar en una economía mixta resulta importante problematizar nuestra incorporación en ella, pues tiene efectos en la forma en la que se percibe nuestra presencia como en nuestra salud.

Sobre la ausencia en determinados espacios es preciso retomar lo que se planteó al inicio del apartado anterior sobre el valor del trabajo: las posiciones de poder que se forman en relación a la distribución de trabajo por sexo entre hombres y mujeres, que derivado del sesgo androcéntrico de la economía invisibiliza el trabajo del hogar que realizan las mujeres, pues no es objeto de intercambio mercantil. Para Carrasco (2011) esto representó la separación entre los espacios públicos y privados, este último considera el trabajo familiar doméstico, cuyas implicaciones de permanecer oculto han construido una valoración negativa -que proviene de una ideología patriarcal- de las mujeres.

Para Federici (2020) el ocultamiento de las mujeres hizo posible el ascenso del capitalismo aun antes de la existencia de la mano de obra asalariada y lo fundamenta en dos procesos: en el control del Estado sobre la sexualidad de la mujer y en la constitución del trabajo de reproducción, nosotras nos centraremos en el segundo proceso. El trabajo de reproducción, es el trabajo de reproducir individuos como fuerza de trabajo, permanece alejado de las relaciones económicas y más vinculado a la esfera de lo personal, de lo femenino, lo que “ha invisibilizado su carácter de trabajo y ha naturalizado su explotación” (Federici, 2020, p. 49).

El trabajo de reproducción, pese a lo que se piensa, está muy integrado al mundo económico y público, -como se hizo referencia en el diagrama del circuito del trabajo de Picchio- pues el capitalismo depende de éste para subsistir y hasta la fecha no ha logrado sustituirlo. El trabajo reproductivo que sucede en el hogar toca diferentes ámbitos, no solo crea fuerza de trabajo, también otorga cuidados físicos y afectivos que son imprescindibles tanto para la vida como para el sistema económico. Alejarnos de su reconocimiento es la causa del deterioro ambiental, como de la explotación de otras mujeres según Marta Pascual Rodríguez y Yayo Herrero López (2010). Por lo que es necesario mencionarlos juntos.

Amaia Pérez Orozco nos ayuda a puntualizar que los cuidados son "la gestión y el mantenimiento cotidiano de la vida y de la salud, la necesidad más básica y diaria que permite la sostenibilidad de la vida" (Pérez, 2006, p. 10). Cuando se habla de cuidados se contemplan dos dimensiones: la material o corporal, que abarca las tareas que atienden el cuerpo de manera tangible; y la dimensión inmaterial que atiende lo afectivo relacional, que es relativa al bienestar emocional.

Para la economía hegemónica lo inmaterial aparentemente es irrelevante para la producción de bienes, pero para la economía feminista y solidaria es preciso "visibilizarlas, puesto que se encadenan irremediablemente a la dimensión material del cuidado e intervienen de forma clara en las percepciones y subjetividades sobre el bienestar en la vida cotidiana" (Herrero, 2016, p. 158). Y la vida cotidiana se desarrolla en el hogar, espacio central al hablar de cuidados.

"El hogar no es un espacio armonioso" (Rodríguez, 2020, p. 7) libre de conflictos, es un espacio vivo en el que se manifiestan las necesidades más profundas de los individuos, en el comienza el trabajo reproductivo y de cuidados que sostiene la vida social y comunitaria. Herrero (2016) señala que el hogar es donde predominan las relaciones patriarcales y desiguales y en su mayoría somos las mujeres quienes soportan las tareas de cuidados. Para Carrasco (2011) el asumir los cuidados responde a construcciones sociales y culturales relacionadas al género, a los roles sociales establecidos, a la

ideología tradicional sexista, como a la asignación de distribución de trabajo por sexo y por supuesto tiene implicaciones de poder.

El trabajo de cuidados presenta múltiples impactos. Por ejemplo, las personas tienden a naturalizar el trabajo de cuidados como una responsabilidad que recae en las mujeres, lo que trae consigo la carga física y mental de proporcionar dichos cuidados como parte del mandato de género -ya que no es común que nos pregunten a las mujeres si deseamos cuidar-, son actividades que se han construido como representativas al ser mujer; además, este trabajo carece de reconocimiento y de un pago.

Estas condiciones amplifican la vulnerabilidad y complejidad que enfrentamos las mujeres. El INEGI (2023) mediante la Encuesta Nacional para el Sistema de Cuidados (ENASIC) 2022, señaló que cuidar trae efectos como el cansancio, problemas de sueño, irritabilidad, depresión y afectaciones en la salud física. Al respecto, Fátima Flores Palacios y Jazmín Mora Ríos (2010) han documentado que el trabajo reproductivo y de cuidados impacta particularmente la salud mental de las mujeres, ello se debe a que poseen una subjetividad anclada al servicio de los otros, en la que asumen responsabilidades sobre el buen funcionamiento de la familia y las posiciona en la sociedad como cuidadoras, rol que las responsabiliza y vulnera frente a la cotidianidad del hogar y de la familia.

Este panorama no es único de nuestro país, algunas investigadoras feministas coinciden en que atravesamos un problema significativo en materia de cuidados, a la que nombran de diferentes formas, “crisis de los cuidados” (Pérez, 2006, p.7), “situación de emergencia planetaria” (Herrero, 2016, p. 145), “emergencia de la política de lo común” (Federici, 2020, p.27), “crisis de reproducción” (Federici, 2020, p.260), entre otros. Sin restar importancia a las formas en que se nombra al problema, este se entiende como un “complejo proceso de desestabilización de un modelo previo de reparto de responsabilidades sobre los cuidados y la sostenibilidad de la vida” (Pérez, 2006, p.10) el cual se manifiesta mediante una idea generalizada -promovida por el modelo económico predominante- que impulsa la autonomía sin reconocer la interdependencia entre las personas y con la naturaleza.

La crisis de los cuidados ha sido teorizada por la economía feminista para evidenciar ideas erróneas como la autonomía y la dependencia. En este capítulo se ha explicado que el sistema económico opera desde una perspectiva androcéntrica que toma como referencia al hombre económico, un modelo universal que excluye identidades femeninas e indígenas. Bajo el análisis feminista, este hombre económico se anuncia como autónomo e independiente, borrando personas, relaciones y espacios al centrarse en sí mismo sin responsabilidades. Esto es un error, ya que "los cuidados son una necesidad de todas las personas en todos los momentos del ciclo vital" (Pérez, 2006, p.12), borrar esas necesidades como las responsabilidades genera una "representación irreal del mundo [...] o peor aún, lo que brinda es una representación equivocada del mundo" (Rodríguez, 2010, p.6).

La crisis de los cuidados nos deja ver que no somos ajenas, dependemos de los otros para sostener la vida. El hogar es un espacio político donde se manifiesta el trabajo reproductivo y de cuidados, es un sitio clave para la justicia, que visibiliza las contribuciones materiales e inmateriales de las mujeres, por ello no es posible asumir irremediablemente que el cuidado viene de personas marcadas por el género, necesitamos, por un lado "desfeminizar el cuidado" (Herrero, Cembranos y Pascual, 2011. Como se citó en Herrero, 2016 p.154), pero también debemos hacerlo común, debemos "desfamiliarizarlo" (Celiberti, 2023, p.44).

El trabajo de cuidados no se limita al hogar, las tensiones locales y globales por las que atravesamos nos demandan colectividad y organización, los cuidados han salido del hogar, se han instalado en las comunidades, en espacios rurales y urbanos atendiendo los conflictos. Silvia Federici lo documenta así en *Reencantar el mundo, el feminismo y la política de los comunes* (2020) mencionando como los efectos de la globalización y sus prácticas de cercamiento, basadas en el despojo de diferentes comunidades en América y África, -comunidades lideradas en su mayoría por mujeres-, enfrentan al sistema hegemónico con prácticas solidarias

Mientras que Francesca Gargallo Celentani (2012) en *Feminismos desde el Abya Yala, ideas y proposiciones de mujeres de 607 pueblos en nuestra*

América describe como el pensamiento feminista que no proviene de la idea de modernidad, sino de un mundo ancestral, está completamente consciente del cómo el sistema económico desprecia las ideas de organización, defensa y liberación de las mujeres originarias alrededor del territorio tierra y del territorio cuerpo. Demostrando que la defensa en ambos territorios es urgente para el sostenimiento de la vida y de los cuidados, que se extienden hasta las montañas, donde lo comunitario y lo personal se complementan.

Del mismo modo, Aimé Tapia González (2018) en *Mujeres originarias en defensa de la tierra,* deja ver que sobre las luchas del territorio que lideran las mujeres originarias en México, hay una filosofía y práctica profunda basada en la visión del mundo nosotroscéntrico, lo que permite atender y reflexionar las crisis socioambientales desde un caminar colectivo y ético en busca del bienestar común, que, para llegar a ello, los cuidados y la vida son centrales.

Estas experiencias como muchas otras, permiten observar que son posibles debido a los cuidados que brindan mediante redes de cuidados, que se configuran de manera situada y que responden a las necesidades de las mujeres, quienes además son las principales organizadoras, pues sufren en mayor medida las consecuencias de justicia social, económica y ambiental en el mundo y tienen en sus manos la responsabilidad de mantener la vida.

Las actividades de cuidado según Amaía Pérez Orozco (2006) implican reconocer nuevas desigualdades sociales que requieren una amplia crítica, pero sobre todo de la urgente redistribución equitativa y real de los cuidados, pues la asignación de esta tarea, especialmente a las mujeres trae consigo efectos como la privación de sí, por la atención a los asuntos de los otros. Flores y Mora (2010), mencionan que el trabajo doméstico, la crianza de los hijos y menores ingresos son un obstáculo para que las mujeres no solo participemos en la vida comunitaria sino para acceder al poder con igualdad de oportunidades.

Sostener la vida no debe significar limitación de las mujeres, por ello el reconocimiento y la redistribución de los cuidados entre los otros miembros de la familia y la comunidad es clave al nivel de contemplarlo como acciones

revolucionarias, así es para Federici (2020), quien reconoce que el trabajo reproductivo y de cuidados es la zona cero de la revolución y nosotras coincidimos.

El trabajo reproductivo y de cuidados destapa no solo las múltiples desigualdades que viven las mujeres, también deja ver que esta crisis de cuidados es ambiental, derivada de la invisibilización del trabajo de las mujeres, como de la falsa estabilidad del hombre económico, que aparenta ser autónomo e independiente pero que a todas luces no lo es. Al respecto, Alicia H. Puleo (2005) menciona que el ecofeminismo es una alternativa ante la crisis de valores de la sociedad consumista e individualista actual, que promueve la ética del cuidado, la cual incluye el cuidado a las personas, al entorno y al territorio. Su planteamiento práctico, es un estilo de vida que va más allá del activismo, de la lucha y la denuncia, que posiciona a las mujeres como sujetas activas y necesarias en pro de la vida.

Finalmente, para Pascual y Herrero (2010) a través del trabajo reproductivo y de cuidados que realizan las mujeres se mantiene la vida más allá del espacio doméstico, pues participamos en los sistemas de producción para la subsistencia, nos integramos a la organización de la vida comunitaria, participamos en múltiples movimientos en defensa del territorio, somos protagonistas del ecologismo de los pobres, nuestras acciones defienden la vida y con ello la salud, protegiendo lo que genera supervivencia.

Hoy, más que nunca necesitamos hablar de los cuidados, pues el olvido y la falsa autonomía del capitalismo acarrean dificultades socioeconómicas y ambientales que afectan a las mujeres de manera diferenciada. Un ejemplo reciente es la pandemia por la COVID-19, que demostró la fragilidad de la vida y su interdependencia global, la relevancia del trabajo del hogar y el campo, la sobrecarga de las mujeres y su exposición a violencias en confinamiento. Este evento hizo evidente que el sistema económico no es sostenible, evidenciando además que las comunidades con mayor cercanía e interdependencia con la naturaleza y otras personas estuvieron más preparadas para sostener la vida.

Para el caso de esta investigación, la COVID-19 es un punto de referencia que visualiza la dependencia económica forjada dentro de las comunidades rurales y originarias para con el mercado exterior, poniendo en la mesa la crítica y la propuesta de fortalecer otro tipo de economías no solo basadas en el dinero, sino en relaciones y prácticas socioambientales más prudentes que honren la identidad y la vida que mantienen en sus comunidades originarias y que irradian beneficios a otros tipos de comunidades, en las cuales el trabajo reproductivo y de cuidados, como su reconocimiento es clave para el Buen Vivir.

2.4.1 La Pandemia COVID-19 un mensaje sobre la ética del cuidado y el liderazgo de mujeres originarias

¿Cómo se relaciona la desigualdad, la interseccionalidad, el liderazgo de mujeres originarias con el ejercicio de la economía social y solidaria y el trabajo reproductivo y de cuidados en tiempos pandémicos? Tendríamos que decir que esta investigación se enmarca en el contexto de la superación de la pandemia por COVID-19, que problematiza el caso de la RSM que en 2021 participó en un programa multianual para que 60 mujeres originarias aumentarán su autonomía económica. El señalar la peculiaridad del momento en que se forma la RSM es relevante para entender esta investigación.

Con la COVID-19 emergió con mayor fuerza la relevancia del trabajo que realizan las mujeres y las personas cuidadoras en tiempos de crisis, mostrando que la producción de alimentos y las prácticas de trabajo equitativas contribuyeron a pasar de un momento de confinamiento total a una nueva normalidad. Pero, tanto el confinamiento como esa normalidad y las formas de colectividad se vivieron de manera diferenciada en los territorios como entre los géneros.

Tanto en los espacios rurales como urbanos se vivieron diferentes formas de colectividad, que posibilitaron la superación de la pandemia, mostrando que hay un gran nivel de interdependencia entre las personas, sociedades y en especial entre el mundo rural y el mundo urbano, pues la producción de alimentos fue uno de los sectores que a nivel mundial no se detuvo. Existe,

desde la zona urbana una interdependencia profunda hacia el sector rural, que habiendo superado la pandemia es posible que se haya olvidado este momento en conjunto, pero quienes sí recordamos tenemos presente que la vida se sostiene por relaciones de interdependencia, no solamente personal sino también con la naturaleza, este es uno de los mensajes que dejó la COVID-19 y que se relaciona con la ética del cuidado.

Para múltiples investigadoras feministas y ecofeministas la ética del cuidado significa el estar alerta y accionar en relación a las necesidades ajenas de manera interdependiente, reconociendo que todas y todos somos capaces de proveer cuidados y que también somos sujetos de cuidados. Para Pérez (2006) la ética del cuidado va más allá de las relaciones humanas y de la mirada antropocéntrica y androcéntrica, pues incluye una lógica ecológica del cuidado que va en contra de las relaciones de inequidad. Para Pascual y Herrero (2010) la ética del cuidado implica un acto de asumir la responsabilidad entre hombres y mujeres en el trabajo de la supervivencia, que trae consigo el bienestar del otro y el cuidado del entorno.

De manera complementaria, para Carolina Alonso Hernández y Blanca Rodríguez Ruíz (2020) la ética del cuidado pertenece a una valoración cultural relacionada al *buen trato,* que pone el cuidado en la base de la ciudadanía, reivindica la figura del cuidador universal y apela a una ciudadanía de cuidados. En este sistema prevalecen las relaciones de interdependencia entre sí mismos, entre los recursos materiales y la naturaleza, mientras se fomenta la reciprocidad y las relaciones respetuosas, cooperativas e inclusivas, generando una transformación social cuya base es la *educación para la cuidadanía*, la cual es subversiva al sistema capitalista pues se educa desde el amor, la confianza, la responsabilidad y la no violencia.

La ética del cuidado emerge en un contexto de desigualdad y explotación de las mujeres -y las subalternidades- alrededor de los cuidados que brindan, busca hacer responsables y conscientes a todos, que la provisión de “cuidados no remunerados han sido históricamente los que han permitido sostener la vida día a día, han funcionado como la mano invisible de la vida cotidiana” (Pérez, 2006, p. 14).

El origen de la ética de cuidados es una cuestión política como socioeconómica, pues el sistema capitalista se centra en la generación de utilidades sin la preocupación genuina de la forma en la que se producen sus ganancias, es evidentemente un sistema de muerte. Alonso y Rodríguez (2020) afirman que este sistema forma conscientemente seres aislados, independientes, enemistados y a la defensiva, el resultado es una base de trabajadores competitivos, individualistas y patriarcales, lo que reafirma una lógica social perversa en contra de la vida.

En nuestro contexto indígena reflexionamos alrededor de la ética del cuidado y la pandemia por COVID-19. Pensamos que esta situación es un mensaje para la vida en dos sentidos. Por un lado, escuchamos el llamado para centrar la mirada en el trabajo de cuidados que realizan las mujeres de manera cotidiana y del cómo este trabajo se intensifica en contextos de crisis para proteger la vida. Por otro lado, ampliamos el significado de esta crisis, que representa un peligro creciente para la naturaleza, de la que proviene el sustento de la vida y es preciso proteger.

Sobre el primer sentido del mensaje que deja la pandemia del 2019, Lilian Ceiberti (2023) menciona que la pandemia vino a reafirmar diversas desigualdades entre las regiones, sectores sociales y por supuesto entre hombres y mujeres. Además, de mostrar el aumento de la precariedad de las mujeres, el aumento de la sobrecarga en las tareas de cuidados y el aumento de la violencia, visualizando la casa como una cárcel. A su vez reconoce que la pandemia visibilizó la existencia de entramados de solidaridad que sostuvieron la vida y la reproducción social a través de esfuerzos solidarios.

Sobre el segundo sentido, Celiberti (2023) plantea que la pandemia representa una encrucijada ecopolítica que impone un cambio del sistema de producción y reproducción, en la que es preciso la resistencia a través del fortalecimiento del tejido social basado en culturas de cooperación y cuidado, en la cual hay un profundo reconocimiento de la interdependencia con la naturaleza. Añade, que bajo la mirada feminista la pandemia permitió explorar la potencialidad de los cuidados, como su asignación patriarcal a las mujeres

y el reconocimiento de la ecodependencia de las bases materiales que sostienen la vida.

Del mismo modo, el posicionamiento de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) en tiempos de COVID-19 (2020), coincide con Celiberti (2023) en que la pandemia dejó ver la complejidad de la vida de las mujeres en tiempos de crisis, especificando que las mujeres rurales los enfrentaron desde su contexto territorial y cultural específico, lo que conlleva otras dificultades, como el aumento de la carga de cuidados tras la desaparición de servicios públicos, la interrupción de las cadenas de producción alimenticia y con ello el aumento de la desnutrición.

Esas dificultades fueron sostenidas por las mujeres rurales y originarias mientras cargaban con la responsabilidad de la producción de alimentos a baja escala. Según la CIM (2020) las mujeres representan alrededor del 50% de la fuerza formal de producción de alimentos en el mundo, son quienes preservan la diversidad de semillas y de alimentos, así como la recuperación de prácticas agroecológicas, cuestiones que garantizan y dan seguridad alimentaria a ellas, a sus comunidades y en general al mundo.

Con la llegada del COVID-19 hubo un aumento en el interés de la producción local, como en la autosuficiencia, la seguridad y la soberanía alimentaria. Sin embargo, aunque el interés por ser autosuficiente es importante, para alcanzarlo hay que resolver que las mujeres rurales tengan acceso a tierras y crédito, herramientas que pueden contribuir a su fortalecimiento en el medio rural y beneficiar a otros, desde condiciones justas.

Durante el COVID se intensificó el trabajo y precarización económica de las mujeres, al cubrir diferentes roles como agricultoras en la parcela, activistas formando parte de movimientos comunitarios, en el hogar y fuera de esté realizando el trabajo reproductivo y de cuidados. Pero, pese a estos roles las mujeres continuamos ampliamente expuestas al aumento de la violencia institucional pública y privada. ¿Cómo es posible que quien cuida persista en tales inequidades? Es en este panorama en que invocar la ética del cuidado resulta esencial.

Aunado a lo anterior, las secuelas de la pandemia no solo fueron económicas pues abarcó cuestiones emocionales, que para la ética del cuidado también son relevantes. Flores y Mora (2010) revelan cómo las condiciones de crisis generan *vulnerabilidades acumuladas* en las mujeres, limitando nuestro actuar y nuestra cotidianidad. Mencionan que los momentos de empobrecimiento representan un estado de desequilibrio y vulnerabilidad social y emocional, en que el desamparo, impotencia e incertidumbre frente a la falta de recursos, bienes materiales y satisfactores emocionales, están cotidianamente presentes.

Flores y Mora (2010) destacan que en circunstancias de crisis las mujeres enfrentamos consecuencias en la salud mental, como la desesperanza, la depresión, la confusión, el malestar psicológico generalizado, la ansiedad y la somatización. Por lo que el trabajo de cuidados llega a generar ciertas tensiones y contradicciones alrededor de la culpa, pues cuidar se siente como una carga imposible de dejar.

En tanto Juárez, Flores y Gutiérrez (2023) mencionan que a nivel de género la pandemia por COVID amplificó las condiciones de inequidad en las sociedades, en las que las mujeres vivimos de manera diferenciada el detrimento del bienestar social, pero alrededor de ello creó nuevos razonamientos que influenciaron la reorganización de prioridades y estrategias de sobrevivencia.

Las nuevas estrategias de sobrevivencia significan una posibilidad de cambio alrededor de la ética del cuidado y de la *cuidadanía,* no solo a nivel filosófico o emocional sino como práctica, es decir, sabiendo que en los momentos críticos las mujeres por su rol generalizado como cuidadoras tienen una sobrecarga de responsabilidades, es posible que se instalen nuevas lógicas a nivel familiar y comunitario, que posibiliten la redistribución de los cuidados a fin que estos se expandan entre las personas. Al asumir que cuidar es una responsabilidad colectiva y con ello empezar nuevas normalidades se aterriza la ética del cuidado.

Los mensajes son muy claros, no podemos sostener el ritmo de vida que por años hemos aprendido y pensar que las consecuencias son lejanas, el no actuar colectivamente en momentos críticos difícilmente nos dará la oportunidad de vivir, seremos responsables del cansancio, del hartazgo, de la carencia y la sobreexplotación de las mujeres, quienes viven las consecuencias en el cuerpo, en sus territorios y a nivel emocional.

Ya que el trabajo reproductivo y de cuidados difícilmente se ha mecanizado o robotizado como lo menciona Federici (2020), es preciso que haya un giro hacia el buen trato, hacia el buen vivir, hacia una redistribución equitativa de los cuidados, hacia economías que no solo permiten la reproducción de bienes, sino que permitan la reproducción de la vida con sus expresiones sociales y culturales diversas.

Las mujeres que colaboramos en esta investigación estamos comprometidas a evidenciar que llevamos vidas trabajando por la vida, que estamos caminando hacia una ética del cuidado por nosotras, nuestras familias y porque como lo menciona Ailton Krenak (2024) somos conscientes que provenimos de una historia ancestral y que ancestral es el futuro.

CAPÍTULO 3. HISTORIAS DE LIDERAZGOS: VOCES Y EXPERIENCIAS DE MUJERES ORIGINARIAS

En este apartado buscamos mostrar las historias de diversas mujeres originarias organizadas, con la finalidad de ofrecer un ejercicio exploratorio que exponga las experiencias, coincidencias y particularidades de los elementos que permiten la sostenibilidad de sus liderazgos como de sus empresas. Este capítulo nos invita a ampliar la mirada sobre la relevancia de las características socioculturales que impulsan la sostenibilidad en empresas diferentes a las de la economía capitalista, dichas características representan parte del aporte epistémico de las mujeres originarias a las economías.

Para ello, se expone el trabajo de siete agrupaciones de mujeres originarias que lideran organizaciones en el estado de Hidalgo, Puebla, Guerrero y Yucatán: seis de estas empresas son enunciadas como cooperativas lideradas por mujeres, -aunque en algunas se han incorporado hombres- mientras que la cooperativa de Yucatán se nombra como una organización mixta, compuesta por mujeres y hombres desde el inicio, la que decidimos incluir pues consideramos que el futuro de la Red Sierra Madre contempla la inclusión activa de los hombres en el trabajo artesanal y de cuidados.

3.1 Del Abya Yala, ejercicios de mujeres originarias organizadas

Abya Yala es el nombre primigenio por el que se ha llamado lo que hoy conocemos como el continente americano. Nombrar y tener presente Abya Yala es significativo porque a través de si, recordamos que no somos un territorio descubierto, ni somos pueblos conquistados, recordamos que somos un territorio que ha existido desde hace siglos y que, a través de la resistencia, hoy nos hacemos presentes. Además, nos parece fundamental reconocer que Abya Yala nos permite nombrarnos como un territorio ancestral y unificado que contiene una multiplicidad de identidades.

Desde Abya Yala se manifiestan las cooperativas Las Camaleonas y la red que incluye a Milpa Maguey, Las Manzanas y El Doni, asentadas en la Sierra Alta y el Valle del Mezquital. Asimismo, la Cooperativa Hyadi Nju y la Colectiva

Adelitas Café se hacen presentes desde la Sierra Otomí-Tepehua-Nahua, mientras que la Sociedad de Solidaridad Social Masehual Sihuamej Moseyolchicauani lo hace desde la Sierra Norte de Puebla. El mapa se extiende a Guerrero con la cooperativa La Flor de Xochistlahuaca y hasta Yucatán con la cooperativa Zaak Koolen Ha. Todas, son organizaciones de mujeres pensadas desde el territorio y el contexto situado de sus socias.

La investigación de Paula Sánchez Luna y Alan Islas Ruiz (2024), se adentra, desde el ecofeminismo, al mundo de la cooperativa indígena *Las Camaleonas*, ubicadas en la comunidad de Los Ángeles en Alfajayucan, Hidalgo. La Cooperativa se constituyó legalmente en el año 2013 con el cultivo y venta de cactáceas, situación que en un inicio generó el rechazo de otras mujeres, por lo que nunca fue un grupo de gran tamaño. Pese a la incredulidad y gracias al arduo trabajo de las fundadoras de origen otomí, Las Camaleonas son un ejemplo de organización y persistencia situada.

Las Camaleonas, como las otras organizaciones de las que hablaremos surgen de la mano con el territorio. Las actividades que las socias deciden impulsar están influenciadas por la forma en la que la población se relaciona con sus recursos, lo cual refleja conocimientos, tradiciones y vínculos. Para el caso de las Camaleonas, su zona de origen es semi árida, con amplias planicies en las que destaca una vegetación natural de cactáceas. La actividad agrícola se limita a zonas con poca lluvia y escasa infraestructura hidroagrícola, con cultivos como alfalfa y chile seco que han ido reemplazando la producción de maíz y frijol.

Además, la región del Valle del Mezquital, zona de influencia de Alfajayucan ha sido asolada por la migración masculina de los últimos 30 años, quienes se han movilizado a otros estados, pero especialmente a Estados Unidos, y aunque también hay migración femenina, lo que predomina es que los hombres jóvenes sean los principales migrantes, mientras que las mujeres permanecen en su municipio con “la necesidad de generar opciones de subsistencia compatibles con su modo de entender el mundo, según la cultural local, la historia regional y los recursos de su territorio” (Sánchez, Islas, 2024, p.76).

Jozelin María Soto Alarcón (2022) indaga el caso de las organizaciones en red de las cooperativas Milpa Maguey, Las Manzanas y El Doni, que se enclavan en el contexto de las mujeres hñähñús de la Sierra Alta hidalguense, específicamente en los municipios de San Andrés Daboxtha, Tlahuiltepa y San Juanico, Ixmiquilpan. Esta red inició su historia en el año 1990, produciendo miel de maguey, pan, medicina natural y productos de cosmética natural como jabones y champús.

Actualmente los tres grupos comercializan en conjunto. Conforme ha pasado el tiempo la red ha logrado unir a más de 100 mujeres y a algunos hombres como asociados. Algunas de las actividades económicas tradicionales en la región son el cultivo del maguey pulquero, del cual se comercializa el pulque, las pencas y el aguamiel, así como la lechuguilla, de la cual se extrae su fibra que tiene diferentes usos.

El reconocimiento de estas actividades económicas tradicionales, así como la alta influencia migratoria y los altos índices de marginación en la zona, impulsaron el quehacer productivo de esta red de cooperativas, que retoma los conocimientos tradicionales de las ancestras de las socias para la producción de miel de maguey, así como el uso de las plantas medicinales. Por lo que las cooperativas unificadas en Milpa Maguey construyeron un entramado productivo, creativo, tradicional e innovador que se ha sostenido por más de 30 años, convirtiéndose en un referente regional para hablar de cooperativas y de liderazgo femenino.

Elvira Hernández Carvallido (2025), reflexiona desde las cinco categorías del feminismo comunitario que propone Julieta Paredes Carvajal (2013), alrededor de la experiencia de la Colectiva Adelitas Café, agrupación enraizada en el municipio de Tenango de Doria en la Sierra Otomí-Tepehua-Nahua, un territorio contrastante al Valle del Mezquital, con bosques mesófilos de montaña, pinos, encinos, orquídeas, montañas abruptas e infinidad de fuentes de agua. Prevalece la producción de cacahuate, mango, naranja y ganado bovino que poco a poco va borrando las milpas.

La Colectiva actualmente incluye a 10 mujeres socias y más de 70 agremiadas, quienes se identifican como mujeres, campesinas, artesanas e indígenas de origen otomí. Las Adelitas Café se dedican a la producción y comercialización de café. Previo a la existencia como colectiva las mujeres participaban en la producción del café, pero eran excluidas por sus parejas de la comercialización y la remuneración económica.

Al igual que Las Camaleonas y la red Milpa Maguey, las integrantes de Adelitas café se sitúan en un contexto de alta marginación social, con altos índices de migración internacional masculina, sumado a un ambiente con alta competencia en el sector de bordado, que en su perspectiva impide que este sea una fuente de ingresos digna, justa y constante.

Aunado a ello, su acercamiento al cultivo del café, del cual hasta hace unos años Hidalgo no representaba una entidad productora, pero que, al reconocer las cualidades de su grano, -ligeramente más duro, pequeño y de lento crecimiento- han logrado -junto con otras iniciativas independientes- voltear miradas hacia la región y enunciar que, en Hidalgo, hay buen café y buenas productoras de café.

Yanet Santos Miranda (comunicación personal, 1 de mayo 2026), presidenta de la cooperativa Hyadi Nju -*El sol de tenango*- nos explica que la agrupación se dedica al bordado de tenangos y su comercialización desde el año 2014. La cooperativa se extiende en algunas localidades del municipio de Tenango de Doria en la Sierra Otomí Tepehua-Nahua. Tenango de Doria es reconocido como la cuna del bordado de Tenango, especialmente la comunidad de San Nicolás en donde se ubica una zona con pinturas rupestres de las que se dice, Josefina José Tavera una mujer hñahñu, tomó de referencia junto con la extensa flora y fauna de la región para crear este bordado alrededor de los años 80's, y, que ha sufrido múltiples modificaciones ligadas a la manera en la que se representa el mundo.

La cooperativa Hyadi Nju surge ante la necesidad de auto emplearse a través del bordado, trabajo ligado a las mujeres desde que son niñas y a medida en que crecen, forma parte de una estrategia de sobrevivencia. Al igual que las

otras organizaciones, Hyadi Nju se gesta en un panorama de marginación y migración masculina, en el que la mayoría de las socias eran madres de niños pequeños, con pocas posibilidades de movilidad, como de emplearse de manera formal.

Desde que la cooperativa se formó, mantuvo constantemente de 10 a 12 mujeres rurales e indígenas como socias. Su trabajo y condición como mujeres es diferente al resto de las organizaciones mencionadas pues dependen especialmente de su habilidad de dibujo, bordado y confección ya que a diferencia de sus vecinas las Adelitas Café, las socias de Hyadi Nju no cuentan con propiedades que les permitan desempeñar otra actividad productiva. Su experiencia es relevante porque comparten esta situación con las mujeres de la Red Sierra Madre.

La Sociedad de Solidaridad Social Masehual Sihuamej Moseyolchicauani -*Mujeres originarias que se apoyan*- (2016) tiene una historia que data de los años 80's, cuando formaron parte de la Cooperativa Tosepan Titataniske -*Unidos venceremos*-, de la cual se separaron pues sus voces de mujeres no eran escuchadas por los socios varones de Tosepan Titataniske, situación que las impulsa en 1991 a formar su propio grupo. Aunque en un inicio lograron reunir hasta 300 mujeres de origen náhuatl de la Sierra Norte de Puebla, actualmente cuentan con 200 socias y agremiadas de seis comunidades.

Como las anteriores agrupaciones, las Masehual Sihuamej Moseyolchicauani (MSM), son guardianas de un conocimiento originario que les permitió expandir lo valioso de su territorio, como de sus conocimientos, lo cual se refleja en los múltiples trabajos que realizan como sociedad, pues comercializan artesanías de jonote, textiles bordados y tejidos con técnicas ancestrales a mano y en telar de cintura. Además, practican la herbolaria y la medicina tradicional con el conocimiento de sus ancestras. Todo ello, lo ofrecen a través de su hotel ecoturístico Taselotzin, espacio que logró conjuntar sus múltiples actividades y permitió la generación de bienes colectivos de las mujeres.

Nos resulta interesante cómo la experiencia de las Masehual Sihuamej Moseyolchicauani, Las Camaleonas, la red de Milpa Maguey y las Adelitas café han logrado vigencia cuando se sostienen a través del ejercicio de su derecho a la propiedad, característica que la Flor de Xochistlahuaca y la cooperativa Zaak Koolen Ha, también comparten.

Irma Guadalupe Aguirre Pérez (2003, 2004), se centra en analizar los perfiles y contexto de participación de tres mujeres en Guerrero. A su paso enuncia la experiencia de la cooperativa la Flor de Xochistlahuaca. Puntualiza que el ser mujer originaria en Guerrero, significa resistir en extremo, pues esta entidad tiene un contexto en el cual el género, la etnia, el desplazamiento y el despojo por el turismo depredador, aunado a la violencia, como a la falta de empleo que promueve la migración masculina, complejizan el desenvolvimiento de las mujeres amuzgas.

El municipio de Xochistlahuaca se une al contexto de marginación y migración de los otros municipios donde se asientan las organizaciones mencionadas. En el que es común que entre las mujeres se registre un alto grado de analfabetismo, monolingüismo, desnutrición, e intensas cargas de trabajo que limitan su participación social y política en espacios de poder. Por lo que el surgimiento de la Cooperativa La flor de Xochistlahuaca para Aguirre (2004) merece ser nombrada como una acción transgresora.

La flor de Xochistlahuaca se creó en el año 1969, actualmente cuenta con 27 socias que se dedican al tejido en telar de cintura, pero como lo veremos más adelante, al igual que las agrupaciones anteriores no solo abarcan una actividad productiva, sino que a través del tiempo esta cooperativa ha impulsado acciones estratégicas que modifican la posición subordinada de las mujeres amuzgas, llegando a ocupar posiciones de representación popular como regidoras y activistas políticas.

Finalmente, María José Fernández Aldequa, Samuel Joault y Ana García Fuentes (2022) inspeccionan a través de la gobernanza y la acción colectiva el caso de la cooperativa Zaak Koolen Ha -*Agua clara*-, en el municipio de Yaxcabá en el Estado de Yucatán, a apenas 20 kilómetros de Chichen Itza

una zona que ha sido fuertemente gentrificada, en la que sus habitantes mayas sobreviven la turistificación del territorio.

Los inicios de Zaak Koolen Ha, se remontan al año 2005, cuando vecinas de la comunidad de Yokdzonot aceptan limpiar el cenote, que estaba siendo ocupado como basurero. Después de un año, las mujeres mayas solicitaron al Ejido Yokdzonot una concesión para activar un proyecto ecoturístico en el cenote. En un inicio, hubo cincuenta participantes. Tras múltiples dificultades actualmente la cooperativa constituida legalmente en el año 2009, se sostiene con 16 socias, de las cuales diez son mujeres y seis hombres.

Esta cooperativa mixta representa una fuente de empleos alternativos en la que se muestra como las mujeres y hombres ejercen un liderazgo incluyente que empodera. La cooperativa es un ejemplo de generación de conciencia alrededor del género y del empoderamiento femenino. El conocer su experiencia como una organización mixta, aporta al análisis sobre los retos y transformaciones relativas al género y la etnia como los beneficios económicos y sociales que traen las empresas sociales mixtas, enfatizando aquellos beneficios intangibles, reconocidos como capital social, que surgen de diferente forma en cada una de las cooperativas anteriormente señaladas.

3.2 Entre la incomodidad y la resistencia el camino hacia el liderazgo de mujeres originarias

Antes de adentrarnos en este apartado, es importante hacer una aclaración. Lo que a continuación describiremos no pretende ser una ruta para empresas sociales administradas por mujeres originarias, pues reconocemos que en los casos expuestos las socias y socios se encuentran enmarcadas y atravesadas por contextos específicos, en donde el género, la etnia, la edad, la clase social, incluso la experiencia migrante colectiva -entre otras condicionantes-, moldean sus experiencias de liderazgo. Lo que deseamos, es enfocar la mirada sobre lo complejo que ha sido para estas cooperativas mantenerse presentes en diferentes dimensiones, por ejemplo, alrededor del territorio, del tiempo, de la organización, de vínculos personales, de los conocimientos ancestrales transformados en trabajo remunerado. Sin embargo, para

mantenerse en el camino del liderazgo, consideramos fundamental hablar de cómo estas organizaciones lo alcanzaron.

En ocasiones, vemos que las empresas redactan informes señalando sus *buenas prácticas,* las cuales escriben en positivo y desde el resultado final, omitiendo el camino andado y asumiendo que lo relevante es llegar a ese lugar. Por ejemplo, en la frase: p*romover la buena comunicación entre las socias de la cooperativa,* nosotras consideramos que, en el fondo esta frase guarda conflictos que van más allá de una connotación negativa, pues se sitúa desde el ejercicio cotidiano que conduce a transformar la práctica comunicativa. Es por ello, que deseamos hablar desde el ángulo incómodo del trabajo organizado en grupos liderados por mujeres originarias, pues de esta forma evitamos acercarnos a una ruta fija sobre el liderazgo con las experiencias de estas organizaciones, mientras honramos sus historias, dificultades situadas y evidenciamos que el conflicto es un elemento vital en las organizaciones.

Pensando desde la incomodidad y lo situado, consideramos prudente ahondar en las historias de liderazgo de estas experiencias, desde la propuesta del feminismo comunitario que hace Julieta Paredes Carvajal (2013), mediante los cinco criterios que permite la transformación de la explotación y subordinación de las mujeres, que invita a resignificar: *el tiempo, el cuerpo, el movimiento, el espacio y la memoria.*

Julieta Paredes Carvajal (2013) hace una propuesta política al enunciar el feminismo comunitario, en el que la dominación patriarcal en las comunidades no solo pone como actoras centrales a las mujeres originarias, sino que es una propuesta alrededor de la comunidad, en la que se lucha contra el patriarcado y el capitalismo, para crear comunidad. Las experiencias agrupadas a través de las organizaciones en Hidalgo, Puebla, Guerrero y Yucatán, son el testimonio vivo de que en el Abya Yala de manera silenciosa y constante estamos creando redes de mujeres organizadas que, ante la disminución de las funciones del Estado, nosotras promovemos la vida.

La propuesta del feminismo comunitario comprende cinco campos de acción, con posibilidad de transformar la subalternidad de las mujeres:

- *El tiempo,* como un derecho cotidiano que otorga libertad y descanso, cuya defensa ante el tiempo patriarcal es vital.
- *El cuerpo,* como lugar marcado por las relaciones de poder y donde comienza la libertad.
- *El movimiento*, como una propiedad de la vida que nos permite construir, organizar, cuidar y proyectar la vida para liberarnos.
- *La memoria,* es la raíz, el origen de donde provenimos, conservar nuestra identidad nos dará fuerza, sabiduría y camino para construir.
- *El espacio,* tangible e intangible para el desarrollo vital del cuerpo, que permite expandir la movilidad de las mujeres y sus comunidades para dar mayor libertad y autonomía.

A continuación, presentamos un breve acercamiento desde la incomodidad y resistencia de las historias de liderazgo de las socias y socios de Las Camaleonas, la red Milpa Maguey, Hyadi Nju, Adelitas Café, la Masehual Sihuamej Moseyolchicauani, La Flor de Xochistlahuaca y Zaak Koolen Ha, teniendo como referencia los criterios del feminismo comunitario según Paredes (2013).

3.2.1 El tiempo

Soto (2022), Santos (2026), Hernández (2022), MSM (2016) y Aguirre (2003, 2004), mencionan que una parte central de las dificultades dentro de las organizaciones de las mujeres originarias se relacionaban al control del tiempo por parte de los esposos, hijos varones e incluso suegras o suegros, quienes en ausencia de la pareja actúan como los responsables de las mujeres.

El control del tiempo está relacionado -en parte- con el impacto económico que justifica la ausencia de las mujeres fuera del hogar, de tal manera que si los ingresos por la venta de la miel de maguey, productos de herbolaria, pan, café, tenangos, artesanías tejidas o bordadas en tela o jonote, como la

prestación de servicios turísticos, no eran significativas, eran consideradas como una pérdida de tiempo y recursos, a la que se sumaba la burla, la desconfianza y el desprestigio a nivel familiar y comunitario de esas mujeres.

Ante esta situación, desde hace más de 50 años las mujeres de estas organizaciones realizan una tarea de convencimiento personal, familiar y comunitario que trastoca a las instituciones, quienes aún escépticos, cuestionan el uso de nuestro tiempo sobre cómo y dónde decidimos participar y organizarnos. Cuestionan, además, la viabilidad alrededor de las actividades productivas que elegimos, infravalorando nuestro trabajo y criterios. Cuestionan, si seremos capaces de que nuestros territorios y nuestros contextos como mujeres originarias generen bienestar para nosotras y nuestras familias.

3.2.2 El cuerpo

Soto (2022), Santos (2026), MSM (2016), y Fernández et. al. (2022), dan cuenta a través de los testimonios de las socias, que la participación económica como el liderazgo se encuentran en disputa, en el que como si fuese la vida un terreno de batalla, el cuerpo -y la mente- de las mujeres originarias es una armadura frágil y en resistencia. La ruptura del mandato de género y el patriarcado ancestral justifica lastimar nuestros cuerpos y nuestras mentes.

Las socias de estas organizaciones tras su labor de convencimiento y defensa de sus ideas para empujar sus empresas, enfrentaron y resistieron con el cuerpo, fueron violentadas física y emocionalmente por sus parejas por decidir el uso de su tiempo, por decidir ser una con sus territorios y conocimientos, por decidir transformar sus vidas y las de sus hijas e hijos.

La violencia fue una de las principales circunstancias por las que muchas mujeres abandonaron estas organizaciones, aunque en contrasentido también la violencia ha sido uno de los principales motivos por las que las mujeres de estas organizaciones han persistido y ampliado la mirada de sus propias luchas, no solo hacia ellas, sino hacia las otras mujeres de sus comunidades, movilizándose, ampliando redes y generando estrategias de

acompañamiento a las mujeres violentadas, como a los generadores de violencia.

3.2.3 El movimiento

Sánchez & Islas (2024), Soto (2022), Hernández (2022), Santos (2026), MSM (2016), Aguirre (2003, 2004) y Fernández et. al. (2022), identificaron que no podía existir sostenimiento de las organizaciones si cerraban los ojos a la violencia, como a la desigualdad y al extractivismo latente en sus territorios.

Las mujeres hñahñus, otomíes, nahuatlacas, amuzgas y mayas, tenían claro que las relaciones de interdependencia entre ellas mismas como mujeres originarias, congéneres, miembras de una comunidad compartida con otras identidades y como entes que interactúan constantemente con la naturaleza, al trabajar con el maguey, la lechuguilla, el café, las plantas medicinales y con la montaña, no podían cerrar los ojos ante los problemas en sus territorios y tampoco podían luchar solas.

Tal fue y sigue siendo, que estas cooperativas han configurado nuevas luchas para defenderse de la violencia de género en contra de las mujeres, como para promover los derechos humanos y sus derechos ambientales ante el turismo extractivo, expandiendo su influencia a otras comunidades, incorporando a otros grupos en trabajos irradiados por su influencia; denunciando la apropiación cultural de sus bordados por parte de empresas globales, promoviendo prácticas de impacto ambiental en los servicios ecoturísticos y abriendo espacios de toma de decisiones como regidoras municipales y activistas políticas.

3.2.4 El espacio

Según lo mencionan Sánchez & Islas (2024), Soto (2022), MSM (2016), Aguirre (2003, 2004) y Fernández et. al. (2022), las socias dejan claro que, tanto sus organizaciones como ellas no son momentáneas ni de intereses únicos. Su vínculo con el territorio las convoca a defenderlo y a hacerse cargo de él. Lo cual las ha encaminado desde el inicio a relacionarse con múltiples actores como asociaciones civiles, universidades, instituciones públicas,

como otras organizaciones similares a ellas. Tras dichos caminos comunes han mejorado sus instalaciones, adquirido equipamiento, capacitación en diferentes temas, como la posibilidad de formar espacios de encuentro y cercanía al interior de sus organizaciones. Con ello, han logrado desmitificar el rol tradicional de la mujer originaria y demostrado que hay otras formas y mundos posibles para las mujeres, para todos.

A través del movimiento y el espacio, las socias de estas cooperativas no solo ampliaron un taller, instalaron un nuevo invernadero, una bodega o reforestaron una parcela de café, de maguey, instalaron un huerto medicinal, adquirieron máquinas de coser, ampliaron un espacio en sus hoteles o adquirieron un lote de telas. A través de esta categoría se visualiza cómo las socias al ampliar sus bienes, también aumentaron su autonomía, pues la mayoría de ellas carece de derecho a la tierra, pensar en bienes propios es en muchos casos algo lejano, pero un bien común las acercó a sentirse por primera vez dueñas de algo.

3.2.5 La memoria

Sánchez & Islas (2024), Soto (2022), Hernández (2022), Santos (2026), MSM (2016), Aguirre (2003, 2004) y Fernández et. al. (2022), exponen como las actividades productivas que realizan las socias de estas organizaciones, se remontan al trabajo en el territorio, que heredaron a través de sus abuelas y madres, pero que bajo la hegemonía patriarcal se promueve el desvalor del trabajo que realizamos las mujeres, junto con la idea de que la tierra ni las prácticas ancestrales relacionadas a la producción permiten la subsistencia.

Las mujeres de estas cooperativas estuvieron asediadas por instituciones públicas del Estado, como de los organismos internacionales, sobre todo en la entrada del neoliberalismo, en que las prácticas y el trabajo tradicional agrícola en las zonas rurales e indígenas no era viable para subsistir y que lo conveniente era acercarse a estos espacios de trabajo desde la explotación de la naturaleza. Este discurso es tan enérgico que muchas mujeres y sus organizaciones lo han adoptado y promovido trabajos de muerte. Pero las

socias de estas organizaciones tienen muy claro su origen y la dignidad que genera el trabajo heredado de nuestras ancestras.

La memoria está presente en el quehacer cotidiano de las organizaciones, que no está peleada con los conocimientos nuevos que comparten sus diferentes aliados, y que a raíz de la autonomía que les da el movimiento, el espacio, el tiempo y el cuerpo, las socias toman las decisiones indispensables para modificar una fórmula, cambiar la forma de producción, conservar una práctica tradicional previo a la cosecha y después de las ventas. Cada vez que las socias aprenden cosas nuevas, también están defendiendo sus conocimientos ancestrales.

Estas organizaciones y sus historias son tan profundas que apenas hemos descubierto una parte del camino que han andado y resistido para construirse. Sin embargo, vemos coincidencia en algunos elementos que pueden servir de luz para quienes observamos y construimos organizaciones desde nuestras identidades indígenas. Reconocer la identidad en medio de la diversidad es un elemento que además de fortalecer estas organizaciones, emiten un mensaje de resistencia comunitaria frente al patriarcado y a la economía capitalista.

Estos mensajes dicen con claridad que ante la desigualdad y explotación las mujeres estamos organizándonos en formas que respeten la vida, aunque en ocasiones eso nos implica resistir y vivir la incomodidad, retos que nos impone nuestro contexto, el cual configura las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres y para transformarlo mediante el tiempo, el cuerpo, el espacio, el movimiento y la memoria es preciso comprender cómo se significan y operan en lo cotidiano, en la cultura.

3.3 La construcción cultural de liderazgo de mujeres

¿Cuál es la razón por la que ahora resulta relevante hablar sobre el liderazgo de mujeres? Para nosotras, en parte, la respuesta implica el resarcir el daño que el Estado, la Academia e incluso nosotras como mujeres originarias nos hemos hecho al borrarnos, por lo que el reconocernos como líderes es una de las acciones básicas para resarcir el daño. Por otro lado, somos conscientes

del potencial epistémico que contiene nuestra identidad indígena y que la crisis de vida que atravesamos en el mundo no se resolverá con el actuar depredador del capital. Nosotras somos herederas y practicantes de acciones claves que han sostenido la vida, nuestra mirada es relevante para el mundo.

Tenemos claro que nuestra participación social ha sido intencionalmente relegada por el sistema patriarcal y monocultural que rechaza lo indígena (UNAM, 2010). Ambos sistemas están fuertemente relacionados con la cultura, por lo que adentrarnos en ella nos permite reconocer el entramado de desigualdades que nos atraviesan, a su vez ese mismo conocimiento crea la posibilidad de cambio, al que aspiramos.

En el capítulo anterior establecimos los referentes alrededor de la desigualdad de las mujeres, del cómo aun en sociedades con mayores libertades la subordinación femenina era una constante, convirtiendo esa desigualdad en un universal cultural. Además, dejamos clara la existencia de un patriarcado ancestral que rompe con la idea romántica de que los pueblos del Abya Yala se basan en relaciones equitativas entre los géneros y que al entrecruzarse con el patriarcado proveniente de Europa se estableció el entronque patriarcal, que, junto al sistema económico hegemónico, ha empobrecido aún más a las identidades al margen del hombre universal.

Ahora, nos gustaría traer esa conversación para ejemplificar cómo la cultura influye la formación y trabajo de las líderes de Las Camaleonas, la red Milpa Maguey, Hyadi Nju, Adelitas Café, la Masehual Sihuamej Moseyolchicauani, La Flor de Xochistlahuaca y Zaak Koolen Ha, considerando las cuatro constantes que justifican la inferioridad en las diferentes culturas, según lo hallado por Saltzman (1992), y que se manifiestan mediante la ideología, en el lenguaje, en significados negativos sobre las mujeres, en prácticas de exclusión y en el pensamiento dicotómico.

3.3.1 Sobre la ideología y expresión en el lenguaje

En las experiencias expuestas, identificamos actitudes que desestimaron las opiniones y el trabajo de las mujeres, sobre todo al momento de iniciar sus organizaciones. Las Masehual Sihuamej Moseyolchicauani (MSM, 2016) lo

vivieron mientras colaboraron con la Tosepan Titataniske, en la que los socios -mayoritariamente hombres- invalidaron su solicitud para abrir espacios liderados por y para mujeres al interior de la cooperativa. A su vez, en sus hogares, sus parejas remarcaban que el rol de las mujeres se limitaba al hogar, espacio que no debían abandonar.

Al inicio de la cooperativa Zaak Koolen Ha (Fernández et. al,2022) fueron reiteradas las burlas y el desprestigio de la comunidad hacia las socias, acusándoles de holgazanas y de perder el tiempo. Para Hyadi Nju (Y. Santos, comunicación personal, 1 de mayo 2026) el panorama fue similar, al inicio las socias vivían la desaprobación de sus parejas, pero cuando los ingresos aumentaron por la venta de bordados, los esposos cambiaron su postura a una más favorable, lo que aumentó la credibilidad de la cooperativa en la comunidad, como la redistribución de los cuidados en el hogar.

Para Milpa Maguey (Soto, 2022) -como en los casos anteriores- los ingresos generados del trabajo en la cooperativa se distribuían hacia el hogar, porque dentro de las subjetividades de las mujeres emerge el papel de madre, en la que se está obligada a distribuir los ingresos obtenidos del trabajo organizado a toda la familia, sin contemplar apartados para sí mismas. Aunque esta situación puede generar posiciones encontradas, algunas de las organizaciones como la Flor de Xochistlahuaca (Aguirre 2003, 2004) y Adelitas Café (Hernández, 2022), narran que previo a la consolidación de sus organizaciones, los varones de sus familias comercializaban sus trabajos, excluyéndolas del pago u otorgando pagos ínfimos.

3.3.2 Sobre los significados negativos

Estos se interconectan con la ideología y el uso del lenguaje, que se materializan en las seis organizaciones mediante la prohibición de las parejas de participar en otros espacios, como en las críticas de las familias y comunidades hacia las mujeres cuando ellas se mueven en espacios diferentes a los tradicionales, como los que representan sus organizaciones, aunque esto no se limita a ese espacio.

En el caso de la Masehual Sihuamej Moseyolchicauani (MSM, 2016) las socias relatan, que, a diferencia de los varones en la comunidad, las mujeres enfrentan un acceso limitado a la educación, pues se asume que, para desempeñar el rol de madres, no es necesario aprender a leer o escribir. En contraste, para los hombres a quienes socialmente se les acredita el rol de proveedor, el ser educado resultaba indispensable. Aquí, habita un significado negativo en la representación simbólica de las mujeres, cuyo trabajo histórico de crianza y cuidados es devaluado frente a las tareas productivas asignadas a los varones.

Asimismo, cuando las comunidades acusan a las socias de ser holgazanas o de perder el tiempo en las reuniones, se encubren y reproducen estos significados negativos. Dichas descalificaciones operan bajo la premisa de que el único rol válido para una mujer es el cuidado exclusivo del hogar y la familia, invisibilizando por completo el hecho de que las mujeres siempre han realizado múltiples jornadas de trabajo y que su participación organizativa constituye una labor legítima.

3.3.3 La exclusión

Las socias de estas organizaciones han experimentado la exclusión en diferentes niveles, destacaremos la que ejerce el Estado y sus instituciones, pues representa un actuar panorámico de la forma en la que por nuestra condición como mujeres originarias se nos ha excluido institucionalmente.

En algún momento de su trayectoria, las seis organizaciones colaboraron con instituciones nacionales e internacionales que impulsaron políticas públicas relacionadas al trabajo con mujeres, en las que predomina un actuar homogéneo sobre las condiciones de las mujeres originarias. Pero como mujeres y como organizaciones al reconocer la fortaleza de sus identidades étnicas, como el conocimiento de su contexto de género, junto con el desarrollo de una autonomía comunitaria, esquivaron las imposiciones institucionales al limitar su intervención.

Así fue como las Masehual Sihuamej Moseyolchicauani (MSM, 2016) aperturaron su hotel con una perspectiva ecoturística y ampliaron sus

servicios de hospedaje en los hogares de sus socias, expandiendo los beneficios económicos y abriendo un espacio de formación en sus territorios a visitantes que buscan conocer más sobre su trabajo organizado. Del mismo modo, Milpa Maguey (Soto, 2022) defendió su identidad mediante la conservación del trabajo alrededor del maguey, además de configurarse como una cooperativa aliada de su comunidad al adquirir el pulque a precios superiores a los impuestos por acopiadores externos.

Para Sirin Adlbi Sibai (2016) en las instituciones públicas la mirada homogénea nos hace ver como mujeres empobrecidas, con poca agencia y víctimas de violencia. Por estas razones se busca nuestra incorporación al mundo económico, para aumentar nuestra autonomía. No obstante, lo que estas instituciones no consideran, es que ese panorama representa una imagen general de cómo somos o vivimos las mujeres originarias.

No todas las mujeres originarias somos pobres, sin agencia o violentadas, como fue el caso de las Camaleonas (Sánchez & Islas 2024), Las Adelitas Café (Hernández, 2022) o Hyady Nju (Santos, 2026), que dentro de sus socias hay mujeres con formación universitaria y mayor autonomía. Las estrategias impuestas por instituciones externas se establecen en términos de esa visión homogénea, que establece actividades que refuerzan los roles tradicionales de las mujeres, mediante proyectos de poco impacto económico, que nos retienen en el hogar, como proyectos de traspatio o bordado, que, además carecen de acompañamiento técnico y nos arrebatan la oportunidad de asumir retos en otros espacios.

Aunado a ello, estas políticas se establecen bajo lógicas de trabajo en equipo, que no consideran las múltiples jornadas de trabajo que tienen las mujeres, asumen que realizamos los mismos trabajos que nuestros compañeros hombres, -donde a menudo ellos al terminar la jornada laboral, regresan a casa y descansan-. Este panorama que pretende incluir a las mujeres, lo que realmente hace es homogeneizarnos y excluir a quienes desean trabajar o tener ingresos adicionales, pero, que no les es posible. Así es como el Estado institucionaliza prácticas que excluyen a las mujeres al pensar que todas somos iguales.

3.3.4 Sobre el pensamiento dicotómico

A través del análisis anterior, se percibe el pensamiento dicotómico, en el que las mujeres recibimos un trato distinto al de los hombres, que nos jerarquiza y subordina a lo masculino no solo en el hogar, sino en la comunidad y por supuesto frente a instituciones como la escuela, la iglesia, el Estado. Esta dicotomía atraviesa el liderazgo de las mujeres en estas organizaciones, pero en el caso de la Cooperativa Zaak Koolen Ha (Fernández et al, 2022), una agrupación mixta con mujeres y hombres asociadas, el conocimiento y respeto a los valores cooperativos, como el reconocimiento de las tareas, han logrado romper con ese pensamiento dicotómico -al menos al interior de la cooperativa- y han creado conciencia de género y empoderamiento.

Estas experiencias, nos muestran un fragmento situado del cómo la cultura otomí, hñahñu, náhuatl, amuzga y maya se significan alrededor del liderazgo de mujeres originarias, reafirmando que el liderazgo es un espacio en disputa, marcado por desigualdades como por posibilidades, en el que paradójicamente la lucha entre ambas aporta a la sostenibilidad de liderazgos como al proceso organizacional. Dicha sostenibilidad no responde a los indicadores provenientes del mercado hegemónico, sino a las prácticas sociales en que la memoria, el trabajo organizado y la reciprocidad son claves para reconfigurar las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres hacia relaciones recíprocas y libres, mismas que nos gustaría enunciar.

3.4 Resistencia, identidad e interdependencia, sosteniendo el liderazgo de mujeres originarias

Hemos expuesto las experiencias de mujeres originarias que lideran siete organizaciones, sus revelaciones reafirman que la economía como parte de la cultura, promueve la desigualdad entre las mujeres y aún más cuando provenimos de comunidades indígenas. Sin embargo, estas experiencias también nos advierten que no sólo se construyeron empresas, también se levantaron liderazgos, sueños y posibilidades para las socias, sus familias y hasta para sus comunidades.

Estas mujeres y sus empresas recibieron apoyo de múltiples instituciones, que les proveyeron de financiamiento, infraestructura, capacitación y asesoría, activos vitales para su impulso. No obstante, existen algunos elementos del tipo sociocultural que son una contribución directa de las mujeres originarias y sus comunidades hacia sus liderazgos. Decimos que estos elementos son socioculturales porque provienen de una perspectiva comunitaria ancestral, o bien porque han sido transformados por las mujeres en razón de reflexiones profundas sobre las desigualdades enraizadas en prácticas culturales de sus comunidades, que las vulneraban, y, que era preciso cambiar para fortalecer sus liderazgos.

Por eso, a continuación, mencionaremos algunos de los elementos socioculturales que identificamos en cada una de estas organizaciones y que son relevantes, pues a diferencia de la lógica hegemónica del sistema capitalista, con sus empresas tradicionales, en las que cada acción está motivada en función de los rendimientos y los costos, estas empresas sociales toman decisiones basadas en la resistencia, la identidad y la interdependencia.

Para el caso de la Cooperativa Las Camaleonas (Sánchez & Islas, 2024), el sostenimiento de sí mismas como lideresas, lo han realizado desde el nombrar a la cooperativa como un espacio de resistencia. En la práctica la resistencia se percibe en la insistencia para reunirse como mujeres originarias alrededor de una actividad económica en contexto de su territorio, del cual realizan un aprovechamiento sostenible. A su vez, la relación con su territorio en el Alto Mezquital se asocia con la identidad étnica de las socias de origen otomí, que se caracteriza por la interdependencia, que respeta y honra el territorio y a quienes viven ahí.

Otro de los elementos de sostenibilidad sociocultural que se perciben en el liderazgo de Las Camaleonas es la reciprocidad, pues su trabajo como cooperativa no se limitó a sus socias. A través del tiempo las mujeres han impulsado acciones en favor de su comunidad, mediante el encadenamiento de proyectos próximos al suyo, generando empleos e ingresos constantes alrededor del cultivo y comercialización de cactáceas.

Las organizaciones en red Milpa Maguey (Soto, 2022), muestran que el fundamento sociocultural de su sostenimiento como líderes es diverso. Una parte proviene del conocimiento y memoria de su territorio, lo que en él crece y lo que en él es posible ha sido clave para elegir la actividad económica a desarrollar. Aunado a ello, el respeto por la naturaleza, que promueven a través del manejo agrícola en sus parcelas, emerge de la identidad como campesinas y como hñahñus, por lo que encontramos una relación de interdependencia con la naturaleza centrada en la identidad.

Para la Cooperativa Hyadi Nju (Y. Santos, comunicación personal, 1 de mayo 2026) el reconocimiento público de sus liderazgos frente a la familia y a las comunidades, incluso frente a ellas mismas, ha sido una práctica sociocultural que las ha sostenido. Cabe señalar que, el hecho de que las socias participen en otros espacios, como en la escuela, en la iglesia, en la parcela o en actividades comunitarias, ha sido relevante en el sostenimiento de sus liderazgos, pues expande su ámbito de incidencia mientras transforma la mirada colectiva sobre los roles tradicionales de las mujeres.

Para el caso de las Masehual Sihuamej Moseyolchicauani (MSM, 2016) el sostenimiento de los liderazgos se evidencia a través de prácticas solidarias al interior del grupo, que respaldan a las socias y sus familias ante el fallecimiento o enfermedad, mediante recursos económicos. Las prácticas de reciprocidad son comunes entre las socias y emanan del conocimiento y prácticas de la comunidad náhuatl de la Sierra Norte de Puebla.

Dicha reciprocidad no es exclusiva en la organización, al igual que en las otras empresas, esta reciprocidad se ha trasladado al ámbito comunitario, al atender problemáticas que no tenían previstas involucrarse, como en la atención de la violencia de género en sus comunidades, pero, que a medida en que fue creciendo su proyecto y su conciencia, también creció su intervención.

Para el caso de la Cooperativa la Flor de Xochistlahuaca (Aguirre, 2003, 2004), el que la comercialización saliera del espacio familiar hacia el espacio público les dio mayor independencia mientras fomentó sus liderazgos, pues

por primera vez tuvieron acceso a sus ganancias. Esta independencia las impulsó a aprender a sumar, restar y capacitarse en el desarrollo de habilidades de comunicación y negociación, con lo que abrieron la puerta para vincularse con actores políticos, lo que amplió su espacio de liderazgo.

En el ámbito de las relaciones personales, esta cooperativa logró mostrar nuevas formas de relacionarse con sus parejas, mediante vínculos de apoyo mutuo y compañerismo, lo cual ha sido una característica sociocultural que ha brindado sostén a los liderazgos de algunas socias de esta cooperativa, pues se comprende que también las mujeres tienen el derecho de participar y gestionar su tiempo de acuerdo a sus intereses y que el apoyo de la pareja es clave para lograrlo.

En el caso de la Cooperativa Zaak Koolen Ha (Fernández et. al. 2022) el sostenimiento de los liderazgos ha sido posible por la participación equitativa entre hombres y mujeres mayas, para quienes el reconocimiento de los valores del cooperativismo y el respeto a las tareas y responsabilidades de cada una de las socias y socios ha mantenido el equilibrio y establecido nuevas formas de interacción, alrededor de la interdependencia con su territorio, al reconocer sus males y accionar para transformar esa situación.

Aunado a lo anterior, el establecer a la cooperativa como un espacio de encuentro comunitario -en el que los afectos y las relaciones interpersonales son esenciales, pues promueven solidaridad y retribución entre las socias y sus comunidades- más allá de un espacio de trabajo, ha aumentado el capital social, la autoestima y el poder de negociación en la esfera doméstica y comunitaria de las mujeres. Además, el que la cooperativa no representa una tercera jornada de trabajo ha fortalecido los liderazgos de las y los socios, lo que les ha permitido en consecuencia sostener la cooperativa.

En estas reflexiones notamos que algunas características constantes del liderazgo de mujeres originarias se mueven entre *la resistencia, la identidad y la interdependencia,* que no necesariamente se hacen presentes de manera individual. De hecho, usualmente interactúan de forma simultánea o, en consecuencia, con límites poco difuminados entre ellos, o que generan otros

elementos relacionados, como la reciprocidad, el sentido de comunidad, los afectos, el reconocimiento, la capacitación y la independencia, características que brotan de la cultura y que suman a los liderazgos de las mujeres.

Otros de los elementos de sostenimiento de los liderazgos que identificamos involucran las reglas y la familia. Respecto a las reglas, la red Milpa Maguey (Soto, 2022) y La cooperativa Zaak Koolen Ha (Fernández et. al, 2022) identificaron que el generar reglamentos internos basados en normas sociales y culturales hñahñus y mayas, les permitió a las mujeres la sostenibilidad de sus liderazgos como de su organización, lo cual también está relacionado con la voluntad de las personas. Para ellas, si las socias tienen voluntades fuertes las tareas se lograrán.

Las Masehual Sihuamej Moseyolchicauani (MSM 2016), mencionan que el involucrar a la familia en los beneficios en el trabajo como en la organización, es una estrategia sociocultural que ha sostenido sus liderazgos, pues a través de esta se promueve el relevo generacional. Del mismo modo la provisión de cuidados mediante el apoyo de los hijos mayores hacia los miembros más pequeños de la familia, hace posible que las mujeres participen en capacitaciones -sin sentir culpa o angustia al no estar con los hijos-, con ello aumentan la posibilidad de aprender cosas nuevas.

Nuestro liderazgo no es una tarea sencilla, pero es necesaria. Estas historias nos dejan ver cómo es que las mujeres originarias están liderando empresas sociales y solidarias de acuerdo a sus contextos situados. De esta forma de trabajo destacan los elementos socioculturales para el sostenimiento de los liderazgos, que son una aportación epistemológica de las mujeres en el terreno de la economía y muestran una perspectiva descolonizante centrada en la interdependencia entre las personas y su entorno.

Necesitamos ampliar la mirada sobre los elementos que intervienen en la sostenibilidad de estos liderazgos de una manera situada, para comprender que cada caso es único y complejo y aunque pueden tener similitudes, son procesos que se viven de manera situada.

CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO

Como mujer otomí que tiene la oportunidad de estudiar un posgrado con una beca nacional no me resultaba congruente realizar una investigación mecánica, tenía la intención de que fuese significativa. Por lo que a medida que me encontraba estructurando la investigación, me percaté de la manera en la que se nos forma en las universidades en relación a los lineamientos para hacer investigación, que pugnan por la objetividad y la lejanía del sujeto-objeto de estudio entre las personas investigadoras; la valoración en la generación de datos y la edificación de conocimiento útil, pues bajo el sistema económico en el que vivimos el conocimiento debe servir antes de ser.

A la par de este descubrimiento, encontré que había una forma *Otra* de hacer investigación, y que con ella podríamos construir una investigación encarnada, que cuestione las epistemologías hegemónicas acostumbradas en la academia y contribuya a la generación de conocimiento que hable de la colaboración entre mujeres y no de su objetivación jerarquizada. Es por ello, que este capítulo aborda cómo enunciamos como feminista esta investigación, marcando una postura política, en la que buscamos amplificar la voz y presencia de las mujeres originarias. Esta investigación no solo es feminista por el hecho de hablar de mujeres, sino porque en el ejercicio de investigar buscamos dar cuenta de la existencia de nuestros liderazgos como mujeres originarias, mismos que surgen en contextos diferenciados.

4.1 Las mujeres y las Teorías feministas al centro del diseño de la investigación

Los estudios feministas para Norma Blázquez Graf (2010) abordan la manera en la que el género influye en las concepciones del conocimiento. Uno de los temas centrales de los estudios feministas es la crítica a la objetividad, racionalidad, neutralidad y universalidad pues las teorías del conocimiento se basan en el punto de vista masculino, que se caracteriza por ser androcéntrico, distante y controlador, en el que se trata a las personas como objetos. Por ello la epistemología feminista disputa por desencializar las

formas hegemónicas en las que se produce conocimiento, rechazando teorías totalizadoras y desiguales.

Al respecto de la investigación y la generación de conocimiento, Gargallo (2010) menciona que América Latina no es una región donde se produce el pensamiento hegemónico, sino que es la región en la que los sectores privilegiados la reproducen. Y esa reproducción se incorpora a las Ciencias Sociales y por supuesto a la labor feminista. A su vez, Gargallo menciona que la lengua es el primer sostén de la universalización e interpretación hegemónica de la realidad y ya que una de las interpretaciones de la hegemonía aspira a controlarlo todo, y que las universidades son uno de sus principales reproductores (Blázquez, 2010) que promueven la valoración y solicitud de estilos cognitivos tradicionales como el ser objetivos, teóricos, distantes emocionalmente, analíticos, deductivos y cuantitativos. Tales solicitudes de la academia establecen las condiciones que estructuran el lenguaje y que modulan la manera en la que se habla alrededor de la investigación y de las personas que en ellas participan.

No obstante, la investigación no es un proceso distante emocionalmente y tampoco enteramente objetivo, por el contrario, la investigación es sentida y subjetiva, en ella hay emociones que están cargadas de un valor epistémico profundo que es importante reconocer y enunciar modificando la forma en la que hablamos, hacemos y escribimos investigación. Dauder García y Marisa Ruiz (2021) reafirman que “no solo se conoce a través de la cognición o el intelecto, sino a través de las emociones” (García y Ruíz, 2021:24). De hecho, prevalece una relación inseparable entre conocimientos y emociones, que se convierten en herramientas y fuentes de información que si se incorporan pueden mejorar la calidad de la investigación y ser motor de transformación social.

Es por ello que, en esta investigación, sus investigadoras y colaboradoras nos negamos a contribuir a lógicas que promueven investigaciones asépticas y lejanas. Encontramos tres formas para materializar esta negativa. La primera consiste en cambiar el lenguaje -como lo invita Francesca Gargallo- mediante

el estilo de conjugación, el cual se solicita redactar de forma impersonal en los trabajos de tesis. La segunda forma, es a través del uso de metodologías feministas y la tercera, es invocando el conocimiento indígena, estas formas nos permiten enfrentarnos al conocimiento hegemónico.

Eli Bartra (2010) ahonda en que al hacer investigación feminista se construye un camino de deconstrucción epistémica, que resulta clave para el reconocimiento de la realidad, porque la perspectiva feminista percibe de manera específica no solo los problemas sino los métodos y técnicas. La deconstrucción epistémica requiere una perspectiva étnica. Dolores Figueroa y Araceli Burguete (2017) mencionan la necesidad de etnizar metodologías en el proceso de investigación al interior de comunidades originarias. Una etnización crítica y resistente a la hegemonía del conocimiento occidental conduce a cuestionar los supuestos dominantes para invocar el conocimiento indígena, además, cuestiona las relaciones de poder, dando centralidad a las epistemologías indígenas para mostrar el potencial epistémico, permitiendo a los individuos configurar una postura política al investigar desde dentro.

Esta investigación busca ser congruente epistémicamente a través de un planteamiento teórico-metodológico pertinente, que evite caer en prácticas colonialistas que invisibilizan la historia y conocimiento de las mujeres. Al asumir un cambio en el lenguaje, al hacer una investigación más cercana, al enunciarnos como sujetas de investigación no jerarquizadas y considerar el potencial epistémico de nuestras existencias como mujeres originarias, nos da pauta para entrar en el terreno de esta investigación.

La congruencia por la que pugnamos, nos orilla a hacer uso de la Teoría de la Representación Social (TRS) y la Teoría Feminista de la Interseccionalidad (TFI), como guías para analizar las dificultades y potencialidades del liderazgo de mujeres originarias en empresas sociales en el Estado de Hidalgo. Toda vez, que estas teorías permiten analizar la representación de las mujeres originarias, considerando los elementos que contribuyen a su liderazgo de acuerdo a su contexto.

4.2 Las mujeres como sujetas de Representación Social

Serge Moscovici (1979) es conocido como el pensador que introdujo el concepto de *representación social* dentro de la psicología social contemporánea; para él, la representación social implica razonamientos de lenguajes ligados a la naturaleza biológica y social de las personas en relación con el mundo. Reconoce que la principal característica de la representación social es la producción de conocimientos que motivan comportamientos, lenguajes y formas de interacción.

Para Moscovici, la representación social "hace que el mundo sea lo que pensamos que es o que debe ser" (1979:39) y, parte de las experiencias vividas para crear una representación de la realidad, pero no se queda en una simple copia de la realidad, sino que, esa realidad se "desdobla, se repite, se reproduce, se reconstruye, se retoca, y cambia" (Moscovici, 1979:39). Lo anterior, implica una resignificación de la realidad. Por ello, Moscovici menciona que la representación social se mueve dialécticamente entre lo conocido y lo extraño y configura nuevas formas e interpretaciones del ser.

Del mismo modo, Denis Jodelet explica que la representación social "es un acto de pensamiento por medio del cual un sujeto se relaciona con un objeto, [...] persona, acontecimiento, idea" (Jodelet, D. 1986:475). Al representar algo, se sustituye el objeto inicial mientras que de manera simultánea ese objeto se significa de una forma determinada Lo anterior, es a lo que se refiere Moscovici (1979) y Jodelet (1986) cuando dicen que la representación social no solo es la copia de una *imagen*, sino que esa imagen se reconstruye; tal reconstrucción es diferente para cada persona, pues, aunque existe una idea colectiva respecto a un objeto, cada individuo aporta desde sus experiencias cierta interpretación, por eso "la representación social no es sólo reproducción, sino construcción" (Jodelet, D. 1986: 476).

Para Jodelet, las características que definen a la representación social son que "siempre es la representación de un objeto; tiene un carácter de imagen y la propiedad de poder intercambiar lo sensible y la idea, la percepción y el concepto; tiene un carácter simbólico, [...] significante, [...] constructivo, [...]

autónomo y creativo" (Jodelet, D. 1986:478), que se estructura y expresa mediante el lenguaje.

Fátima Flores Palacios (2010) menciona que la Teoría de Representación Social (TRS) tiene como principal objeto de estudio "dar voz a los diversos grupos que conforman una cultura" (Flores, 2010, 340). Jodelet (2018) menciona que "las representaciones sociales en el ámbito de la sociología permiten a través del discurso la influencia masiva de grupos minoritarios, incluso sectarios" (2018:4), lo cual resulta emancipador para las minorías que en el ámbito global. Por tanto, el enfoque de las representaciones sociales según Moscovici (1979, 2001), Jodelet (2008, 2018) y Flores (2010) reivindican al sujeto al verlo como un individuo cognoscente y actuante, que realiza afirmaciones identitarias, esa reivindicación es uno de los principales aportes de la TRS para la investigación social, pues reconoce la existencia de subjetividades que están ligadas a las experiencias personales.

Ya que el mundo se construye a través de las percepciones de los individuos sobre ciertos objetos y sujetos, los cuales son parte de una representación social, es importante definir qué es y que no es un objeto de representación social. En la TRS el ser mujer es objeto de representación social. Flores (2010) precisa que un objeto de representación se caracteriza por ser relevante para el grupo, porque tiene un significado en la cultura y porque presenta una definición de valores, creencias, atribuciones e ideologías.

Cuando estas características se aplican en función del ser mujer, vemos que las existencias de las mujeres están cargadas de relevancia por la diversidad de experiencias que las componen, las cuales se tornan cada vez más imperativas de enunciar y legitimar, con lo que se cumple la característica de relevancia. De acuerdo a la segunda característica en la que el objeto debe poseer un significado en la cultura. Dado que las múltiples experiencias del ser mujer otorgan un significado cultural que puede ser convergente o divergente entre sí, debido a que no existe una forma única de ser mujer, esta condición se cumple. Finalmente, la tercera característica señala que las experiencias del objeto de representación deben conferir valores, creencias y

atribuciones ideológicas. Las existencias de las mujeres cumplen este requisito al estar cargadas de atribuciones culturales, sociales e ideológicas.

Flores (2010) señala que cuando la mirada feminista se intersecta con la representación social, se posibilita para las mujeres evidenciar, analizar, criticar y reconstruir "la forma en la que las mujeres experimentan, contextualizan y significan el mundo" (Flores, 2010:353). Esta posibilidad -que ofrece la representación social- de enunciar al mundo con ojos *Otros*, abre ante nosotras el reconocimiento de formas de subjetividad, cuestionando la idea hegemónica de un sujeto cartesiano -el hombre o la mujer blanca-; poniendo al centro a las mujeres y resignificando sus experiencias.

La posibilidad de enunciar las experiencias de las mujeres como actoras sociales resulta relevante en varios sentidos, primero porque se resignifica la experiencia de ser mujer y segundo porque hay un componente práctico y transformador al hablar de representación social y de experiencia de las mujeres, que permite cambiar la perspectiva de lo que significa ser mujer, pero, para ello es preciso reconocer cómo opera la representación social y como se aplica a las mujeres. Ya que hemos definido que el ser mujer refiere a una representación social, es preciso mencionar cómo sucede esa representación. Moscovici señala que la representación social tiene un "carácter colectivo" (1979:51) y se forma a través de dos procesos: la objetivación y el anclaje.

"La objetivación refiere un proceso para llevar a la realidad los conocimientos, a través de la duplicación de una imagen con una contrapartida material" (Moscovici, 1979:75). Es un proceso en el que se construye una imagen, en la que se seleccionan y descontextualizan los conocimientos, para formar una idea natural o cercana a la realidad. El anclaje refiere el involucramiento social de la imagen del objeto representado, en el que se percibe su utilidad. El anclaje estructura tres funciones fundamentales: la función cognitiva del nuevo conocimiento, la función de la interpretación de la realidad y la función de la orientación de las conductas. Dichas funciones ayudan a fijar los significados dentro del sistema de valores de las personas.

El terreno de las representaciones sociales es un ambiente en el que los individuos están inmersos, y cuyos objetos o acontecimientos del mundo cotidiano son referentes de un sistema de representaciones trans-subjetivos que moldean nuestras percepciones. Es así, que un mismo objeto o acontecimiento puede ser observado e interpretado desde diferentes posiciones, generando confrontaciones, que expresan la identidad y pertenencia de los individuos. De esta manera Jodelet (2008) explica cómo la representación social está ligada a la experiencia, que a su vez está relacionada al conocimiento a través del pensamiento que se comunica y se comparte.

La representación social de las mujeres proviene del contenido de información de imágenes y actitudes que habitan en la cultura, dicho contenido se relaciona con un objeto, es decir, la representación social de las mujeres se analiza en relación con otro sujeto, este otro sujeto es la idea de mujer, por lo que la representación social de las mujeres se construye en razón de la idea del ser mujer, tal es así que hay una relación dialéctica en la construcción de identidades que definen cultural, social y económicamente la imagen del ser mujer.

Ya que la idea de una mujer universal ha sido cuestionada por los feminismos, evidenciando que la experiencia del ser mujer es diversa, compleja y dinámica, no podemos obviar que las mujeres originarias tienen su propio proceso de objetivación y anclaje. Las mujeres originarias vivimos en una dinámica de conocimientos, comportamientos, lógicas y lenguajes particulares.

Nuestra representación social actúa de la misma manera, mediante la objetivación y el anclaje. El sujeto objetivado es una mujer originaria, de la cual se selecciona y descontextualizan conocimientos para ir construyendo una idea natural y cercana de lo que es ser una mujer originaria. Para la construcción de su imagen se observan las características raciales, étnicas, culturales y biológicas de las mujeres en comparación con otras mujeres originarias, y, a partir de ahí se construye la contrapartida material, étnica, racial y cultural que genera la objetivación dentro de la representación social.

Después de descontextualizar a la mujer originaria en relación a sí misma se naturaliza su idea del ser y con el tiempo y mayor contexto se ancla esa idea en la cotidianidad. El anclaje influye en la función cognitiva, que implica el conocimiento de una forma de ver la realidad y de una conducta en la que se debe ser, lo cual contribuye a fijar los valores propios de la idea de ser una mujer indígena. Razón por la que cuando las mujeres originarias participamos en espacios de poder o ejercemos liderazgo en donde hemos sido excluidas, se asume que seremos incapaces para realizarlo, o que es nuestra tarea realizar el trabajo reproductivo y de cuidados del hogar.

Para entender la complejidad de la representación de la mujer indígena líder, se tiene que desagregar cada representación, el ser mujer, el ser mujer indígena y el ser una líder. Hasta el momento, consideramos que las primeras dos representaciones parten de la idea del ser mujer, sin embargo, en el capítulo dos hemos planteado que el liderazgo es una idea vinculada al sexo-género y a la cultura, y, aunque se representa en relación a lo masculino no es propio de un solo sexo.

Por ello necesitamos hacer cotidiano el liderazgo de las mujeres originarias en espacios que no han sido visibles, como el hogar, el taller, la parcela, las aulas de nuestros hijos y muchos otros espacios en donde transitamos. Así, lo cotidiano en relación al ser una líder tanto en espacios rurales como indígenas, va a referir y formar a otras mujeres que darán cuenta de experiencias, conocimientos, actitudes y valores que construyen y anclan la idea del ser una mujer líder.

La TRS nos permite ser sujetas de representación que implica ser sujetas de cambio. A pesar de que nuestro liderazgo como mujeres originarias retoma referentes que surgen desde la diferencia, es preciso recalcar que nuestra representación de liderazgo al pasar por nuestros cuerpos, experiencias y conocimientos, construye una idea de liderazgo de mujeres originarias que nos reivindica como sujetas, reconociendo nuestras subjetividades y la posibilidad de transformarnos, ya que la TRS desde su sentido práctico lo vuelve más posible.

El uso de teorías y metodologías como la TRS y de Interseccionalidad, contribuyen a explicar el origen de las limitaciones y potencialidades que tiene el liderazgo de las mujeres originarias. Buscamos reflexionar y reconocer que, así como las mujeres han estado en condiciones de sujeción, también han estado liderando procesos. Al evidenciar ambas partes se reconoce el rol activo en la historia de la mujer.

4.3 Enfoque metodológico interseccional

Kimberly Crenshaw (1989), abogada Afronorteamericana es quien presenta el concepto de interseccionalidad, planteando como punto de análisis la experiencia de las mujeres negras en los tribunales y las adversidades que implica la impartición de justicia sin un adecuado tratamiento de la interseccionalidad. Señala que la experiencia interseccional evidencia la forma particular en la que las mujeres negras son subordinadas.

Crenshaw evidenció la necesidad de reflexionar sobre los diferentes contextos en los que las mujeres nos situamos en el mundo, a cuyo análisis se suma en los años 90´s la visión de feministas latinoamericanas que pusieron en la mesa de la discusión feminista, la segregación de realidades que no son contempladas en el movimiento feminista negro y lésbico. A partir de ahí la visualización del movimiento feminista, considera que existen diferentes tipos de feminismos.

El feminismo interseccional surge en este contexto de segregación y busca analizar y desarticular una de las dimensiones de la dominación heteropatriarcal, capitalista y racista. El enfoque interseccional construido en la teoría feminista ha permitido reconocer que las desigualdades sociales y materiales son producidas en el entrecruzamiento de distintos sistemas de opresión -racial, sexual, clasista-.

Desde el surgimiento de la interseccionalidad se nos ha convocado como mujeres a abrazar las diferencias -dejando claro que al asumirlas no respondemos a la idea de la homogeneidad del ser mujer-, reconociendo el racismo, el clasismo y el sexismo, nos ha obligado a asumir la responsabilidad de nuestros actos y transformarnos. La TFI posee un potencial de cambio, que

se ha evidenciado mediante las luchas de las marginalidades, quienes hemos reivindicado nuestra posición en el mundo y Audre Lorde (2003) lo anunció al decir que “la supervivencia es aprender a asimilar nuestras diferencias y, a convertirse en potencialidades, porque las herramientas del amo nunca desmontan la casa del amo” (Lorde, 2003. p 118).

La declaración de Lorde (2003) está cargada de una profunda esperanza crítica del feminismo y de la interseccionalidad como praxis, en la que reconoce su capacidad incendiaria que *forja el poder personal y colectivo de manera creativa* de quienes hemos sido consideradas como las Otras. Además, destaca que la interseccionalidad aporta a la construcción de identidad y supervivencia como mujeres en contextos desiguales, por lo que enfatiza esta característica reivindicativa al decir que “si las mujeres deseamos lograr un cambio social [es preciso] arrancar de raíz los modelos de opresión, [para ello] es preciso utilizar las diferencias para enriquecer nuestra visión y nuestras luchas comunes. [Pues] el futuro de la tierra puede depender de la capacidad de las mujeres para identificar y desarrollar nuevas definiciones de poder y nuevos modelos de relación entre las diferencias” (Lorde, 2003. p 134).

La Teoría Feminista de la Interseccionalidad (TFI) plantea una forma de entender y atender las desigualdades sociales de una manera más compleja y completa que las perspectivas tradicionales. Al respecto, Patricia Hil Collins y Sirma Bilge (2019) reafirman que la interseccionalidad va más allá del planteamiento de una teoría, pues, esta es una “herramienta analítica que ofrece a las personas un mejor acceso a la complejidad del mundo y de sí mismas” (Hill & Bilge, 2019. p. 14), lo cual, enfatiza su componente crítico. Cabe especificar que Hill & Bilge señalan que ser crítico en la interseccionalidad como investigación y praxis significa el autorreflexión de pensamientos, sentimientos y acción sobre la práctica propia, que además aboga a la justicia social.

Es preciso señalar que no basta con asumir o nombrar una investigación como interseccional al evidenciar que las mujeres viven vidas complejas por el hecho de estar atravesadas por N número de condiciones. El enunciarlo sólo

es la primera parte de la interseccionalidad como una herramienta analítica y aunque necesario, por sí solo no resuelve las adversidades que viven las mujeres, es así que “lo que convierte a un análisis interseccional es lo que la interseccionalidad hace” (Hill & Bilge, 2019. p. 16). Es en la praxis donde evidenciamos el segundo enfoque crítico de la interseccionalidad y donde se manifiesta la justicia social.

Ya que esta investigación pretende ser una contribución al trabajo de las mujeres de la Red Sierra Madre en el Estado de Hidalgo, resulta reivindicativo y lógico que se plantee desde la TFI de manera crítica, porque esta combate la desigualdad, posibilitando conocimientos y prácticas nuevas, con la capacidad de empoderar a las cooperativas y a las mujeres, ya que “la interseccionalidad no es un simple método de investigación sino también una herramienta para dar poder [y justicia] a las personas” (Hill & Bilge, 2019. p. 44).

Este componente crítico de la interseccionalidad tanto en la investigación como en la práctica no son los únicos elementos transformadores de esta teoría, pues desde otros enfoques la interseccionalidad ha sido un instrumento para entender las identidades individuales y colectivas que forjan procesos de empoderamiento. La interseccionalidad no solo se hace y se practica desde el análisis individual, sino que tiene una “conciencia colectiva” (Hill & Bilge, 2019. p. 118).

La TFI nos otorga para esta investigación un análisis crítico durante el ejercicio investigativo, así como una caracterización de la identidad de las mujeres originarias líderes, que en parte buscamos sea motivo de ira, capaz de movilizarnos y movilizar a las instituciones y personas que nos rodean, no sólo para entender las múltiples discriminaciones que vivimos sino para accionar en relación con estas desigualdades.

Por lo tanto, la Teoría Feminista Interseccional como la Teoría de la Representación Social son guías críticas en esta investigación, que nos obligan a abrir los ojos sobre las múltiples dificultades que enfrentamos como mujeres, y a su vez nos muestran una puerta con muchas posibilidades, como

aquella de vernos a nosotras mismas, ver nuestros espacios, nuestras cooperativas y eventualmente nos hará darnos cuenta que no podemos seguir sosteniendo cooperativas, ni otros proyectos si no somos conscientes nosotras y quienes nos rodean, no solo de todas las implicaciones que tiene el ser mujer, sino que está en nuestras manos el cambio de aquello que nos limita. Entonces, cuando nos demos cuenta de esto, podemos pasar a la parte práctica y establecer las estrategias que sean pertinentes de manera interseccional e identitaria, ello, nos ayudaría a nosotras como mujeres originarias, les ayudará a nuestras hijas y a las hijas de nuestras hijas e hijos por siempre.

4.4 La etnografía feminista como diseño de investigación

Esta investigación se desarrolla a través de un *estudio cualitativo*, siguiendo el *enfoque de la teoría feminista* a través de la Teoría de la Representación Social (TRS) y la Teoría Feminista de la Interseccionalidad (TFI), que en conjunto buscan priorizar y visibilizar las percepciones de las mujeres que lideran iniciativas dentro del ámbito de las Empresas Sociales y Solidarias en contextos indígenas, donde coexisten tres grupos originarios: las mujeres Nahuas de Acaxochitlán, las mujeres Otomíes de Huehuetla, San Bartolo Tutotepec y Tenango de Doria y las mujeres Tepehuas del municipio de Huehuetla, todas correspondientes al Estado de Hidalgo.

El método que se eligió para esta investigación, es la etnografía feminista, para ello habrá que aclarar dos cosas, la primera sobre el objetivo de la etnografía y el segundo sobre los métodos feministas para investigar. Primero, la investigación etnográfica usualmente se ha enfocado en exponer las formas de vida subalternizadas. En consecuencia, son escasos los estudios que muestran a las personas no indígenas, clases medias, altas y masculinas mediante la etnografía, lo que deja ver la prevalencia de investigaciones hegemónicas, que especifican quién o qué es el sujeto de investigación, así como quién hace investigación.

Además, el investigador es una persona externa, que pasa por un proceso de adaptación, con miras a incorporarse lo suficiente para mezclarse en los

grupos y extraer la información que satisfaga sus intereses. Con lo que se perpetúa la extracción de conocimiento, mientras prevalece la episteme dominante anulando la existencia de otras formas de investigación que prioriza intereses externos. Lo anterior, excluye a las subalternidades como investigadoras activas.

Segundo, sobre nombrar como feministas a los métodos de investigación. Sandra Harding (2010) puso al descubierto la interrogante de si en la investigación existe un método feminista. Aunque, ha pasado mucho tiempo desde su interrogación y mucho se ha escrito al respecto, y que actualmente las investigadoras feministas coinciden en que no existe un método feminista, pero desde la aplicación de la Teoría del Punto de Vista Feminista[3], esta ha sido adoptada como un método de investigación que permite enunciar de otra forma y con nuevos ojos el trabajo enfocado en las mujeres.

Por lo tanto, al afirmar que esta tesis se realiza bajo la guía del método etnográfico feminista no significa que el método sea feminista -por sí solo o al nombrarlo como tal-, sino que es una clave que como colaboradoras nos hace colocarnos las gafas de género desde una posición crítica. Una consideración destacada para construir un proceso metodológico feminista es que se busca vindicar a las mujeres, evitando su deslegitimación. Lo cual resulta ser una práctica crítica que se alinea con el planteamiento de la TFI, que pugna por una investigación y praxis crítica en todas las fases investigativas. Artemisa Flores Espínola (2010) señala que la investigación feminista incorpora herramientas metodológicas creativas, humanas e incluyentes a favor de las mujeres.

Por lo que para esta investigación, en la que buscamos visibilizar las percepciones de las mujeres, se opta por el uso del método etnográfico feminista, que refiere a "la descripción orientada teóricamente por un andamiaje conceptual feminista, en el que la experiencia de las mujeres junto con la develación de lo femenino, está en el centro de la reflexión que conduce

[3] Para Sandra Harding (2010) sobre la Teoría del Punto de Vista menciona que no es suficiente "registrar lo que dicen o creen las mujeres o los miembros del grupo oprimido, sino que busca/ persigue la creación de conciencia grupal [y] la conciencia de los individuos"

la observación [...] permitiendo el reconocimiento como sujetas -sociales, políticas e históricas-, que se desenvuelven en una trama de relaciones sociales" (*Castañeda*, 2010. p.221).

Finalmente, la antropóloga Martha Patricia Castañeda Salgado (2010), enfatiza que dos de las características centrales de la etnografía feminista son "la oposición al positivismo prevaleciente en la etnografía convencional, fuertemente cargada de empirismo elemental cuando se afirma que los hechos están en la realidad y sólo necesitan ser reportados por quien investiga; [y] la oposición a los conceptos androcéntricos que están en el núcleo de las teorías antropológicas clásicas" (*Castañeda*, 2010. p.222).

Por ello nuestra investigación reconoce que la realidad de las mujeres en la R-OTN es una construcción compleja. No vamos a las comunidades a recoger información, sino a comprender la vida que viven las mujeres cooperativistas, respetando que nuestra presencia es parte de esa interacción y que la realidad no es algo que se reporta, sino algo que se habita y comparte. Además, esta investigación considera clave las experiencias, reflexiones y propuestas de las mujeres de las cooperativas para ahondar en la caracterización de sus liderazgos como mujeres originarias.

Es preciso indicar que, aunque no existan métodos feministas -como tal- dentro de la investigación, es importante ahondar que la experiencia del ser mujer otorga una amplitud epistemológica acerca de la existencia de la humanidad, lo que incorpora nuevos conocimientos. Además, como lo menciona Eli Bartra (2010), tanto el método como la metodología feminista expresan de manera amplia una relación entre la política y la ciencia, lo que reafirma que la metodología feminista no solo busca investigar y exponer, sino que mantiene un compromiso ético para mejorar la condición de subalternidad de las mujeres.

4.5 Sujetas situadas: Población y muestra

Aimé Tapia González (2018) menciona que tanto las mujeres como los pueblos originarios comparten un paralelismo singular en los que han sido considerados como una "alteridad radical" (Tapia, A. 2018. p 19). Por un lado,

ambos han sido vistos como no personas, mientras que del mismo modo los intelectuales androcéntricos no reconocen los aportes del feminismo, ni de los conocimientos en múltiples disciplinas de las comunidades originarias. Este paralelismo junto con lo que se ha expresado a lo largo de este capítulo es uno de los motivos por los que nos obligamos a vernos y analizarnos dentro de esta investigación, la cual se suma a contradecir las lógicas centradas en la individualidad, la acumulación, la unicidad, el supremacismo y el desarrollo occidentalizado.

En ese sentido el principal objetivo de esta investigación fue analizar las dificultades y potencialidades del liderazgo de mujeres originarias en empresas sociales en el Estado de Hidalgo en el marco post pandemia COVID 19, para llegar a ello se identificaron los factores que intervienen en el desarrollo de liderazgos de dichas mujeres, mediante el reconocimiento de los elementos socioculturales que las impulsan.

Para alcanzar estos objetivos, fue necesario situar a las mujeres dentro de estas empresas sociales, por lo que la guía de la TRS y la TFI se materializan en un ejercicio metodológico de etnografía feminista, que expone las experiencias de estas mujeres, por lo que se definió a cuatro grupos de colaboradoras y colaboradores clave, cuyas perspectivas contribuyeron a entender las implicaciones del liderazgo de mujeres originarias:

A. Mujeres miembros de las cooperativas de la RSM. (Clave: MC-RSM)

B. Familiares cercanos de las mujeres cooperativistas que integran la RSM. (Clave: FMC-RSM).

C. Las personas facilitadoras activas y anteriores del Equipo de Campo y de PSYDEH A.C., que han impulsado el crecimiento de las cooperativas de la RSM desde el año 2020. (Clave: FEC-RSM)

D. Las personas facilitadoras activas y anteriores del Equipo Satélite de PSYDEH A.C., que han impulsado el crecimiento de las cooperativas de la RSM desde el año 2020. (Clave: FES-RSM)

El muestreo que ocuparemos fue del tipo *teórico,* el que Carlos Monje (2011) indica tiene el objetivo de establecer una representación cultural de los comportamientos de los sujetos en determinadas situaciones. Establecer el tamaño de la muestra se determina de acuerdo al tipo de información que se requiere hasta que se vuelve reiterativo. Advierte, que la representatividad de la población no radica en el volumen sino en "las posibles configuraciones subjetivas (valores, creencias, motivaciones) de los sujetos con respecto a [...] un fenómeno determinado" (Monje, C, 2011. p 130).

El muestreo teórico tiene la practicidad de definirse por los criterios de quien investiga de acuerdo a los hallazgos, pues, permite analizar y recopilar la información de manera simultánea, de esa forma evalúa en campo qué información hace falta y dónde conseguirla, por lo anterior, dentro de los muestreos teóricos en investigaciones cualitativas la muestra no está predeterminada. Pese a ello, consideramos relevante establecer una línea base en el muestreo, teniendo como prioridad muestrear al 100% de las colaboradoras privilegiadas, las mujeres miembros de las cooperativas de la RSM. A continuación, se señala la población y el tamaño de la muestra para cada uno de los 4 grupos de colaboradoras:

- MC-RSM: actualmente este grupo está compuesto por una población de 41 mujeres que integran tres de las cuatro cooperativas desde el 2021. Para este estudio, la muestra incorporó a 32 mujeres.

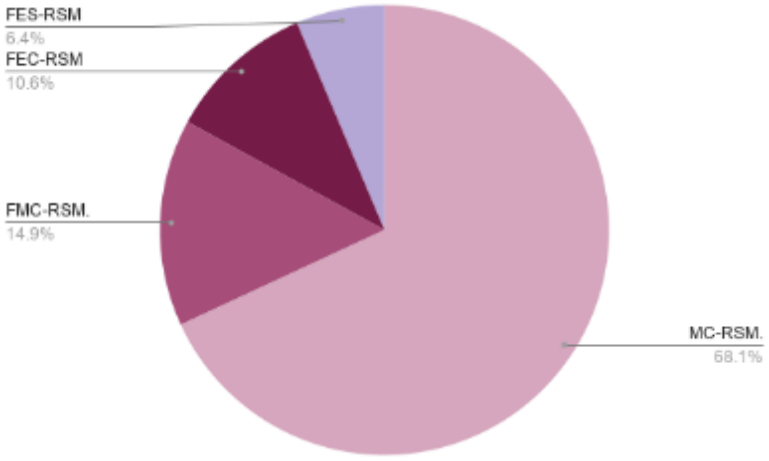
- FEC-RSM: desde el 2020 hasta la fecha el equipo de campo ha contado con la participación de ocho integrantes, seis mujeres y dos hombres, en su mayoría monolingües del español y miembros activos en los municipios de la región. Para este estudio la muestra incluyó a cinco facilitadoras.

- FES-RSM: desde el 2020 hasta la fecha el Equipo Satélite ha contado con la participación de 10 integrantes, seis mujeres y cuatro hombres, en su mayoría bilingües del inglés y español y nativos de Guatemala, Estados Unidos y Australia. Para este estudio la muestra incluyó a tres facilitadoras.

- FMC-RSM**:** actualmente hay 32 mujeres activas al interior de la red con vínculos cercanos que incluyen madres, hijas, o hermanas, por lo que la población de estas colaboradoras se estima en 32 mujeres. Para este estudio la muestra incluyó a siete mujeres y hombres con vínculos familiares de las mujeres de la RSM.

Finalmente, la figura 5 muestra la forma en la que se ha distribuido la participación de las y los colaboradores de esta investigación.

Figura 5: Distribución de la muestra de las colaboradoras en la investigación.



Fuente: Elaboración propia, año 2026.

4.6 Técnicas participativas para la recolección y análisis de datos

Esta investigación cualitativa a través de la etnografía feminista, ocupó un conjunto de herramientas que hicieron de la investigación feminista un proceso multimétodo, que, como señala Flores (2010) contribuye a visibilizar la voz y las experiencias de las mujeres. Las técnicas que se ocuparon son la observación participante, el taller investigativo, las entrevistas a profundidad y semiestructuradas y la trayectoria de trabajo en campo previo.

Artemisa Flores (2010), señala que es importante que la metodología feminista incluya la descripción, explicación y justificación de las técnicas usadas en la investigación, para mostrar que cuando se usan procedimientos de la antropología feminista que se guían bajo el andamiaje de la teoría

feminista, reposiciona y empodera a las mujeres y evidencia que las formas de investigación tradicionales son androcéntricas. A continuación, se señalan las técnicas que se ocuparon y las prácticas feministas que implementamos y que revalorizan las técnicas tradicionales.

4.6.1 Observación participante

En la observación participante se pretende que la persona responsable de recolectar los datos se involucre completamente en las actividades de las colaboradoras privilegiadas. Implica una fusión amplía durante un periodo de tiempo. Es una técnica sumamente subjetiva, pues no solo se registran los sucesos de la vida cotidiana, sino las emociones y pensamientos de las colaboradoras.

De tal forma que, durante esta investigación se observaron las prácticas de las mujeres líderes de las cooperativas de la RSM alrededor de su cotidianidad, para identificar actitudes y comportamientos en relación al ejercicio del liderazgo, así como la forma en la que se desenvuelven entre el trabajo de cuidados y las otras tareas de la vida campesina e indígena, haciendo uso del conocimiento previo de las dinámicas grupales y una bitácora de campo.

Desde la perspectiva feminista el observar como un procedimiento etnográfico e investigativo recoloca y da entrada al reconocimiento de otras facetas de la vida de las mujeres cooperativistas que ha sido invisibilizada, porque las vuelve el centro de la investigación. Además, ese mismo centro atraviesa a todas las colaboradoras, incluso a quien escribe, lo que “se manifiesta en la explicitación” (Castañeda, 2010. p.231).

4.6.2 El taller investigativo

El taller investigativo es una “técnica de particular importancia en los proyectos de investigación-acción participativa […] incluye partir del diagnóstico [...], pasando por la identificación y valoración de alternativas viables de acción, hasta la definición y formulación de un plan específico de cambio o desarrollo” (Quintana, 2006, 72).

Mediante el taller investigativo se creó un espacio de diálogo y análisis crítico y emocional con las colaboradoras, para problematizar la situación de liderazgo en sus agrupaciones, poniendo especial interés en las percepciones de liderazgo por grupo étnico, cuestionando la idea tradicional de liderazgo en las comunidades, su absorción y representación en la cotidianidad, al formar parte de procesos dentro de la economía social y solidaria.

4.6.3 Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad "es una entrevista personal, directa y no estructurada" (Mejía, cit. por Quintana, 2006), en la que la investigadora hace una indagación exhaustiva para lograr que la entrevistada hable libremente y exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema, es una técnica de intensa interacción personal que posibilita un gran nivel de persuasión y armonía con la entrevistada, dando lugar a una relación sustentada en un clima de confianza en la cual fluye la confidencia e inclusive la información que normalmente se oculta o no se comparte con nadie, es decir, busca que la entrevistada hable sinceramente de lo que cree de sí misma (Ricoeur, cit. por Quintana, 2006).

Posterior a la implementación del taller investigativo, que sirvió como un primer espacio de reflexión entre las mujeres cooperativistas, se desarrollaron entrevistas a profundidad a las mujeres líderes de las cooperativas y a sus familiares

4.6.4 Entrevista dirigida

La entrevista dirigida se caracteriza por ser semi estructurada, en ella se hace uso de una guía temática, donde la idea es que las y los colaboradores se expresen libremente. Implica la escucha activa por parte de la persona entrevistadora. La finalidad es analizar las especificidades de las personas entrevistadas. Se realizaron entrevistas dirigidas a las facilitadoras del equipo de campo y satélite.

Como practica feminista reivindicativa a la entrevista como técnica etnográfica, pugnamos por "la revaloración de la historia" (Castañeda, 2010.

p. 234). Al realizar estas entrevistas a profundidad y dirigidas buscamos evidenciar que la historia de las mujeres originarias como colaboradoras privilegiadas en la construcción de sus liderazgos tiene particularidades, rupturas, incertidumbres, y discordancias, que responde a un contexto de desigualdad que atraviesa a cada mujer de forma específica.

El observar crítica y subjetivamente, como ampliar el proceso de diálogo con un lenguaje específico que permita a las mujeres nombrar el mundo bajo nuestros ojos, evidenciando nuestras historias atravesadas por las desigualdades, son prácticas que buscamos amalgamar en el proceso metodológico de esta investigación, como parte de un compromiso ético y político que camina hacia el encuentro de espacios de reflexión y práctica sobre las vidas de las mujeres cooperativistas.

4.7 Técnicas de análisis de datos

El análisis de las experiencias y reflexiones de las colaboradoras se realizó en tres etapas: la definición de categorías y subcategorías de análisis, la revisión de las experiencias y reflexiones de acuerdo a las categorías y subcategorías de análisis y la revisión de la información descartada en la etapa anterior. Debido al tamaño de las muestras realizadas, contamos con múltiples reflexiones, las cuales se analizaron e incluyeron dentro de los resultados de manera textual y transliteral, considerando la autorización de uso de información por las colaboradoras, como el uso de nombres o seudónimos para identificar sus testimonios. A continuación, se señalan los detalles de estos tres pasos.

Sobre las categorías y subcategorías de análisis que guían esta investigación, definimos cuatro categorías y 16 subcategorías que emanan de las experiencias y reflexiones observables y mencionadas por las colaboradoras (Anexo 2). Para hacer la transcripción de las entrevistas nos apoyamos de la aplicación Pinpoint de Google, una herramienta de investigación y transcripción de textos. Para la sistematización de las experiencias nos apoyamos de una tabla con la dinámica de acuerdo al Anexo 3 a la que agregamos las experiencias de cada colaboradora más una columna de

conclusiones para agregar una síntesis del resultado de las reflexiones que se incluyen en el capítulo siguiente.

Finalmente, el tercer paso después de escuchar, transcribir y delimitar las experiencias de las colaboradoras, se realizó una segunda revisión a la información que en la primera ronda quedó descartada, con la finalidad de cerciorarnos que se sistematizaron las reflexiones más reveladoras.

Es importante señalar que la información recabada a partir de la observación participante, el taller investigativo, las entrevistas a profundidad y semiestructuradas y la trayectoria de trabajo en campo previo se analizaron desde este mismo sistema de tablas, añadiendo la especificidad del tipo de herramienta de la que proviene la información a través de la división de hojas de cálculo en un documento de Excel.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS: MIEDO, VALOR Y RESISTENCIA

Cuando mi madre era una pequeña niña y caminaba detrás de mis abuelos en la ruta de Cueva Ahumada hacia Tuto, un camino conocido pero difícil como acostumbran ser los lugares serranos, mientras arriaban dos burritos cargados de mercancías del campo. En esas ocasiones, mi abuela rascaba entre la tierra rojiza y desenterraba lo que ella nombraba como *huesos de gigantes –Uemas-*.

Para los hñahñus la humanidad se concibió cuando el sol se alzó por primera vez en el cielo, iluminando todo. Antes de eso el mundo se movía en la oscuridad, en donde caminaban los gigantes, cuando el sol tocó la tierra, ellos se desplomaron en el suelo, sin vida. Hoy, solo vemos sus huesos, esos que mi abuela buscaba entre la tierra y que daba de comer a mi mamá, a la que le decía: “come, son huesos de gigantes, con ellos nunca vas a tener miedo” y mi mamá los comía, expectante y sin cuestionar. Ahora ella ya no tiene miedo. Y las mujeres de la región, tampoco.

Figura 6: El fogón y el liderazgo un par silencioso.



Fuente: Elaboración propia (2026).

Este capítulo rememora las voces y emociones alrededor de las experiencias del liderazgo de las mujeres que integran la Red Sierra Madre, mostraremos los significados, contextos, aprendizajes y dificultades que trae consigo el liderar en ese espacio común. Intentaremos detallar cómo ese liderazgo en red es antecedido por la experiencia de liderar las familias y la vida comunitaria en la región y que ha sido así desde hace mucho, pero, que ha sido invisibilizado y por ende no reconocido.

Este capítulo está organizado en cuatro apartados. En el primero se desarrolla la caracterización de los liderazgos de las mujeres en la RSM, considerando como punto de partida la pandemia por COVID 19, como un evento circunstancial que detona su organización. En el segundo apartado se exponen las dificultades del liderazgo indígena al interior de la Red, gestada en el marco de las economías sociales y solidarias, que entra en conflicto con el trabajo reproductivo y de cuidados que realizan las mujeres, y, que sostienen la vida en sus comunidades. El tercer apartado muestra la articulación de los factores socioculturales que potencializan e intervienen en el desarrollo del liderazgo de las mujeres originarias en empresas sociales. El último apartado relata los elementos que permiten la sostenibilidad empresarial en la RSM.

Mediante la observación participante, el taller investigativo, las entrevistas a profundidad y semiestructuradas y la trayectoria de trabajo en campo previo con la RSM que data desde el 2021, junto con los afectos, fruto de esa relación laboral que nos reconoce como antiguas colaboradoras, en este capítulo se profundiza en el entendimiento de las experiencias de liderar desde cuatro categorías de análisis: desigualdad, liderazgo, economía social y solidaria y trabajo reproductivo y de cuidados, que son atravesadas por la interseccionalidad como un instrumento que potencia el análisis y deja ver que liderar es una tarea compleja.

Cada una de las categorías de análisis que retomamos en esta investigación nos permiten entender que los liderazgos de las mujeres originarias nos han acompañado de manera histórica. Sin embargo, la desigualdad es una característica a la que se nos ha asociado y construido, que resulta difícil

transgredir de manera personal y colectiva tanto en el lenguaje, en las prácticas, y en general en la representación pública de las mujeres originarias al excluirnos y jerarquizarnos frente a lo otro. A través de la desigualdad como categoría analítica, observamos que los cuerpos y pensamientos de las mujeres de la RSM atestiguan la diferencia, lo cual repercute en la autopercepción y representación del liderazgo.

El liderazgo como categoría de análisis dentro de la Red permite un acercamiento a lo constantemente adverso, ya que se nos ha colocado en los *no lugares* -como el hogar-, situados en el espacio de lo privado, considerando que ese no lugar es estático y libre de tensiones, cuando en realidad, ahí se han librado millones de batallas que sostienen a la humanidad en silencio, cargando la desigualdad en las espaldas. Las mujeres de la Red evidencian que son líderes desde la casa, hacía afuera y lejos, pese a que su condición de género, clase y raza las permea, colocándolas en un continuum adverso.

Desde la Red el análisis de las Economías Sociales y Solidarias como categoría de análisis nos permite ver cómo su teoría y práctica son urgentes por el bien de la vida, por el bien de las mujeres. Así como no era sostenible un feminismo sin las mujeres *Otras*, del mismo modo no se puede hablar de una economía global si esta violenta y empobrece a las mujeres originarias. Sin embargo, aún hay mucho por aprender de quienes fomentan las ESS desde la política pública, hasta de quienes la practicamos y la consumimos. Este enfoque permite reconocer que las mujeres originarias estamos organizándonos en relación a procesos justos, no solo para nosotras sino para los demás.

El trabajo reproductivo y de cuidados termina por circundar el contexto de los liderazgos de las mujeres de la Red, pues nos muestra que la justicia retributiva debe comenzar en el hogar si hablamos de libertad y liderazgo de las mujeres originarias. Pues, aunque las mujeres de la RSM han logrado abrirse espacio y defender su permanencia en las cooperativas, ha sido a costa de disminuir horas de sueño, agregar más tiempo fuera de casa, soportar las acusaciones de sus familias sobre su responsabilidad como mujer, entre otras cosas. El trabajo de cuidados deja ver que para ser líder

afuera es necesario reorganizar la vida dentro del hogar y eso implica una lucha, la cual es diferenciada, pues cada mujer de la Red es atravesada por condicionantes específicas.

Para los fines de esta investigación, durante los meses de marzo a junio del 2026 se trabajó en las comunidades en que habitan las socias y afiliadas de las cooperativas de la Red: San Pablo el Grande, San Nicolás, el Damo, Santa María Temaxcalapa, Piedra Ancha, Santa Inés y San Esteban, pertenecientes a los municipios de Tenango de Doria, San Bartolo Tutotepec y Huehuetla en Hidalgo[4].

Para ello, se realizaron 4 talleres investigativos en los que participaron 30 de las socias de la Red, quienes desarrollaron: líneas del tiempo de los factores que influencian su liderazgo de acuerdo a sus propias historias colectivas, la caracterización de las líderes originarias, la identificación de las aportaciones socioculturales de las mujeres originarias en la construcción de sus liderazgos, además de definir los elementos de sostenibilidad organizacional en sus cooperativas. En complemento se profundizó en las historias de liderazgo de 14 socias, mientras se conversó con 7 de sus familiares mediante entrevistas a profundidad y 8 conversaciones en un formato de entrevistas dirigidas a los equipos anteriores y actuales de PSYDEH que colaboran con la RSM. A continuación, se relatan los resultados derivados del trabajo, considerando como guía las categorías analíticas antes mencionadas.

5.1 Líderes desde la casa, hacia afuera y lejos: Caracterización de los liderazgos de las mujeres en la Red Sierra Madre

Cuando iniciamos el trabajo en el territorio con las colaboradoras de la RSM pensamos que una sesión grupal podría ayudar a describir el liderazgo de una

[4] Durante esos meses, se realizó el trabajo de acompañamiento a 3 de las Cooperativas de la Red: Cooperativa Tierra de bordadoras, Cooperativa Yu Dan Xu Mpfi DI Toi y Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, de la mano con PSYDEH, con la intención de llevar a cabo una práctica de investigación alejada de la extracción epistémica e intervenciones aisladas de los objetivos de ambas agrupaciones. Lo anterior, se realizó a través del acompañamiento, asesoría y apoyo diferenciado tanto a las cooperativas como a PSYDEH, lo cual implicó una estancia de tiempo y apoyo completo en la facilitación de talleres, seguimiento a pedidos y logística en eventos.

forma representativa. Por ello, se diseñó el taller investigativo (Anexo 1) con cuatro actividades: Línea del Tiempo sobre los Liderazgos, Mapa Corporal de las Mujeres Originarias Líderes, Diagrama de Sostenibilidad Empresarial y Aportes Personales desde la Identidad Indígena. El mapa corporal es clave para reflexionar sobre las ideas de liderazgo entre las colaboradoras.

Para ello, después de enunciar las características que poseen las líderes originarias, se preguntó a las cooperativistas sobre su auto reconocimiento como líderes. En un inicio se pensó que como respuesta a dicha pregunta se mencionarían algunos nombres, sin embargo, en los cuatro grupos, las 30 mujeres participantes en los talleres se reconocieron como líderes. Ellas dijeron en una sola voz: *todas.*

La respuesta fue una gran sorpresa que me hizo saber que no entendía lo que ellas veían como liderazgo, que como su antigua compañera de trabajo y como una estudiante de maestría las estaba obviando hasta negarlas. Justo ahí, es donde comienza esta investigación, que en lo personal me enseñó a ver con más profundidad sus vidas de liderazgos.

El mapa, además de mostrar las cualidades de una líder originaria, buscaba que las características se registraran al interior de la silueta, con la intención simbólica de hacer notar que la experiencia de liderar es entrañable y se refleja en el cuerpo. Los mapas corporales evidencian que para las mujeres de la RSM liderar se vive desde los ojos, pasando por el corazón, las manos y hasta en los pies; es una travesía que genera felicidad, angustia y agotamiento. A continuación, se enuncian las características y definiciones de liderazgos indígenas de acuerdo a las voces de las mujeres de la RSM.

La Cooperativa Tierra de Bordadoras, está conformada por 11 socias, 10 mujeres y un hombre de origen otomí y tepehua, que se reconocen como bordadoras, dibujantes, campesinas, comerciantes, maestras, trabajadoras, catequistas, jefas de cocina, abuelas, madres e hijas.

Ellas consideran que una mujer originaria y líder tiene múltiples características (ver figura 7) que en suma la vuelven una guía trabajadora que no tiene miedo. Y reconocen que ese liderazgo está representado por las mujeres madres:

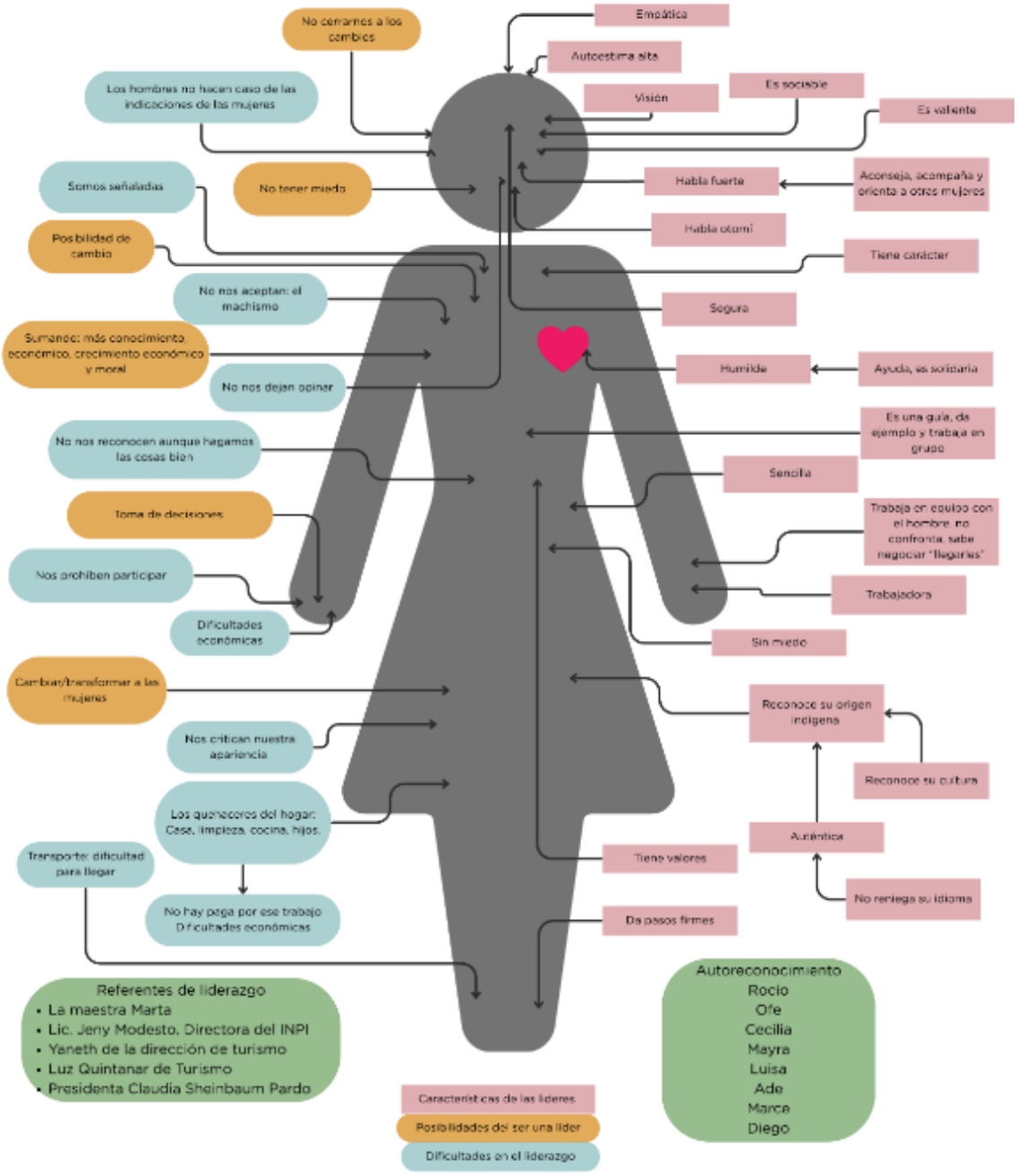
> La mamá [es líder] porque nosotros sabemos todo, la verdad, siempre dicen que los hombres son la cabeza. Sí, sí, claro que es la cabeza. Pero ellos no saben, se van a trabajar aquí o al otro lado. Nosotras somos las que nos quedamos en casa y las que sabemos (Miembro de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

Para la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi conformada por 13 mujeres de origen otomí, quienes se reconocen como bordadoras, campesinas, comerciantes, tortilleras, trabajadoras, abuelas, madres e hijas consideran que una mujer originaria líder tiene muchas virtudes (ver figura 8), algunas de ellas se relacionan con ser una guía que lucha para salir adelante, y aunque a menudo tiene preocupaciones y estrés, manifiesta su liderazgo al hablar: "líder soy, yo siempre participo mucho, cuando me preguntan algo si lo contesto. Me gusta" (Reina, 2026).

La Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui de la comunidad de Santa Inés está integrada por 11 mujeres de origen otomí y tepehua. Ellas son bordadoras, campesinas, comerciantes, trabajadoras, representantes de comités, futbolistas, abuelas, madres e hijas. Consideran que una mujer originaria líder es estricta y tiene carácter, además organiza y pone el ejemplo (ver figura 9):

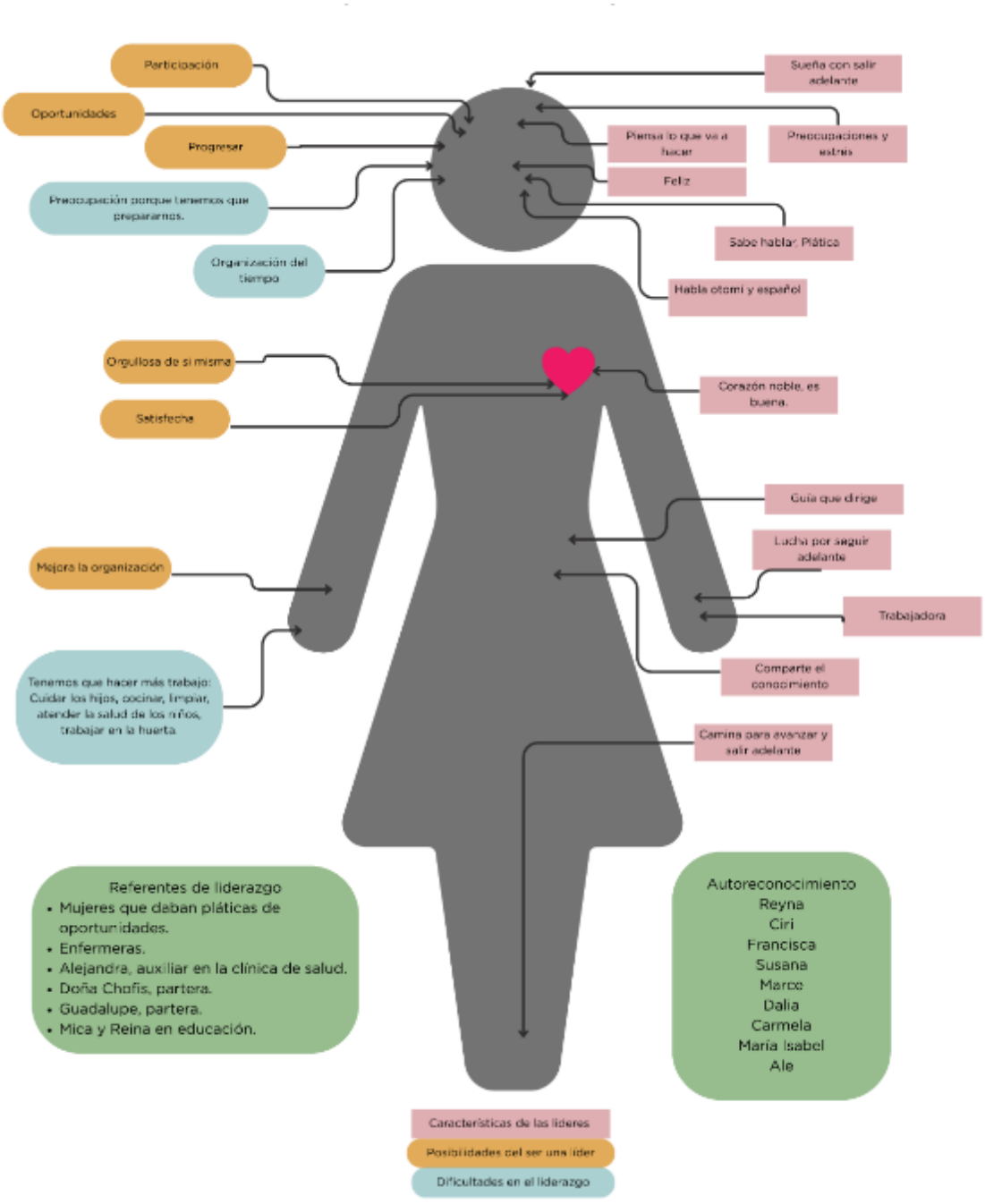
> Yo pienso [que ser líder] es como una persona que tiene esa capacidad de llevar la organización en algún lado. A lo mejor dentro de un comité, de la familia o dentro de la comunidad, que sea una persona que sepa organizar, como dijeran aquí como jalar por delante. [...] Yo digo que nosotras sí somos líderes, tan sólo como amas de casa, pues desde que llevas el control de tu familia o los gastos de la casa, creo que desde ahí eres una líder, porque tienes que saber, mandar y organizar (Brenda, 2025).

Figura 7: Mapa Corporal de la Mujer Originaria Líder de la Cooperativa Tierra de Bordadoras



Fuente: Elaboración propia (2026), con datos del taller investigativo.

Figura 8: Mapa Corporal de la Mujer Originaria Líder de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi

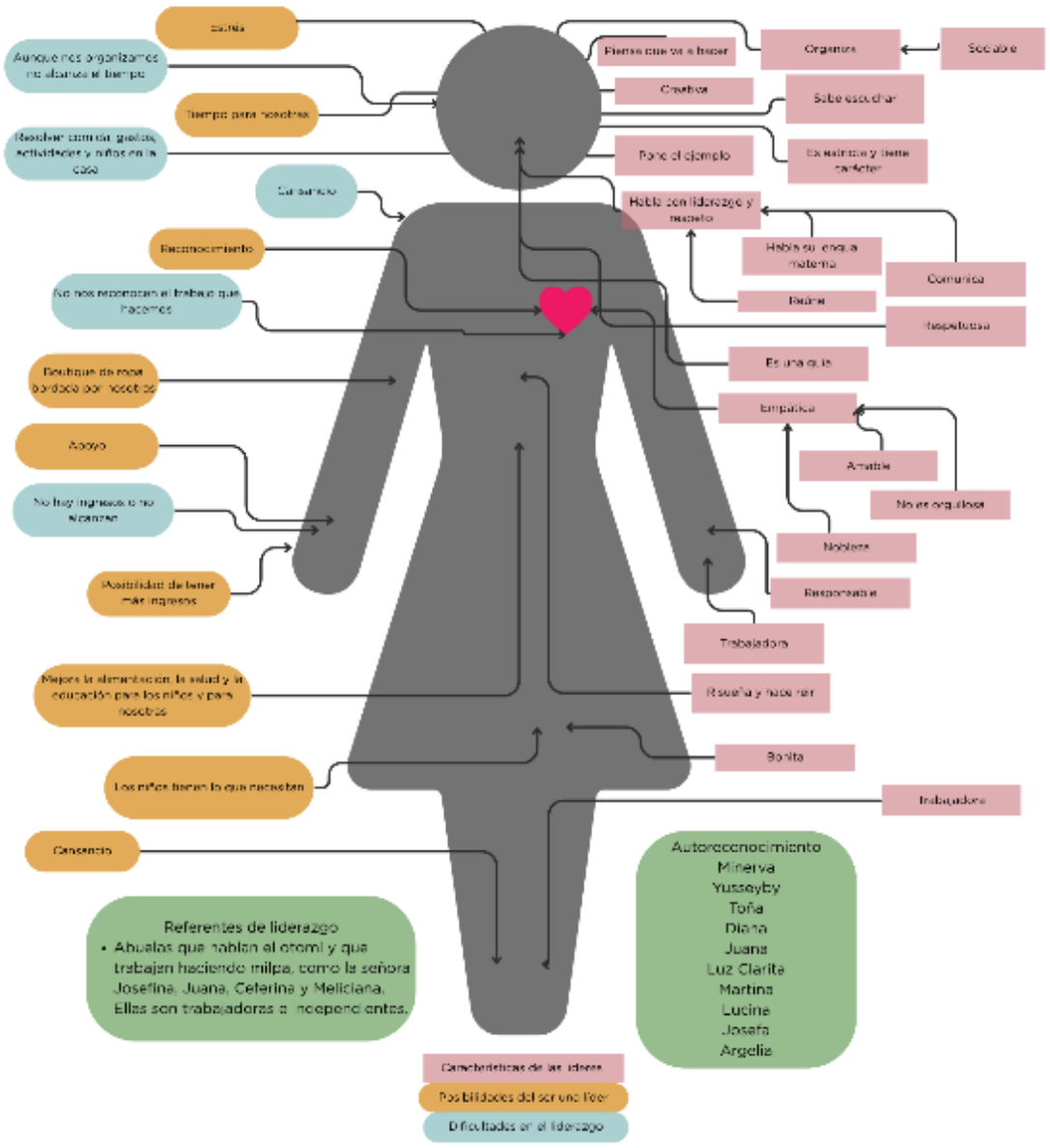


Fuente: Elaboración propia (2026), con datos del taller investigativo.

La Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui de la comunidad de San Esteban está integrada por 6 mujeres de origen otomí, ellas se reconocen como bordadoras, campesinas, cafeticultoras, costureras, trabajadoras, maestras, abuelas, madres e hijas y consideran que una mujer originaria líder es:

creativa, comprensible, amable, responsable, trabajadora y puntual (ver figura 10): "Yo soy líder, porque voy a trabajar, yo tengo que hacer todo lo que tengo que hacer, nada de esperar a que alguien me ayude, que alguien me lo haga, si no hay trabajadores lo hago yo" (Petra, 2026).

Figura 9: Mapa Corporal de la Mujer Originaria Líder de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui - Santa Inés



Fuente: Elaboración propia (2026), con datos del taller investigativo.

Según las reflexiones de la RSM, en cada habilidad mencionada habita un aprendizaje profundo derivado de la experiencia como del deseo personal y

colectivo de lo que imploran al futuro. Estas características nos reafirman que existen las mujeres originarias líderes, que ellas lo son, que saben cómo son y cómo quieren ser. El autoreconocimiento es poderoso y reivindicador sobre todo porque habita en cuerpos y subjetividades atravesadas por la violencia estructural que arrasa a las mujeres de la Red por su género, raza y clase.

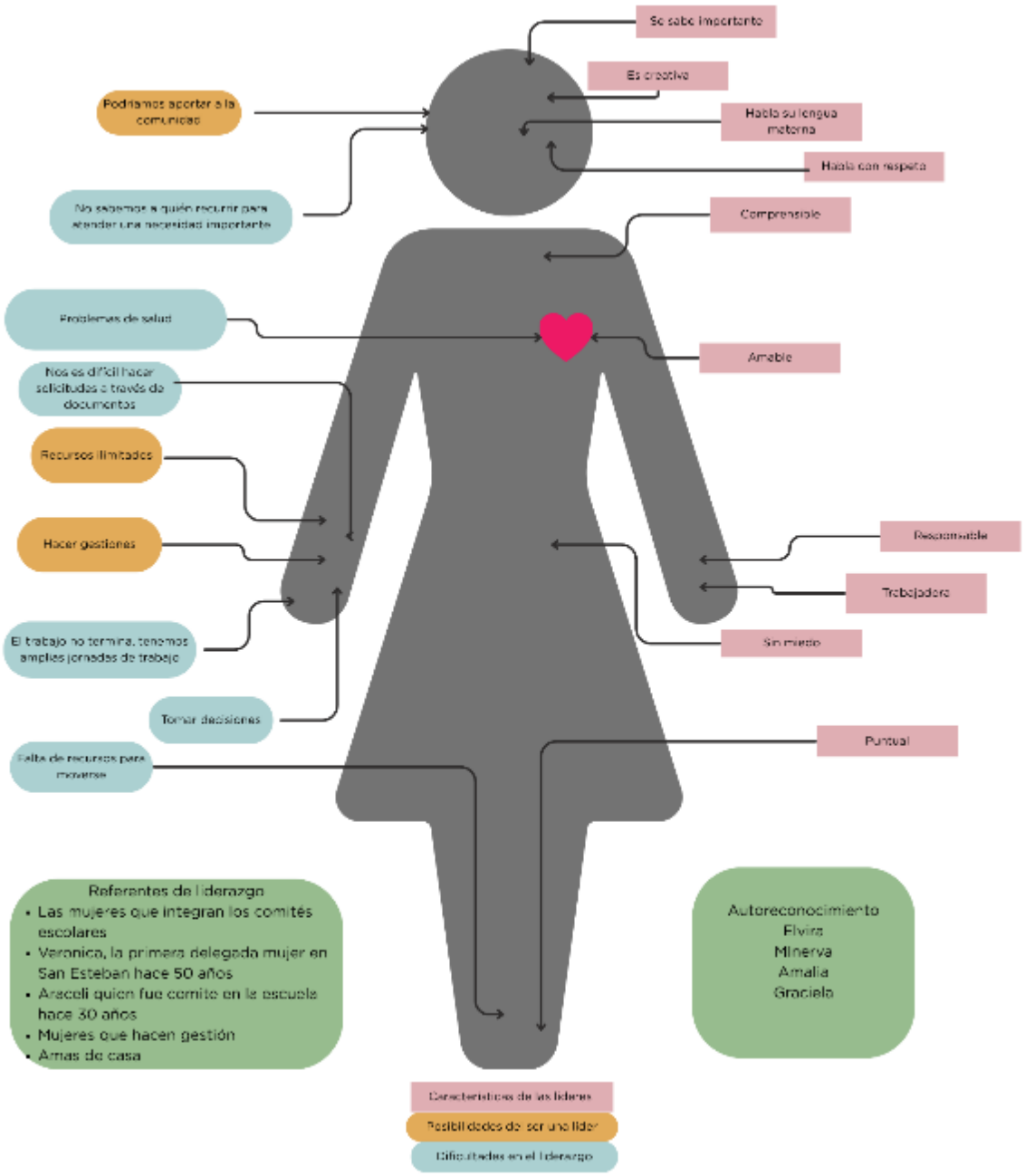
Las vidas de las colaboradoras de la RSM dejan claro que todas son líderes a pesar del abandono, maltrato y pobreza durante la infancia, de las costumbres que las hicieron esposas cuando aún eran niñas, de las limitadas oportunidades de trabajo y los malos tratos cuando se volvieron esposas, nueras y madres. Como ellas dicen tenían que ser líderes por sus hijos, porque en los contextos de desigualdad también se sueña con las posibilidades de vidas mejores: “Ya ahorita me pongo a pensar el ¿Cómo le hice? No sé, no me acuerdo, ni sé ni cómo le hice. ¿De dónde saqué tantas fuerzas? Tanta mentalidad" (Norma, 2025).

Figura 10: La crianza, otro liderazgo invisible.



Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 11: Mapa Corporal de la Mujer Originaria Líder de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui - San Esteban.



Fuente: Elaboración propia (2026), con datos del taller investigativo.

> Cuando mandaban a mi papá a comprar maíz para poner nixtamal, él llegaba borracho, se tomaba su refino allá en las tiendas con el dinero que iba a traer maíz y nosotros nos quedábamos sin comer. Mi primer esposo, también tomaba. Se iba mucho con los amigos. Y hacía lo mismo, lo mandaba a comprar mi maíz y llegaba borracho y nunca había mi maíz" (Reyna, 2026).

> Yo quería ir a la escuela, pero ya no pudimos ir [sus hermanas] como estábamos pobres, porque mi papá y mi mamá no tenían dinero. Y ya no terminé, nomás la primaria (Ana, 2026).

> Cuando sonaba una canción, me sentaba a cantar y se me olvidaba de que mi mamá no me quería y me regañaba. Ella es la que me maltrataba, [...] nomás porque estaba de mal humor. Ella no iba a cortar café, al agua, a lavar, porque tenía su niño chiquito y no podía. Y yo hacía todo eso; si no me llevaban a cortar café me mandaban a acarrear agua todo el día (Petra, 2026).

> Fui una niña muy noble, sencilla, obediente, lo que me decían, lo hacía. Fui a la escuela, a los siete años me metieron al preescolar, salí a los 13. Yo no me quería casar luego, ni sabía qué es formar una pareja, casarse o juntarse. Yo no lo sabía. Pero mis papás me dieron, yo no quise, pero un día él me atajó en el monte y me llevó a su casa y ahí empezó la violencia. Desde que estaba yo embarazada, me pateaba feo, cualquier cosita me pegaba. Él andaba con mujeres, no me compraba nada, llegaba a la 1, 2, 3 de la mañana, a diario. Ahí me dejaba solita. Y pues llegaba y me pegaba. Y nadie me defendió. Nadie estuvo ahí. Ni mi papá, ni mi mamá y ellos sabían que él me golpeaba mucho. Nunca me defendieron, nunca hicieron nada (Norma, 2026).

Las colaboradoras de la Red son hijas y nietas de mujeres a las que desde muy jóvenes se les enseñó que el ser mujer era una carga que tenían que asumir con dureza, el espacio y tiempo para la ternura para todos esos hijos era impreciso. Ellas consideran que las vidas de sus madres fueron más duras y comúnmente crueles. Varios de los testimonios lo confirman: “Mi mamá tuvo 13 [hijos] y vivimos cuatro, se morían de chiquitos, después de nacer” (Petra, 2026). "Es que a mi mamá la casaron de 15 años. Muy jovencita. No quería, se juntó con un hombre ya mayor, él le pegaba y así tuvo 14 hijos, aunque no quería " (Reina, 2026). "Mi mamá no fue a la escuela, dice que por eso se juntó chiquita tenía 11 años, porque su papá, su mamá era pobrecita, que a veces no le alcanzaba para comer, y por eso mejor se juntó” (Trinidad, 2026).

Otros testimonios de las mujeres de la RSM, confirman que sus vidas han sido tocadas por la violencia patriarcal y estructural desde sus hogares de infancia con madres violentadas y padres ausentes, alcohólicos, reproduciendo estereotipos que las subordinan ante el mandato de género que se reproduce tanto por hombres y mujeres por igual.

¿Cómo construyen las mujeres de la Red una narrativa poderosa de sus liderazgos, cuando han sido tocadas en diferentes momentos de su vida por la violencia? Tanto en los talleres investigativos, como en las charlas brotaron constantemente frases que retomaban el miedo: “tener miedo”, “perder el miedo” y como si fuesen palabras creadas en pares dialécticos dentro del universo del ser una líder brotaba la frase “ser valiente”: “Pues una líder tiene que ser valiente. Porque si no tenemos este valor para hacer las cosas, no lo hacemos. Por más necesidad que tengamos no lo vamos a hacer” (Petra, 2026).

Esa narrativa tan poderosa creada alrededor del liderazgo emerge de una desigualdad devastadora, es una relación dicotómica dentro de los liderazgos de las mujeres originarias. Ellas coinciden en que tienen que hacerlo, levantarse, avanzar, tomar decisiones, liderar, porque las consecuencias de no hacerlo es no salir de ese circuito de desigualdad, por eso, ellas consideran que el liderazgo es hacer y ellas son líderes desde la casa, hacía afuera y lejos: "Ser líder es desde que uno empieza a trabajar, ser ama de casa, ser cuidadosa de los hijos, los cuidados de mi esposo o a mí también" (Miembro de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026). "Pues una líder es la que trabaja y mantiene, cuida, educa y ahora sí que dar los consejos, los cuidados, cómo portarse, todo eso. Un ejemplo para su familia, [...] Líder es ser mamá y papá uno solo” (Norma, 2025).

> Me tocó ser vocal del Prospera años atrás y hace poquito organizamos un bloqueo vial para que nos pavimentaran la carretera, hicimos una bolita como de 10: “vamos puras mujeres, las viejas sí jalamos”. Estuvimos lunes, martes y miércoles. Tres días resistiendo [en el bloqueo de carretera] (Miembro de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

Las mujeres de la RSM coinciden en que sus liderazgos surgieron en espacios habitados por ellas, en algún momento de sus vidas pasaron por algún cargo como comités de escuela, mientras sus hijos eran alumnos, otras fueron catequistas en las iglesias o responsables de alguna tarea en los templos o fiestas patronales, incluso hay quienes han sido presidentas del comité de agua y hasta delegadas. Estos cargos se caracterizan por brindar un servicio,

porque el liderazgo que describen las mujeres originarias de la Red implica dar y compartir.

Cuando ellas decidieron incorporarse a sus cooperativas, no había una obligación, no ganarían respeto o reconocimiento en la comunidad, tenían que construir el proyecto y estar abiertas a aprender. Participar en las cooperativas aparentaba ser un acto para servirse a sí mismas pues el trabajo como bordadoras independientes tiene retos constantes, como la infravaloración, robo, fraude y explotación: “Nos engañaron, nos tocó bordar piezas del mapa más grande de México[5] y no nos dieron ni un peso, nos dijeron que nos iban a llevar a la inauguración y no nos llevaron, se aprovecharon de nosotras” (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

Figura 12: Jatzi monumental en el teatro Gota de Plata



Fuente: Montoya, R. (2024, 11 de abril). [Fotografía de la pieza de jatzi monumental en el teatro Gota de Plata]. *La Jornada*.

[5]El mapa bordado más grande de México, es una pieza clave para la identificación mundial del bordado de Tenango. Mide 15.14 por 6.89 metros, su elaboración incluyo a 414 artesanas (Montoya, 2024). Además, este bordado ha sido expuesto en diversos países, sin embargo, las condiciones de trabajo alrededor de esta obra monumental, destapan la injusticia y prácticas que desvalorizan el trabajo que realizan las mujeres bordadoras en la región. https://www.jornada.com.mx/2024/04/11/cultura/a04n1cul

¿Por qué organizarse en una cooperativa de bordado? El 98% de las mujeres de la Red son bordadoras desde que eran niñas, bordar es una actividad que han hecho para apoyar los ingresos en sus hogares:

> A los 7, 8 años mi mamá me enseñó a bordar [...] 'Enséñate, hija' dice 'porque ya ves no hay trabajo o sufrimos, tan siquiera para que algo nos ayudes para 1 kg de azúcar. [...] A eso se dedicaba mi mamá [al bordado]. Con eso nos sacó adelante. (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

Las motivaciones para unirse a la Red son múltiples y aunque las colaboradoras coinciden con la narrativa anterior, al asumir el bordado como un actuar cotidiano para ayudar con los gastos del hogar, también se agrega la posibilidad de tener ingresos propios, un mejor pago por sus bordados, el evadir la prohibición de las parejas a no trabajar, el ampliar los ingresos familiares, participar, divertirse y aprender:

> Cuando recién me separé. Al principio no me dejaba trabajar [mi papá]. Me decía que la niña estaba chiquita. Pero yo bordaba y bordaba y bordaba y no sacaba el mismo dinero. Tardaba 15, 20 días en terminar una pieza. Y pues sí iba a hacer el quehacer aquí [en la casa], a hacer de comer, lo hacía. Pero no, esto no es para mí, era casi seguir haciendo lo que hacía con el papá de mis hijas [y] yo necesitaba de mi propio dinero (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

> Yo quisiera darles [a mis hijos], porque luego me piden dinero y siento feo que no les voy a dar, porque no tengo, les digo. Y luego este señor que tengo aquí [su esposo], que le digo que voy a trabajar a Huehuetla, no me deja ir (Claudia, 2026).

“Hay hombres que no dejan que las mujeres trabajen. [...] si la mujer no trabaja pues ya no. No es lo mismo. No alcanza. (Integrante de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi, 2026). “Me gusta participar, como te digo que yo antes no salía. Ahorita ya me siento más libre. O sea, quiero salir, quiero divertirme. O sea, tengo derecho y tanto tiempo que nunca pensé en mí” (Norma, 2026). Todas las mujeres tienen razones específicas para brindar tiempo en la cooperativa, por supuesto el tema económico es destacado, esos espacios que han construido no solo brindan la oportunidad de mejorar el precio de sus bordados, también se han forjado relaciones de afecto, compañía y

aprendizaje entre mujeres diversas en edad, etnia, oficios, fe y género. Pero sin duda, lo económico no es por lo único que ellas lideran sus cooperativas: "Pues a mí me gusta, me gusta mucho salir y se distrae uno porque aquí nada más piensas: que ahorita voy a bordar, que ahorita voy a barrer el patio, que ahorita voy a lavar trastes, siempre tienes que hacer" (Integrante de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi, 2026). “Al menos allí nos relajamos, reímos entre mujeres, platicamos y todo” (Integrante de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, 2026).

Las cooperativas de la RSM, comenzaron a trabajar juntas en el marco de la pandemia por COVID 19 entre los años 2020 y 2021. Aunque recuerdan que desde esos meses han estado juntas, lo cual se evidenció en los resultados del ejercicio *Línea del Tiempo sobre los Liderazgos.* Desde sus perspectivas, el evento de la pandemia no se enunció como contundente para fomentar la organización, pero, no significa que no lo fuese, pues durante las entrevistas a las Facilitadoras del Equipo de Campo y Satélite de PSYDEH, reconocieron que la pandemia fue un evento que tocó a la región.

La asesora de la RSM quien es integrante de una cooperativa de bordado en la región y que durante el 2021 y 2022 brindó asesoría como experta en cooperativismo a la Red, menciona que para ellas la pandemia fue crucial para su trabajo:

> En ese tiempo, la mayoría de los esposos de nuestras socias trabajaban fuera, en Ciudad de México o en otro estado. Y cuando pasó lo de la pandemia ellos regresaron. Entonces, en la mayoría de las familias el sostén era la socia de la cooperativa. Cuando los señores empezaron a ver que sí estaban trabajando, ya era como de, ah, “te vas a ir a la cooperativa, yo me encargo de los niños” tuvo que pasar la pandemia y ellos quedarse sin empleo para que cambiaran ese chip (Asesora de la RSM, 2026).

La pandemia fue un momento que sacudió a la región, sin embargo, sus efectos se sumaron a todas aquellas adversidades que ya vivían las mujeres de la región, es decir, ventas escasas, compradores exigentes, dificultades en el acceso a alimentos sanos, insuficiencia en los servicios de salud como el acceso a medicamentos, sumado a la violencia que muchas de ellas vivían.

Su participación como líderes, no se remonta a la pandemia. Las mujeres son antiguas colaboradoras: "En el comité de las escuelas y la iglesia comenzamos a participar" (Miembro de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026). Las madres e hijas de las mujeres de la Red reafirman esos liderazgos, aunque no es algo que surja en una plática común y de manera abierta, el liderazgo muchas veces se vive en el hogar:

> ¿Mi mamá es una líder? Sí, yo creo que sí. Porque es la que nos representa a nosotros, la que va enfrente como familia. [...] A ella sí le gusta participar, le gusta hablar y también bromear. No la veo cuando está en el taller, pero sí me imagino que lo que ella piensa lo comenta, no tiene pena (Guadalupe, 2026).

> Líder es la que guía a los demás, la que se preocupa por todos. Sí, mi mamá es una líder. Con nosotros siempre lo ha sido, siempre lo fue. Mi papá siempre andaba lejos trabajando, entonces era ella siempre. Pero sí, para mí sí es una líder. Para mí es la mejor mamá (Familiar de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi).

Las socias destacan que hubo otros factores que intervinieron en el desarrollo de sus liderazgos alrededor de la experiencia común en las cooperativas. De acuerdo a los resultados de la actividad *Línea del Tiempo sobre los Liderazgos,* que consistió en armar un tablero gráfico de sus trayectorias como cooperativas que agrupamos en factores internos y externos que motivaron sus liderazgos: ventajas de la organización, desarrollo personal, representación y acompañamiento.

En general la RSM identificó que uno de los factores principales para la organización alrededor del trabajo colectivo estaba relacionado con las ventajas de la organización, como el acceso a financiamiento para el bordado y proyectos agrícolas que reducen gastos y generan ingresos. Sin embargo, la Red destaca que el factor de mayor peso para liderar las cooperativas sigue siendo comercializar sus bordados a precios justos y competitivos.

Figura 13: Mi mamá es una líder.



Fuente: Elaboración propia (2026).

En relación al factor desarrollo personal como influencia para los liderazgos, se identificó que la educación no formal proporcionada por PSYDEH fue el más relevante, pues les permitió capacitarse en temas diversos, como a perder el miedo: “Despertamos y perdimos el miedo al participar en la cooperativa, porque en la casa uno se encierra” (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026), “Hemos aprendido varias cosas, como perder el miedo” (Miembro de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, 2026). En este mismo rubro las socias de la RSM coinciden que otro de los factores en común que motivaron sus liderazgos, fue que estos grupos se volvieron un espacio de distracción terapéutica y de convivencia, que tenía la posibilidad de ofrecer conocimientos, relaciones personales, viajes, y en general nuevas experiencias.

El tercer factor para los liderazgos lo nombramos como representación, pues las socias no solo responden a sus roles como cooperativistas, ellas también son individuas, integrantes de familias y miembros de comunidades, en dichos espacios se espera que actúen y se desempeñen de acuerdo a formas específicas, lo cual construye al paso del tiempo una imagen del ser que permea en las ideas y actuar de las mujeres como líderes. Tal es así, que la

forma en la que se observa y nombra a las mujeres como socias sobre su participación en la Red tiene efectos positivos en sus liderazgos, sobre todo cuando ese nombrar se relaciona con el reconocimiento de su actuar.

Cuando las socias son reconocidas, se rompen las barreras históricas de la invisibilidad, hay un reconocimiento de los no lugares en los que hemos transitado por múltiples generaciones y eso a su vez va modificando la idea del ser mujer, del ser indígena y del ser líder. Las colaboradoras indican que cuando sus esfuerzos son reconocidos las motiva a continuar: “El formar parte de las mesas de honor en los eventos organizados por la RSM nos ha motivado” (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026) “Nosotras estuvimos apoyando a la comunidad durante el huracán, y hay quienes, si nos agradecen, porque fuimos parejas” (Integrante de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi, 2026).

Finalmente, el área de acompañamiento brinda otros aspectos que cierran el círculo entre lo interno y externo que influye los liderazgos de las mujeres de la RSM. Las colaboradoras refieren que el liderar también se debe a la motivación de las socias fundadoras, quienes a través de una labor de convencimiento llaman a permanecer o ampliar las cooperativas. Las colaboradoras también reconocen que la motivación de PSYDEH, ha sido vital para permanecer juntas, en gran medida porque proporciona experiencias y vivencias nuevas, de las cuales son curiosas.

Los factores del liderazgo del que hablan las mujeres de la Red responden a la vida en sociedad, a las dinámicas familiares, a las normas culturales dentro de cada grupo étnico, a las violencias vividas como a las oportunidades de futuros que no saben si existen, pero los acarician con anhelo y coraje, por el bien de sus hijas e hijos, por su propio bien y por cada una de esas ancestras de las que reconocen sus dolores y las honran con los intentos de vidas mejores aunque muchas cosas están en contra, pues si algo tienen los liderazgos de las mujeres de la RSM son dificultades a superar.

5.2 Todas podemos ser líderes: dificultades de los liderazgos de mujeres originarias

Las mujeres de la Red han evidenciado que sus liderazgos son fruto de sueños de vidas mejores, e impulsos que más tarde se contemplan desde el asombro personal, mismo que emana de dificultades superadas o no, pero que tienen en común la desigualdad que implica el ser mujeres originarias y líderes. Por ello, es preciso contemplar que las socias de la RSM son mujeres con desigualdades diferentes, aunque la mayoría de ellas tuvo un acceso limitado a la educación, restringida por su condición de género, raza y clase, cada una lo experimenta de forma diferente.

Aunque todas las colaboradoras reconocen que son líderes, cada una tiene una condición específica que la marca para alcanzar otros liderazgos. Por ejemplo, la mayoría de las personas que imparten talleres o asesoría a la Red, no son nativos de la región ni hablantes de los idiomas maternos de las mujeres, por lo que sus intervenciones se desarrollan en español. Aunque gran parte de las socias son bilingües del español, otomí, o tepehua, aquellas que no lo son, terminan por verse excluidas en los talleres:

> Yo hablo otomí y español. Pero cuando una persona es líder no es como la compañera que no sabe hablar español y ya no escucha bien porque ya es grande. Eso para mí es muy difícil, porque ella no habla español, no entiende. Y cuando llega a su casa le pregunta su nuera y nieta, "¿Qué aprendiste allá, abuelita?" y ella dice, nada, no escuché nada. Así dice (Integrante de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi, 2026).

Las colaboradoras mencionan que en ocasiones es difícil entender los talleres, aun si son en español, pues, aunque son bilingües consideran que los temas se les dificultan por las escasas oportunidades de aprender a leer y a escribir que tuvieron. En suma, las socias de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui del grupo de San Esteban ahondan que la falta de alfabetización junto con el desconocimiento del funcionamiento de la política y administración en sus municipios, les dificulta el hacer solicitudes o demandas a través de documentos formales.

Figura 14: Mujeres líderes de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, grupo San Esteban.



Fuente: Elaboración propia (2026).

Las socias de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi añaden que sus conocimientos no permiten la administración y aprovechamiento del Centro Digital[6] que está a su cargo, y aunque beneficia a un sector de la comunidad, ellas tienen sentimientos de molestia y preocupación ante los señalamientos de los usuarios, que las ridiculizan y subestiman, pues la mayoría de ellas son mujeres con conocimientos limitados en tecnología y desconocen los procedimientos clave para impulsar ese espacio, el cual lograron llevar a su comunidad tras defender su lugar como socias de la RSM.

[6] Desde el año 2022 PSYDEH ha impulsado el Programa Tec para Todos, una iniciativa que busca disminuir las brechas de desigualdad digital de mujeres en comunidades rurales e indígenas. A partir de entonces, en colaboración con múltiples donantes se ha logrado equipar a 3 de las cooperativas con cuatro espacios con energía solar, internet satelital y equipo de cómputo. Cada cooperativa podría ocupar ese espacio para fortalecer sus habilidades a través de capacitación en línea, mientras apoya a sus comunidades con una red y espacio tecnológico comunitario para fines educativos o en circunstancias de emergencia, como sucedió en octubre del 2025 tras los daños a la red eléctrica y de comunicación a causa del huracán Priscila.

Figura 15: Mujeres líderes de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi.



Fuente: Elaboración propia (2026).

Por otro lado, las colaboradoras de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, plantearon las dificultades de acceder al liderazgo en relación con la desigualdad desde la comparación con los hombres, de quienes es común que en sus territorios sean ellos los identificados como líderes y esa idea marca los liderazgos de las mujeres. Ellas mencionan frases como: "Los hombres no hacen caso de las indicaciones de las mujeres", "Somos señaladas por los hombres", "No nos aceptan cómo líderes por el machismo", "No nos dejan opinar", "Nos prohíben participar", "No nos reconocen, aunque hagamos las cosas bien" y "Critican nuestra apariencia" (Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

Figura 16: Mujeres líderes de la Cooperativa Tierra de Bordadoras.



Fuente: Elaboración propia (2026).

Estas reflexiones profundizan sobre cómo la falta de oportunidades para leer y escribir, como el acceso a formación en tecnología que atraviesan a las mujeres originarias -por su condición de género y raza-, junto a la consideración de que una lengua, en este caso el español, sea considerada como el principal código para producir conocimiento, aunado a las construcciones sociales sobre el liderazgo y el líder -principalmente masculino- se intersectan para configurar panoramas de desigualdad que dificultan a las mujeres originarias de la RSM la construcción y reconocimiento de sus liderazgos.

A pesar de las diferencias, la mayoría de las socias reconocen que todas las mujeres pueden ser líderes en la cooperativa, pero, eso depende de la paciencia e interés en formar parte del grupo, lo cual resulta complejo pues la cooperativa representa trabajo que demanda tiempo y disponibilidad, lo cual entra en conflicto con los otros roles que desempeñan las mujeres, y que se reducen aún más cuando son madres solteras o tienen poco respaldo de sus parejas:

> Es que luego no tengo tiempo. Cuando empecé a trabajar decía "No me quiero salir porque sí me gusta, pero pues no puedo ir a trabajar e ir a los talleres, ¿cómo le hago? Y ahí falté varias veces por falta de tiempo (Integrante de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, 2026).

Figura 17: Mujeres líderes de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, grupo Santa Inés.



Fuente: Elaboración propia (2026).

El testimonio anterior, incorpora la desigualdad sumada a la disponibilidad de tiempo que tienen las mujeres al participar en las cooperativas, reflejando otra parte significativa al hablar de dificultades para impulsar los liderazgos de mujeres originarias en la Red, y que ha existido desde el inicio: “Hay veces no va nadie o van bien poquitas. Y luego quieren entrar más, pero luego ya no van. Es que no dan nada ahí dicen. Se desaniman porque se requiere de mucho tiempo, por eso muchos entraron, y así se salieron todos" (Ana, 2026). Las colaboradoras coinciden que la disposición de tiempo de las participantes que abandonaron las cooperativas durante estos años es una condicionante para los liderazgos. Pero, las decisiones de abandonar las cooperativas no provienen en su totalidad de las reflexiones de las mujeres que han desistido de la RSM, sino que se consolidan por la presión familiar y hasta comunitaria, principalmente, porque no hay continuidad de los beneficios económicos, o,

porque estos son insuficientes. Y ya que sabemos que los beneficios económicos son un factor principal para los liderazgos, una dificultad contundente para mantenerlos es el tiempo que implica generar esos beneficios económicos.

Al respecto, una colaboradora de PSYDEH que ha trabajado con la RSM argumenta que una de las luchas de las mujeres originarias está relacionada al tiempo, pues no son dueñas de el: “Las mujeres no son dueñas de su tiempo, porque siempre tienen pendientes en la casa, esa es su responsabilidad como mujeres: en la casa siempre, porque ya lo traes, es algo que se te enseña desde chiquita” (Asesora de la RSM, 2026).

La RSM ha permanecido en constante flujo de participantes en los últimos años, lo cual suma a la creación de una idea colectiva de las cooperativas, que genera una perspectiva cargada de críticas que obstaculizan y contribuyen al conflicto cultural sobre los verdaderos roles de las mujeres, las tareas de cuidados, el tiempo y la libertad.

Las colaboradoras mencionan que han resistido el menosprecio de la comunidad y la familia hacia su interés de participar en las cooperativas, tienen muy presente los comentarios de las personas, quienes las critican por las tareas que desempeñan: "Pues la comunidad dice que nada más estamos perdiendo el tiempo. Que no sirve lo que estamos haciendo, que como si no tuviéramos cosas que hacer en nuestras casas" (Integrante de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi, 2026). “Es que la gente dice que pierde tiempo cuando le invitamos a participar, dicen: *es que si voy pierdo mi tiempo, es que tengo trabajo, tengo el otro,* así dice la gente"(Reina, 2026).

Durante el trabajo en el territorio con las mujeres de la Red, nos percatamos que el ser criticada es uno de los elementos que destaca la vida de las mujeres líderes, en ocasiones esa crítica se enfrenta con valentía y coraje:

> Pues sí, me critican, pero a mí me vale. Yo hago lo que quiero hacer. Luego dicen los señores: 'No te molesto, porque andas aquí en el camino.' Pero el camino es para todos, no nada más es para ustedes. Ustedes son hombres, pero las mujeres también comen (Petra, 2026).

Ya que las críticas hacia los liderazgos de las mujeres son comunes, es usual que se enfrenten desde una postura valiente como la de esta colaboradora, sin embargo, ciertas críticas atraviesan a las familias: “A ella la critican, ¿por qué? No sé, a la gente no le parece nada. Si trabajas te dicen, si no trabajas te dicen” (Familiar y miembro de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

En otras charlas con las familiares de las líderes de la Red surgieron comentarios controversiales sobre las críticas que reciben las socias, en algunos casos las familiares consideran que esas críticas son acertadas y complicadas. Por ejemplo, una de las colaboradoras refiere que proviene de una familia con un padre ausente que generaba violencia física, psicológica y sexual en contra de su madre; relata, que al ser la hija mayor experimentó diferencias de trato de sus padres en comparación con el resto de sus hermanas. Además, cuando tenía 15 años, se juntó con el padre de sus hijas, la premura de esa decisión fue en parte por el deseo de no permanecer en un hogar violento. Aún con ello, su participación en la cooperativa como en su comunidad es notable:

> He tenido varios cargos, en la comunidad, en la escuela, en el deporte. En la comunidad fui delegada como hace 3 o 4 años. Una parte estuvo bien y otra parte no tanto, porque en vez de que la comunidad te ayude no lo hace, te deja sola, como si fuera solo una la responsable (Regina, 2026).

Alrededor de este liderazgo surgen comentarios de familiares y socias de la Red que la critican, pues después de separarse de su pareja por violencia y superar la humillación comunitaria que la situación trajo, se ha involucrado esporádicamente en adicciones que, de alguna forma le sirven de escape: "Ahorita para ella, es normal que hablen de ella. Ya no le duele. Pero a nosotros sí, nos duele escuchar cómo es su vida, cómo vive. Y ya no sabemos qué hacer porque no se deja ayudar” (Leonor, 2026).

Otras socias de la comunidad, indican que la libertad que está miembro de la RSM adquirió al salir de su casa y asumir liderazgos comunitarios, son la causa de su forma de vida actual, llegando incluso a mencionar que la violencia vivida con su pareja es normal, porque es lo que se gana cuando no

se cumple en la casa. En cambio, la socia se percibe como una mujer comprometida con el bienestar de sus hijas, trabajadora y activa, pero rebasada: “A veces sí, me pongo a llorar, digo, ¿qué puedo hacer? Ya estoy aquí, solamente echarle ganas porque rendirse no se puede” (Regina, 2026).

En otra charla con una socia fundamental para la RSM, relata que ha sido una mujer muy participativa como herencia de su padre, quien es miembro de una cooperativa de cafeticultores. Reflexiona que por estar en espacios colectivos a veces descuida la casa, situación que es observada por familiares cercanos y otras socias de la RSM, quienes mencionan a modo crítica que nunca tiene la casa limpia y tampoco bordados para vender. Pero, ella es consciente que participar en esos espacios es relevante, aunque a menudo su pareja lo cuestiona:

> Él me dice: tú no sales de una y ahí vas a meterte a otra, y la verdad sí, así soy. Es que mira, las niñas están chiquitas y llegó un apoyo para la escuela, si nadie tomaba el cargo ese dinero se iba a ir a otra comunidad, nada más porque la gente de aquí no quiere echarse el compromiso y eso es dejar la escuela fea y ahí va mi niña chiquita, eso es para el bien de ella, ¿cómo le digo que no? (Brenda, 2006).

En las tres cooperativas de la RSM, estas reflexiones fueron constantes, se vislumbra una fricción entre liderar dentro del hogar y en la comunidad de manera simultánea, el equilibrio es difícil cuando las jornadas de trabajo tradicionales se entrecruzan con las otras actividades de intereses personal y colectivo que tienen las mujeres, que logran resolver al restar tiempo de descanso personal. Por lo que otra dificultad para el fortalecimiento de liderazgos de mujeres originarias de la RSM, está relacionado al tema de los cuidados.

Cuando las mujeres de la RSM se reúnen, es usual que reorganicen sus tareas del hogar y negocien con sus familias para disponer de un día en sus cooperativas:

> Cuando voy al taller a Tenango me dice: déjame tortilla, déjame comida, yo cuando llegue voy a calentarla. Luego, a las 9 le voy a dejar su lonche y ya atajo el carro que se va para Tenango. A las carreras, a

> levantarse más temprano a hacer el lonche (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

Para las mujeres de la Red, la vida diaria se construye con trabajo:

> Un día normal en la casa bordo cuando termino mi quehacer, por ejemplo, ya trapeé, lavé trastes, lavé la ropa, y me siento a coser, me pongo a escuchar música, pongo mi bocina y como a eso de la 1 en adelante bordo, pero si tengo que ir a juntas como hoy pues no hago todo eso, por ejemplo, ahorita ya dejé la ropa, a ver si me da tiempo enjuagar, porque ya son las 3 y si no me da tiempo hay que esperar hasta el regreso, porque tengo junta del agua ahorita (Brenda, 2006).

En ocasiones, las mujeres de la Red se encuentran con múltiples actividades y se ven en la necesidad de restar tiempo para su descanso personal o para realizar actividades de recreación en espacios de fe, de salud y al deporte, lo cual tiene implicaciones en su desarrollo personal y autonomía: “Ahorita tiene un año que no voy a la iglesia por la señora [su familiar en cama]. Yo la tengo que cuidar, si la levantamos temprano se enoja, no puede caminar, es difícil estar cuidando a una persona así” (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026). “No me da tiempo de ir al doctor. Y ya si voy al doctor ya no le voy a dejar de comer [a mi esposo]” (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026).

Durante estos años las socias de la RSM han sostenido sus hogares, su trabajo como bordadoras, campesinas y comerciantes, sus espacios de culto, sus entrenamientos, sus emprendimientos, sus estudios y sus cooperativas. Aunque no es igual para todas y hay quienes reciben el apoyo de sus parejas y familias para ser líderes en cada uno de esos espacios, están de acuerdo en que ellas cargan en el cuerpo las consecuencias del liderar. Los mapas corporales en las figuras anteriores lograron capturar las dificultades que viven las mujeres al ser líderes y darles un lugar en el cuerpo.

Dentro de las dificultades mencionadas por las colaboradoras en las tres cooperativas se reconoce que el trabajo reproductivo y de cuidados es una de las dificultades más significativas para las mujeres líderes, pues, aunque ellas logren presentarse en las reuniones de sus grupos, al regresar a casa tienen

que atender las necesidades de cuidados de sus familias. Aunado a ello, suelen vivir el desprecio e infravaloración de ese trabajo:

> Pues me ha pasado con su papá, luego me dice: *¿pues qué hiciste en el día?,* ¿Cómo qué? O sea, ¿no ves? Tu casa está limpia, tienes un traste limpio donde agarrar agua, dónde comer, ya está la comida, tienes la ropa limpia. Todavía preguntas ¿qué haces? Y luego me dice: *bueno, pues tienes que hacer eso porque yo te mantengo.* No, discúlpame, pero no. O sea, ni siquiera. A lo mejor lo que me das, es a cambio del trabajo que yo hago porque ¿quién me lo paga? (Brenda, 2026).

En consecuencia, el trabajo reproductivo y de cuidados no es pagado y muchas veces tampoco reconocido -aunque, paradójicamente cuando no se hace se nota- y que, si se suma a las prohibiciones de las parejas a no trabajar, pauperiza y subordina a las mujeres aún más, de tal modo que el trabajo de bordado que se realiza en las cooperativas contribuye a cerrar un poco esa desigualdad. Pero, participar en las cooperativas no es una tarea sencilla, implica rigurosidad, constancia y tensiones, pues, aunque son espacios de encuentro y gozó también tiene retos de organización y comunicación que pone a prueba a sus asociadas.

Las colaboradoras reconocen que debido a la periodicidad de los talleres que organizaba PSYDEH en torno a las cooperativas eran tan continuos que dificultó la participación de las mujeres. Del mismo modo, la falta de comunicación y empatía son factores al interior de la agrupación que dificultan los liderazgos en la RSM. Las mujeres que integran las cooperativas son diversas, sus posiciones y acciones están construidas por sus propias historias de vida como por las circunstancias cotidianas. Hay mujeres que son madres de recién nacidos, otras con hijas estudiando en los niveles básicos o superiores, hay quienes cuidan nietos, quienes viven solas o con sus familias, esas circunstancias vuelven un reto la empatía al interior de la Red, pues a veces la noción de lo colectivo es superada por las necesidades personales, lo cual fragmenta al grupo:

> Yo les digo que hay que ser comprensivas porque no falta que alguna compañera que le lleguen a salir detalles por cuestiones de

> enfermedad o cualquier cuestión, nosotras debemos ser conscientes y apoyarnos entre mujeres, porque somos una cooperativa y así, apoyarnos. Pero a veces no lo comprenden (Integrante de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, 2026).

Las mujeres de la Red son conscientes que están organizadas para mejorar sus condiciones económicas y de vida mediante la comercialización justa de sus bordados, sin embargo, hay quienes no actúan bajo lógicas de bienestar común, echando abajo la organización y aprovechando solo las oportunidades que más les benefician sin respetar los reglamentos internos ni aportar al grupo, lo cual dificulta los liderazgos, pues estas socias acaparan decisiones y procesos, sin ser confrontadas por el resto de Red: "Si es una cooperativa, debemos de estar reunidas, deberíamos de comunicarnos y ella no hace eso" (Integrante de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, 2026). “Pues como te digo que no todos jalan así parejo, nomás van cuando ellas quieren o cuando les dicen que les van a dar para bordar, entonces sí ahí van todas" (Claudia, 2026).

Esta situación se vive con tensión en las cooperativas, pues hay quienes han forjado la organización desde el inicio y sus voces tienen un peso significativo, pero liderar hacia dentro cuando se participa en un grupo que no es el hogar no tiene el mismo impacto, hay retos a vencer que conlleva pláticas incómodas y hasta que ocurran, las socias seguirán cargando esta dificultad con pesar.

Finalmente, la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui en ambos grupos Santa Inés y San Esteban, mencionaron que un factor que dificultó sus liderazgos, fue la constante movilidad para establecer un sitio de trabajo permanente. Durante estos años la Cooperativa ocupó hasta diez sitios diferentes para reunirse, cada uno con distintas condiciones de infraestructura que nunca cubrieron las necesidades de un sitio de trabajo seguro y digno para las mujeres y sus hijos.

Como se logra leer, las colaboradoras hacen el reconocimiento de las dificultades que hay sobre sus liderazgos, desde los elementos que las condicionan como mujeres, originarias y líderes. Estos componentes son específicos, pero observamos que su base es la desigualdad por su condición

cómo mujeres y cómo indígenas. Tan solo, al imaginar si las integrantes de las cooperativas no tuviesen que realizar el trabajo reproductivo y de cuidados en el hogar -o lo dejarán sin culpa o con la certeza que alguien más lo hará-, ni encontrarse bajo los términos del contrato sexual con sus parejas, interactuando abiertamente en espacios públicos en sus idiomas maternos, la disponibilidad de tiempo, la posibilidad de hacerse presentes en la esfera pública como líderes indígenas no entraría en conflicto ni estaría negada. Sin embargo, la realidad es otra, pero justo ahí crece la posibilidad de ser una líder y de ser reconocida.

5.3 La potencialidad del ser una líder: aportes socioculturales para los liderazgos de mujeres originarias

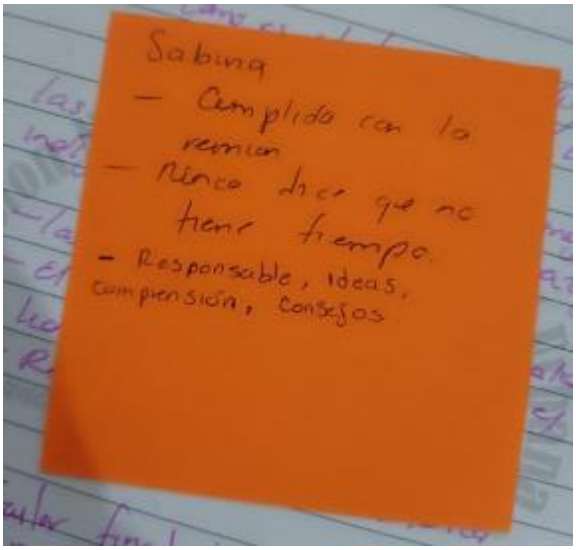
Hemos expuesto como las líderes se construyen en los terrenos más áridos de la vida de las mujeres originarias de la Red y que todas podemos ser líderes si logramos vencer “algunas complejidades”. Lamentablemente, las adversidades emanan de múltiples sistemas de opresión, que generan estructuras fuertes y cuyos enfrentamientos se sitúan más allá del hogar. Su expansión casi imperceptible, abunda en lo cotidiano y lo damos por hecho. La forma que encontramos para derribar esa opresión y que parece resonar en *Otros* movimientos, es la resistencia.

Las mujeres de la Red son antiguas líderes por su ferocidad al resistir, lo han hecho tan sutilmente que dicha resistencia se ha instalado como parte del sentido común, casi de la misma manera como se han implantado los sistemas de opresión. Pero, a diferencia de estos, la imperceptibilidad del resistir construye redes de intercambio desde un conocimiento que proviene de lo ancestral. A continuación, enunciamos los elementos socioculturales que impulsan la permanencia de los liderazgos en la Red, como un proceso de resistir que necesitamos nombrar para que se propaguen conscientemente.

Durante el taller investigativo se incluyó una actividad que denominamos Aportes Personales desde la Identidad indígena, la cual tenía el objetivo de reconocer los elementos socioculturales que impulsan la permanencia de los liderazgos de las mujeres originarias. Esta actividad consistió en nombrar y

registrar los aportes de las mujeres hacia sus cooperativas, haciendo uso de fotografías personales de cada socia, en cuyo reverso se anotaron los aportes fundamentales que esa mujer provee para el sostenimiento del grupo.

Figura 18: Aportes de las mujeres originarias a las ESS.



Fuente: Elaboración propia (2026).

Los aportes a la sostenibilidad de sus organizaciones no provienen de un actuar académico o empresarial, surgen de los conocimientos del ser y hacer comunidad que se forman y reproducen lo cotidiano. Para presentar dichos aportes nos hemos apoyado en la clasificación que propone Paredes (2013) y que mencionamos en el capítulo tres sobre los criterios para la transformación de la subordinación de las mujeres, que involucra resignificar el tiempo, el cuerpo, el movimiento, el espacio y la memoria. Consideramos que estos criterios significan la resistencia activa de las mujeres y sus comunidades. Además, son clave para pensar en la potencialidad de los liderazgos de mujeres originarias, pues muestra sus fortalezas y virtudes, mientras abarca las oportunidades y el impacto que sus liderazgos pueden generar para impulsar la economía social y solidaria en la región.

El criterio de Paredes (2013) *relacionado al cuerpo, que se* menciona como un lugar marcado por las relaciones de poder y donde comienza la libertad, fue donde agrupamos los aportes de las mujeres hacia la Red relacionados al cuerpo y a la emoción. Fue sumamente bello escuchar y releer que los aportes

de estas mujeres hacia su red son fundamentales, como complejos y a la vez sencillos.

Las colaboradoras reconocen que todas aportan algo y afirman que sus aportes son: las risas que quitan las tristezas, los momentos de alegría que se regalan en las reuniones o viajes, los oídos sinceros y atentos que escuchan con discreción las penas de las otras, los chistes que amenizan las reuniones, el cariño, la amistad sincera, la confianza, la amabilidad, la ternura y la valentía que se manifiestan en momentos terribles, que invocan solidaridad extrema. Otros aportes son el trabajo bien hecho que emana del talento y la paciencia para bordar, dibujar y sembrar el campo que las acompaña. Al compartir los alimentos no sólo sacian los estómagos, comparten sabor y tradición. En todas estas actividades, muchas de ellas intangibles, las mujeres de la Red ponen el cuerpo con todo y emoción.

En el criterio *espacio,* que plantea Paredes (2013) y que incorpora la dimensión tangible e intangible, fundamental para el desarrollo y movilidad de las mujeres y sus comunidades para dar mayor libertad y autonomía. Hay algunas mujeres que se han vuelto las anfitrionas del grupo al poner a disposición de las socias sus hogares. A lo largo de su trabajo cooperativo, la Red, experimentó la movilidad constante para realizar sus reuniones. Al inicio, se buscó el apoyo de los gobiernos municipales para brindar espacios públicos a las mujeres, pero tras dos cambios de gobierno municipal y un apoyo itinerante se abandonó la idea de contar con esos sitios, optando en la mayoría de los casos por establecer espacios de reunión en los hogares de algunas socias.

Las cooperativistas reconocen que hay mujeres como Rosa, Marcelina, Diana, Amalia, Chana y Reina que abren las puertas de sus casas para las reuniones de la organización. Esa apertura trae consigo una taza de café con pan, una silla y una charla breve para ponerse al día de cómo está la familia, dejando claro que el espacio de reunión no sólo es un espacio de trabajo, es un espacio para ser. Ahí se manifiesta el espacio tangible que da libertad a las socias, pero el espacio intangible también es poderoso.

La pregunta central que se hizo para motivar la reflexión durante esta actividad fue: ¿Que aporta esta socia a la cooperativa? la respuesta común en dos de las cooperativas fue: *ella nos da su participación.* En un contexto diferente al de las colaboradoras, esta respuesta tal vez no sería relevante, incluso tampoco se hubiese enunciado de esta forma. Sin embargo, aquí está, así se manifestó y en realidad es pertinente, pues las mujeres han visto como cientos de ellas han intentado unirse a su trabajo y no lo han logrado, en cambio ellas deciden participar y dar su tiempo.

Justamente otro de los criterios que incorpora Paredes (2013) para luchar en contra de la subordinación femenina es *el tiempo*, el cual lo refiere como un derecho cotidiano que otorga libertad y descanso, cuya defensa ante el tiempo patriarcal es vital. Dos de las cooperativas de la RSM mencionaron que el tiempo representa una de las aportaciones más relevantes de las mujeres originarias.

Solo la Cooperativa Tierra de Bordadoras no consideró que uno de los aportes de las mujeres de su grupo fuese el tiempo. Esta cooperativa se ha caracterizado entre la Red por estar más vinculada al tema de la capacitación y participación en proyectos, sumado a que han establecido un proceso de trabajo más independiente. Por ello, es probable que su consideración al no mencionar el tiempo como una aportación, sea fruto de su experiencia previa de participar en otras iniciativas, en las que participar significa dar tiempo.

Existen opiniones contrarias y externas sobre si las mujeres originarias de la Red son dueñas o no de su tiempo, aunado a que prevalecen múltiples obstáculos para hacer lo que cada una desea. Pese a ello, las mujeres dan y defienden su tiempo en la RSM, así lo comentó una de las socias de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi durante el taller investigativo: “El [su esposo] no quiere que venga al grupo, dice que no sirve de nada, que nunca me dan nada, que solo pierdo mi tiempo, pero al final del día es mi tiempo y si quiero perderlo aquí, pues aquí lo pierdo y por eso vengo, aunque él no quiera” (Integrante de la Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi, 2026).

No subestimemos la participación y el tiempo de las mujeres originarias de la Red: fragmentar el tiempo entre el trabajo reproductivo, de cuidados, en la huerta y de bordado deja poco margen para nuevas tareas como las de las cooperativas. Aquí surge una oportunidad para su liderazgo mediante la redistribución equitativa de los cuidados, lo que podría garantizarles tiempo de libertad y descanso.

El cuarto criterio que propone Paredes (2013) es *el movimiento,* el cual es una propiedad de la vida que permite construir, organizar, cuidar y proyectar la vida para ser libres. Pensamos que algunos de los aportes de las socias a sus cooperativas que se sitúan entre el hablar y el actuar encajan en este criterio pues en conjunto producen dinamismo y cambio que ha contribuido a mantener su trabajo en la Red, por ejemplo: la capacidad de seguir invitando a otras mujeres para que se unan al grupo, el hablar de temas complejos y dar opiniones que por su naturaleza podrían generar conflicto, pero que son necesarias para el bienestar del grupo, aunque también es usual que lo conflictivo se evada. El movimiento como criterio nos hace reflexionar sobre otra oportunidad para el liderazgo de las mujeres originarias de la Red: entre 2021 y 2024, las solicitudes de acompañamiento a PSYDEH para tratar temas complejos fueron continuas. Esto sugiere que se consolidó como una constante y representa una oportunidad para que las líderes se adentren en el manejo de conflictos desde sus perspectivas culturales, impactando en la administración interna de cada cooperativa.

Finalmente, *la memoria* el último criterio que propone Paredes (2013) como parte del feminismo comunitario para la erradicación de la subordinación de las mujeres. La memoria es el origen de donde provenimos, conservar nuestra identidad nos dará fuerza, sabiduría y camino para construir. Las socias de la RSM evidenciaron que la memoria trae consigo reflexiones sobre el ser, que contienen los aportes de las mujeres para los liderazgos, y que comprenden los valores de honestidad, humildad, responsabilidad, respeto, el compartir un consejo y conocimientos sobre el bordado, sobre el trabajo en campo, recordando y honrando el valor del trabajo bien hecho y de hablar el idioma materno.

Así como este criterio potencializa los liderazgos indígenas de las mujeres de la Red, también representa una oportunidad para ello, pues, aunque es cierto que las mujeres han reconocido que sus aportes refieren a una vida ancestral, la divulgación de ello es escasa. Al no decirlo, nos borramos poco a poco, es necesario enunciar que, para la organización comunitaria y comercial en la RSM, la memoria ancestral nos guía, y forma parte del pensar indígena como conocimiento válido que nos sostiene. A lo anterior se suman algunas de las reflexiones de las colaboradoras. En los mapas corporales observamos que el liderazgo es un camino sin retorno, con potencialidad de impacto que modifica las vidas de las mujeres y de sus familias.

La Cooperativa Tierra De Bordadoras menciona que ser líder trae consigo la posibilidad de transformarse como mujeres, sin miedo, con más conocimiento, con libertad económica, como en la toma de decisiones y el desarrollo de una autoestima positiva.

La Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi, considera que al ser mujeres líderes se hace presente la posibilidad de participar en espacios antiguamente negados, de tener más oportunidades personales y grupales para progresar y promover justicia económica a quienes realizan el trabajo de bordado, además de tener sentimientos de orgullo y satisfacción personal por lograr un futuro mejor para ellas y sus familias.

En el caso de la Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui del grupo de Santa Inés, mencionan que ser líderes puede traer la posibilidad de darles tiempo para sí mismas, junto con el apoyo y reconocimiento de la familia, aunado con la generación de ingresos para mejorar la alimentación, salud y educación de sus familias. Aunque también reconocen que ser líder trae consigo cansancio y estrés. El grupo de San Esteban añade que al ser líderes hay más posibilidades de aportar a la comunidad.

Ser líder no debería ser una posibilidad, debe ser una realidad, una en la que todas y todos ganan con ese liderazgo. La potencialidad del ser mujeres originarias líderes radica en la resistencia y en el enunciar que las mujeres de la RSM provienen de una historia milenaria, de valientes Uemas, cuyos

huesos nos siguen alimentado y nos quitan el miedo. No debemos olvidarnos, porque en la memoria de quien fuimos y en el reconocimiento de quienes somos y qué hacemos, lograremos defender el cuerpo como el primer territorio en libertad, defenderemos espacios y tiempos para el trabajo, descanso y gozo, movilizando a la familia y la comunidad para vivir libres y sin miedo.

5.4 Autonomía económica, el otro paso en la sostenibilidad de empresas sociales lideradas por mujeres originarias

Se ha mencionado cómo es que las mujeres de la Red han reconfigurado a través del tiempo las desigualdades que las atraviesan y cómo el pensar indígena ha contribuido mediante la memoria, práctica y diálogo a esa reconfiguración, quedando claro que si bien las mujeres de la Red enfrentan desafíos para alcanzar sus liderazgos también realizan aportes significativos, que invitan a desencializar y cuestionar las ideas de que las mujeres originarias están condenadas por su condición de género, raza y clase a permanecer en condiciones de sumisión.

Por lo tanto, en este apartado buscamos evidenciar cómo operan los liderazgos de las mujeres de la Red en la construcción de soluciones en sus cooperativas, evidenciando las potencialidades de los liderazgos de mujeres originarias, que se suma al apartado anterior, pero enfocado a sostener la empresa social. Los resultados que se presentan a continuación surgieron de la actividad *Diagrama de sostenibilidad empresarial: Nos sostenemos juntas,* que se realizó durante el taller investigativo con tres de las Cooperativas de la Red, cuyos resultados se presentan por agrupación.

La actividad consistió en identificar las problemáticas y soluciones que proporcionan las socias organizadas como cooperativas en tres ámbitos: social, que se refiere a la forma en la que se interactúa con las personas dentro y fuera de la cooperativa; ambiental, enfocado a la relación entre el territorio y el quehacer de las cooperativas; y finalmente en el ámbito económico, relacionado al estado actual de sus cooperativas sobre su autonomía económica. De acuerdo al diagrama de la Cooperativa Yu Danxu

Mpefi Di Toi, las socias identificaron tres problemas de orden social y tres de orden económico, el cuadro 1 muestra los detalles.

Cuadro 1. Elementos de sostenibilidad organizacional Cooperativa Yu Danxu Mpefi Di Toi

Tipo de problema	*Problemática*	*Solución*
Social	La administración del Sitio Digital, consideran carecen de los conocimientos técnicos suficientes para su manejo.	Han solicitado apoyo al equipo de PSYDEH para que atiendan personalmente el sitio.
Social	La integración y escasa comunicación con el resto de las socias que radican en la cabecera municipal, y de quienes se desconoce si continuarán participando o no en la cooperativa.	Han solicitado apoyo al equipo de PSYDEH para fungir como intermediario con el grupo del centro.
Social	Se ha dejado de aplicar el reglamento interno, por falta de comunicación	
Económico	Desconocimiento del monto total de la caja de ahorro que permanece con las socias del grupo del centro, con quienes no están en contacto centro.	Se ha intentado establecer reuniones y contacto con las otras socias, sin embargo no ha sido posible por logística y egos personales.
Económica	Existen malos entendidos con las socias del grupo por la repartición de bordados, ya que la distribución de trabajo no parece equitativa;	No se resolvió.
Económica	en ocasiones hay pedidos muy rápidos que generan conflictos entre las socias.	No se resolvió.

Económica	No hacen uso de la caja de manera colectiva.	Podríamos mejorar la inversión si hubiese mayor aportación.
Económica	Los bordados se continúan vendiendo de acuerdo a los precios locales pues no se ha logrado vender a un mejor precio de manera constante.	la problemática es compleja y no solo les corresponde solucionarlo a ellas.

Fuente: elaboración propia, a partir de la información del diagrama de sostenibilidad empresarial, durante el taller investigativo (2026).

En el caso de la Cooperativa Tierra de Bordadoras, las colaboradoras identificaron cuatro problemáticas en el área social y cinco del ámbito económico, el cuadro 2 muestra los detalles.

Cuadro 2 Elementos de sostenibilidad organizacional Cooperativa Tierra de Bordadoras

Tipo de problema	*Problemática*	*Solución*
Social	El comité no hace su papel.	Necesitamos reunirnos para que el comité se comprometa cumplir sus tareas y entregar informes a todas.
Social	Existe incertidumbre por socias que actúan en nombre de la cooperativa para vender, pero no dan su aportación.	Necesitamos reunirnos con la asamblea y hacer cambios respectivos.
Social	Ha conflictos para salir y trabajar juntas.	Necesitamos reunirnos con la asamblea y hacer cambios respectivos.

Social	Está pendiente la constitución legal de la cooperativa.	No nos hemos informado.
Económico	Cuando hay ventas las aportaciones por socia a la caja no se hacen como deberían, ya que solo algunas proporcionan sus contribuciones mientras que otras no.	Se tiene la intención de convocar a una reunión de asamblea para revisar esas situaciones, pero no hemos logrado quorum.
Económico	No se ha logrado revisar los reportes de la caja desde el evento de enero.	Debemos abrir caja y dar las aportaciones correspondientes.
Económico	No hay un control de ventas y aportaciones actualizado.	La tesorera, Doña X es la única responsable.
Económico	En algunas ventas han tenido que pagar el envío y eso reduce las ganancias.	Necesitamos acordar que el envío se pague de manera colectiva.
Económico	El dinero de la caja permanece guardado y sin fines específicos dinero dela caja está guardado.	Necesitamos mover ese dinero, haciendo inversiones en tela y materiales para todas.

Fuente: elaboración propia, a partir de la información del diagrama de sostenibilidad empresarial, durante el taller investigativo (2026).

La Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui, planteó cuatro problemas correspondientes al área social y dos problemas del área económica, el cuadro 3 muestra los detalles.

Cuadro 3 Elementos de sostenibilidad organizacional Cooperativa Ya Bombe Uedi Kona Mui

Tipo de problema	*Problemática*	*Solución*
Social	Peleas internas por no ponerse de acuerdo.	Negociación entre socias.
Social	Peleas en la familia por la participación en el grupo.	Negociación con la familia.
Social	Cuando hay salidas a otros lugares no siempre participan todas, eso genera incomodidad entre las socias.	El establecer turnos entre ellas ha funcionado.
Social	Cuando algunas mujeres decidían salir del grupo.	Realizaron visitas personales para motivar que no desertar.
Económico	La caja de ahorro se encuentra en pausa y no todas las socias han cubierto sus aportaciones.	Podríamos hacer una tanda.
Económico	El dinero no alcanza, no hay ventas de la cooperativa y tampoco hemos establecido alianzas para ventas constantes.	“No hemos hecho algo, pero hacemos lo necesario”, como mujeres tienen otras formas para sostenerse y generar ingresos, como la comercialización de pollos, café, nopales y cerdos.

Fuente: elaboración propia, a partir de la información del diagrama de sostenibilidad empresarial, durante el taller investigativo (2026).

En los planteamientos que realizan las mujeres de la Red se observa la relación entre el ámbito social y económico para el sostenimiento de las cooperativas, en una especie de correspondencia mutua, en las que el liderazgo de las mujeres es fundamental para avanzar. Pues, por un lado, la RSM señala que sus problemáticas sociales se han enfocado a cuestiones donde la comunicación juega un papel fundamental. A su vez, esa comunicación fluida -o escasa- impacta en la administración del dinero y bienes comunes, que en parte se atiende desde los acuerdos verbales y escritos del grupo.

Las colaboradoras reconocen que la comunicación, es un elemento estratégico para movilizar sus acciones, pero a diferencia de una empresa privada con relaciones laborales e impersonales, las cooperativas, no están unidas solo por una meta comercial, sino que forman parte de una comunidad. Incluso dentro de las cooperativas hay vínculos familiares, relaciones de compadrazgo por fe o por prácticas culturales específicas. Por ello, consideramos que el temor al conflicto, al hablar de temas complejos se suele rechazar para proteger un vínculo mayor: ser familia o ser comunidad.

También logramos observar cómo en el análisis que realizan las colaboradoras sobre sus dificultades, problematizan con mayor complejidad la cuestión económica, es claro que representa un tema que tienen bien analizado y resulta primordial atenderlo. En él se manifiestan dos espectros de intervención, uno interno y el otro externo. En el lado interno, tanto el diálogo como los acuerdos como cooperativas, permiten prácticas equitativas y colaborativas estructuradas mediante reglamentos en relación a sus contextos específicos. Mientras del otro lado externo, las prácticas de economía social y solidaria no solo deben aplicarse a quienes están organizadas bajo esos parámetros, también debe incluir a quienes colaboran con ellas -personas voluntarias, instituciones públicas como privadas, consumidores, universidades, divulgadores, entre otros- si esto no sucede, las consecuencias seguirán siendo pagadas por las mujeres de la RSM.

Asumir que una cooperativa de mujeres bordadoras opera bajo los mismos términos de producción que una empresa textil es un error, ya que sus

dinámicas socioculturales implican labores distintas al bordado. Tampoco es un producto en serie regulado por precios de venta por mayoría, pues ningún bordado se elabora bajo las mismas condiciones. Además, aunque los envíos gratis son comunes con otros vendedores, no aplican para la RSM, donde la honestidad del comprador es esencial. Finalmente, pensar que una cooperativa puede aliarse con un comprador capitalista bajo los mismos términos impide alianzas justas, las cuales requieren un intercambio abierto que contemple contextos y expectativas.

El omitir que como personas que interactúan con las socias de la Red, tenemos responsabilidades reducen los esfuerzos no solo de unas cooperativas enclavadas en la sierra, sino de un movimiento que no está pensado únicamente como una economía para los pobres, para las mujeres originarias, sino una economía para el bien de todas, de todos, como lo menciona Coraggio (2011).

Así que, las mujeres de la Red reconocen que la sostenibilidad de sus empresas no solo recae en el miedo vencido por las ganas de querer salir adelante de las líderes, de las negociaciones con la familia para abrirse espacio y reorganizar el trabajo de cuidados, o del valor con el que se enfrentan para defender su sitio en la comunidad, o en la memoria que resiste a través de la identidad indígena que guía y susurra en el oído.

La sostenibilidad de las cooperativas también depende de las oportunidades para formarse, para ser curiosas, sin que se burlen de ellas porque ya son grandes, depende del entramado político para el establecimiento de condiciones que permitan la existencia plena de otras economías, de la conciencia de quien disfruta el arte textil para pagar precios justos, y sin duda, depende de la autonomía económica de las mujeres, ese es el otro paso a la sostenibilidad de las cooperativas lideradas por las mujeres originarias en la Región Otomí, Tepehua, Nahua de Hidalgo.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo de investigación indicaré los hallazgos y reflexiones alrededor del reconocimiento de los liderazgos de mujeres originarias en las Cooperativas de la Red Sierra Madre, en el Estado de Hidalgo, tomando como referencia el objetivo general y particulares, así como la hipótesis que se estableció al inicio. El trabajo investigativo que presentamos se estableció en los términos del método cualitativo con un enfoque feminista, que retoma la interseccionalidad de opresiones como un instrumento de análisis que, con la observación participante, las reflexiones del trabajo grupal, las entrevistas con diversos actores cercanos a las mujeres originarias y la trayectoria de trabajo en campo permite comprender la complejidad en la que surgen sus múltiples liderazgos.

El trabajo en el territorio con las colaboradoras de la RSM nos permite confirmar que la hipótesis que planteamos se alcanza de manera parcial. Pues, aunque es cierto que las múltiples opresiones que viven las mujeres originarias interfieren en sus liderazgos plenos en términos de la administración de sus empresas, se evidencia que, a su vez, estas desigualdades motivan a las mujeres para cambiar sus historias personales y las de sus hijas e hijos. Lo anterior evidencia una serie de liderazgos no reconocidos, pues se sitúan en los márgenes del trabajo reproductivo y de cuidado que se han asignado históricamente a las mujeres, pero que ellas visibilizan al declararse líderes desde el hogar.

A su vez, el planteamiento hipotético del que los elementos socioculturales como la etnia y la cosmovisión indígena actúan como factores de resiliencia y sostenibilidad, impulsando la permanencia de las mujeres como líderes y contribuyendo a la viabilidad del proyecto, especialmente cuando se combinan con relaciones de cuidado corresponsales a nivel familiar y comunitario, es cierto, y se refuerza con el reconocimiento de que las mujeres originarias poseen una historia de liderazgo antiguo enclavado en la resistencia que es motivada por los afectos y la conciencia de vidas mejores para ellas y sus familias.

A partir del planteamiento del objetivo específico uno que consistió en analizar los factores que intervienen en el desarrollo de liderazgos de mujeres originarias que administran empresas sociales que emergen en el marco post pandemia COVID 19, notamos que la desigualdad interseccional que ha marcado las historias de vida de cada una de las integrantes originarias de la Red es constitutiva de los liderazgos que ostentan.

A pesar de que la sociedad y sus expresiones culturales específicas les otorga a las mujeres de la RSM un lugar subordinado que se concentra en el hogar, y es visto como un no lugar, las mujeres desafían con rebeldía esta afirmación al nombrarse como líderes no solo en la cooperativa, sino desde sus hogares y en cada uno de los espacios en los que participan, reconociéndose como líderes antiguas. Pero, las socias reafirman que no solo los contextos adversos repercuten en sus liderazgos, sino que la adversidad económica y la tradición bordadora se conectan para movilizarlas en búsqueda de justicia económica que contribuya a los gastos en el hogar.

Aunado a ello, las mujeres reconocen que es necesario contar con espacios propios, más allá del hogar, espacios que no solo sirvan para concentrar esfuerzos que luchen por pagos justos a miles de mujeres bordadoras en la región, sino que les permitan un momento de respiro, donde cuidar y no ser reconocidas por ello no pese. Las colaboradoras reclaman espacios en los que puedan ser escuchadas, en los que prevalezca la confianza y el tiempo para el gozo, porque no solo son mujeres madres, mujeres esposas, mujeres hijas, son individuas que necesitan espacios para ellas, para salir de los quehaceres y distraerse. Así que la lucha para tener tiempo personal, es un factor que configura los liderazgos de las mujeres originarias.

Las colaboradoras dejan claro que la complejidad de eventos como la pandemia del COVID 19, o el huracán Priscila en el 2025 sólo se suman a las coyunturas previas de habitar en comunidades indígenas de la Sierra Hidalguense. Aunque estos eventos no pasan desapercibidos para las mujeres de la RSM y que crean condiciones para la entrada de actores externos, que con sus propuestas buscan acercar a las mujeres otras formas de hacer economía y vida, pugnando por la resiliencia, lo cierto es que la

responsabilidad de ser madre y jefa de familia es uno de los factores que motiva su participación en estas iniciativas coyunturales.

Otras consideraciones que aportan las mujeres de la Red sobre los factores que intervienen en el desarrollo de sus liderazgos son las posibilidades de acceder a talleres o capacitaciones relacionadas a la mejora del bordado como a los derechos de las mujeres originarias, junto con la posibilidad de conocer a personas de otros estados y países en aras de intercambio social y económico a través del bordado.

Las interacciones que surgen dentro de los procesos formativos para las colaboradoras en compañía de PSYDEH también permiten la autorreflexión sobre el ser, brinda la posibilidad de cuestionarse ¿quiénes son?, ¿cómo son vistas desde afuera?, ¿por qué ahora sus voces se tornan relevantes?, ¿por qué de pronto hay un interés desde la academia por ellas y lo que hacen? Esas preguntas, contribuyen a crear representaciones nuevas sobre sí mismas y sobre sus liderazgos, que son relevantes porque mientras contribuyen a cambiar la idea personal en relación al ser líder en cada una de las mujeres, esa misma idea se difunde en las comunidades, dando espacio para ideas y representaciones nuevas alrededor de los liderazgos de las mujeres originarias.

El segundo objetivo específico que planteamos fue identificar las dificultades que enfrentan las mujeres originarias en relación al ejercicio de liderazgo en empresas sociales. Para el cual, se observó que las desigualdades que enfrentan como mujeres originarias que les ha negado el acceso a leer y escribir, junto a la priorización de la comunicación en español, vuelve compleja su existencia como líderes. Así mismo, señalan que viven el constante escrutinio de los hombres, de quienes reciben desde críticas, invisibilidad, invalidación y hasta comparaciones cuando desempeñan alguna acción relacionada a sus liderazgos.

Aunado a las desigualdades y comparaciones de liderazgos que socialmente toman como referencia a los hombres, este panorama se complejiza aún más con la realización del trabajo de cuidados y los deseos de las colaboradoras

de participar en espacios diferentes al hogar. Ya que la cotidianidad de las mujeres se ha centrado históricamente en brindar cuidados y poner su propio tiempo en manos de sociedades que las infravaloran, surgen tensiones en la familia y comunidad cuando ellas amplían los espacios en los que desean participar. Lo anterior, plantea un conflicto en relación a la expectativa social de los lugares de las mujeres, prevaleciendo el deseo de regresarlas al hogar y en general a los escenarios privados.

Las mujeres de la RSM hacen ver que la expectativa social arraigada en sus comunidades para hacerlas retroceder de sus liderazgos tiene relevancia, pero la resistencia fundada en la convicción de que ser líder es el camino más certero para salir de los ciclos de violencia que cargan y que a su vez sus ancestras padecieron, no es el futuro que desean para sus hijas e hijos. Por ello, se torna necesario llamar a una responsabilidad compartida y equitativa de los trabajos de cuidados que les permitan hacer o no hacer, sin sentir culpa y sin descuidar.

Del mismo modo, se percibe como hay un camino largo por recorrer dentro de las cooperativas para que las socias se llamen ampliamente cooperativistas. No basta con entender el funcionamiento de estas economías, es preciso practicar los valores, como la comunicación, el trabajo equitativo o la empatía. Aunque las socias mencionan que sus organizaciones son espacios de trabajo y encuentro, también son espacios de tensión, que al no ser atendidos dificulta el ejercicio de liderar en las cooperativas.

Otro de los aprendizajes significativos que suman a entender la complejidad en la que surgen los liderazgos de mujeres originarias, tiene que ver con los espacios físicos donde interactúan. Pues las cooperativas de la RSM han ocupado diferentes espacios en múltiples condiciones, a menudo caracterizados por carencias estructurales que dificultan la participación plena de las mujeres. Por ello, no es suficiente que las mujeres se reúnan en un sitio para trabajar y convivir, estos espacios deben ser además de físicos, dignos, y seguros, espacios que ofrezcan confidencialidad y resguardo sin dejar de ser accesibles.

En relación al objetivo específico tres, buscábamos reconocer los elementos socioculturales que potencializan la permanencia de liderazgos de mujeres originarias que administran empresas sociales. Para el cuál identificamos que estos elementos se presentan como una especie de movimiento silencioso de resistencia, pues no es algo que se dice abiertamente, pero que existe mediante un entramado profundo en el que las mujeres no solo ponen sus bordados y el talento para venderlos, sino que ponen sus propias subjetividades como mujeres originarias.

Las mujeres de la Red aportan afectos como compañía mediante lo que sienten y hacen sus cuerpos, mientras dan presencia y abren las puertas de sus casas con la hospitalidad de ser algo más que una compañera de trabajo, se logran hacer espacio en las múltiples jornadas diarias para destinar y compartir unas horas del día al trabajo en equipo. En tanto, a través del diálogo abren la posibilidad de cambio que genera movimiento en las acciones colectivas e individuales, recordando que los saberes, enseñanzas y tradiciones de las y los ancestros que viven en la memoria deben ser guía en el actuar cotidiano.

En adición, las socias de la Red son conscientes que la potencialidad del ser mujeres originarias líderes trae consigo la transformación personal, que plantea panoramas específicos, concretados en vidas personales, familiares y comunitarias más sanas, dignas, con más oportunidades para saber, ser y hacer. Pero esa potencialidad también trae consigo responsabilidades, que implican dar más tiempo, comprometerse a formarse en temas específicos, apelar a la negociación constante, incluso moverse a otros espacios, lo cual sin duda traerá a sus vidas estrés y cansancio. Razón porque la redistribución equitativa de cuidados es urgente.

En ese sentido, la potencialidad del liderazgo de mujeres originarias no sólo descansa en aquello que aportan las mujeres a sus cooperativas, también en lo que aún no se logra y que demanda atención, como las dificultades para distribuir el trabajo de cuidados con la pareja e hijos. O la urgencia de mejorar las habilidades de negociación y resolución de conflictos dentro de las cooperativas, respetando las relaciones socioculturales que las hacen

miembros de sectores más grandes que las cooperativas. Así como la profesionalización en materia de las finanzas colectivas y el entendimiento del mercado, uno que a su vez debe procurar ser honesto y formarse si de verdad quiere contribuir a la apertura de otras economías como las solidarias.

De acuerdo al cuarto objetivo específico de esta investigación, que consistió en analizar los elementos que permiten la sostenibilidad de empresas sociales lideradas por mujeres originarias. Distinguimos que dicho objetivo no solo hizo visible que la adecuada comunicación en los términos que establece cada cooperativa de acuerdo a sus estructuras socioculturales, junto con la administración y reportes financieros transparentes y en orden sean cruciales -y se sume a los hallazgos socioculturales que potencializan los liderazgos de las mujeres originarias- en la sostenibilidad de cada una de las cooperativas que integran la RSM. Este objetivo, además, permitió observar que la relevancia del actuar como líderes conduce o condena la sostenibilidad en las ESS.

Lo anterior vuelve a poner en la mesa que, para alcanzar el liderazgo pleno en emprendimientos relacionados a las ESS, no solo las mujeres originarias tienen que luchar con fuerza y resistir, también tienen que darse cambios en las estructuras externas que conviven con ellas, en las que transita el Estado, las Organizaciones de la Sociedad Civil, empresas, consumidores, Universidades, personas voluntarias, y por supuesto las propias comunidades donde ellas viven.

Los cambios que observamos en relación a los hallazgos que comprenden este objetivo refieren por lo menos tres aspectos: la profesionalización, el entramado de la política pública en materia de ESS y el trabajo reproductivo y de cuidados. Sobre la profesionalización, aunque es preciso que las mujeres de la RSM permanezcan en constante formación en temas diversos como lo hemos planteado anteriormente, es preciso que a esa preparación se sume la que permita profundizar en el movimiento en el que se enmarcan sus empresas. Pues no solo les corresponde a ellas informarse, es una tarea que debe ampliarse a todos los actores que colaboran con ellas y que debe

incorporar cuestiones históricas, referentes de cooperativas, valores, legislación, fiscalización y mercadeo.

En consecuencia, al identificar la legislación los tomadores de decisiones del Estado, como las instituciones académicas involucradas, deberán observar las deficiencias legales en las que las empresas como las cooperativas de la RSM se instalan, con miras a promover los cambios que permitan avanzar a la consolidación de economías alternativas que ponen al centro la vida.

Finalmente, la vida al centro puede darse si el cuidar deja de ser una tarea exclusiva de las mujeres y pasa a ser responsabilidad de las familias. Si los cuidados siguen siendo proporcionados por las mujeres como parte de la distribución de las tareas por sexo dentro de las comunidades de las socias de la RSM, ni las políticas más robustas, ni los esfuerzos por profesionalizarse en materia de economía social, ni las líderes más aguerridas lograran liberar a las mujeres de las desigualdades que tejen sus vidas.

Las contribuciones teóricas que, esta investigación colectiva provee son la desigualdad acumulada que atraviesan los cuerpos de las mujeres originarias líderes de las cooperativas que no se remonta a sus historias personales, sino que su origen desciende hasta dos generaciones previas, es decir de sus madres y abuelas, lo cual, más allá de reflejarlas como históricamente subordinadas y empobrecidas, proporciona conciencia sobre su historia, misma que les motiva a transformarse. A su vez, permite reconocer la multiplicidad de liderazgos no vistos, que invisibilizadas por las dinámicas socioculturales, que ponen como referencia los liderazgos de los varones de sus comunidades hace parecer que las mujeres de la RSM son la primera generación de verdaderas líderes, lo cual es una omisión pues desde campesinas, comerciantes y parteras, pero sobre todo madres fueron nombradas como mujeres memorables y referentes de liderazgo por las colaboradoras de esta investigación. Por último, los afectos que se bordan en las organizaciones de las mujeres originarias, son el legado que emana de una cultura ancestral y que cada vez que se practica representan la resistencia ante lo hegemónico, patriarcal y capitalista.

Consideramos que las limitaciones de esta investigación se encuentran en las formas en que se sugiere deben surgir los proyectos de investigación académica, que se fundamentan en estructuras tradicionales en las que prevalece la neutralidad y distancia del investigador, junto a la objetivación de los llamados sujetos de investigación y que prioriza lo objetivo y libre de emocionalidad como parte de la creación de conocimiento científico. Ello, es la base que permitió que el diseño metodológico de este estudio se planteara desde la cercanía, involucramiento y participación activa de todas las colaboradoras, en que la emoción ahonda en la pertinencia de la objetividad de investigaciones centradas en las mujeres.

Cada vez que se emprendió una charla a profundidad con las mujeres de la Red, ellas no fueron las únicas que destaparon sus historias de desigualdad, en esas charlas todas compartimos dolores, llantos y sueños, rompiendo intencionalmente la neutralidad con la que se busca hacer investigación, pues consideramos que limita la reflexividad para comprender el contexto y significado del ser mujer, ser indígena y ser líder dentro de las cooperativas. Como resultado de ese acto de exposición e involucramiento, nos acercamos al reconocimiento de los múltiples liderazgos de mujeres en los núcleos familiares que murieron sin ser reconocidas y, aunque ya no se recuerdan los nombres de algunas, el que las colaboradoras se nombren cómo líderes contribuye a la reconfiguración social de los liderazgos de mujeres originarias en la región.

Por último, como recomendaciones prácticas que surgen de la reflexión de la presente investigación. Consideramos relevante el que las socias de las cooperativas como las personas e instituciones colaboradoras eviten desestimar los liderazgos de las mujeres originarias, como priorizar liderazgos más visibles que se manifiestan en los espacios públicos por sobre aquellos que se realizan en espacios privados o relacionados al trabajo de cuidados. Ya que, para que todos estos liderazgos ocurran implica esfuerzo, el aumento de tensiones, como la reorganización del tiempo y responsabilidades en el hogar.

Aunado a lo anterior, desestimar los liderazgos contribuye a invisibiliza nuestro trabajo como mujeres. Por lo que recomendamos tanto para las cooperativas como para sus colaboradores, procurar prácticas de reconocimiento de las mujeres, lo cual a su vez aporta a la reconfiguración de la percepción personal y a la generación de nuevos liderazgos.

También sugerimos, que las cooperativas junto con sus colaboradores impulsen estrategias interinstitucionales y con diferentes actores para promover la formación constante en temas diversos y de interés para ellas, que las ayuden a especializarse en costura, diseño, teñido natural, comercialización, comunicación y negociación, redes sociales, administración, agricultura. Además, incorporar acciones permanentes para el acompañamiento psicológico de las socias como de sus hijas e hijos que lo deseen, pues, aunque las cooperativas son espacios de encuentro en los que se hablan y escuchan dificultades personales de las socias, se requiere de acompañamiento especializado.

En relación a los procesos de capacitación, es relevante destacar que las instituciones y organizaciones que colaboran con la Red, prioricen incorporar formadoras y formadores que hablen los idiomas maternos, además de promover discursos en esos idiomas no solo en las reuniones locales, también en otros territorios. Lo anterior, con la intención de hacer notar que el conocimiento también proviene de otros códigos y formas de pensamiento, igual de valiosos y necesarios.

La última recomendación va dirigida a quienes colaboramos con las mujeres de la RSM y se enfoca al reconocimiento de prácticas que homogenizan a las mujeres originarias, las cuales invisibilizan nuestros aportes, experiencias y conocimientos. Es común que al trabajar con grupos de mujeres originarias se parta desde lógicas desarrollistas que, aunque bien intencionadas puede traer consigo imposición, coerción y prejuicios, reflejando lógicas colonialistas y salvacionistas que buscan tener sentido mediante discursos internacionales para lograr la equidad de todas las mujeres en el mundo. Asumiendo que todas las mujeres vivimos las mismas desigualdades y sin parar a cuestionarse si eso es cierto para todas.

Por ello, recomendamos que cada programa, proyecto, convocatoria o ley en la que se involucren las socias y sus colaboradores directos o indirectos, se observen, reflexionen y cambien aquellos pensamientos, prácticas y expresiones que tratan por igual a todas las mujeres originarias, invisibilizando sus luchas e historias y es injusto seguir olvidando a todas las mujeres que antes de todas ellas, de todas nosotras, construyeron caminos de resistencia a través del valor, aunque el miedo era inmenso.

Las mujeres de las cooperativas de la Red Sierra Madre, son mujeres líderes, decirlo es reconocerles cada día que tuvieron miedo, es recordar las complejidades que atravesaron, como repetir las críticas e inconformidades de quienes hablan de ellas a sus espaldas. Pero, decir que son líderes también significa que aman profundamente a sus hijas e hijos y pasarían por el mismo camino de dolor si eso asegura que ellas y ellos tienen vidas mejores que las suyas. Para las mujeres de la RSM bordar no es solo un acto mecánico, es una tradición que ha sostenido a cientos de hijas e hijos, bordar es dar a quien aman, y ellas aman mucho.

CAPÍTULO 7. LITERATURA CITADA

Adlbi, S. (2016). *La cárcel del feminismo: Hacia un pensamiento islámico decolonial*. Akal.

Aguirre Pérez, I. G. (2004). Del silencio a la palabra: La experiencia de las lideresas indígenas de Xochistlahuaca, Guerrero. *Feminismo/s*, (3), 101-116.

Alonso Hernández, C., y Rodríguez Ruiz, B. (2020). Educación para la cuidadanía. Convives, (30-31), 40-47.

Blázquez Graf, N. (2010). Epistemología feminista: Temas centrales. En N. Blázquez Graf, F. Flores Palacios y M. Ríos Everardo (Coords.), *Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales* (pp. 21-38). Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México.

Barrancos, D. (2022). *Historia mínima de los feminismos en América Latina*. El Colegio de México.

Bartra, E. (2010). Acerca de la investigación y la metodología feminista. En *Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales* (p. 411). Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México

Castañeda, M. (2010). Etnografía feminista. En *Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales* (pp. 217-238). Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México.

Carrasco, C. (2011). La economía del cuidado: Planteamiento actual y desafíos pendientes. *Revista de Economía Crítica,* (11), 205-225.

Celiberti, L. (2023). Territorios de los cuidados para sostener la vida. En C. Güemes y F. Cos Montiel (Eds.), *Cuidados y ecofeminismo: Consolidar avances y construir futuros igualitarios en Latinoamérica* (pp. 39-51). Fundación Carolina.

Collins, P. H., & Bilge, S. (2019). *Interseccionalidad* (R. Filella, Trad.). Ediciones Morata

Comisión Interamericana de Mujeres. (2020). *Las mujeres rurales, la agricultura y el desarrollo sostenible en las Américas en tiempos de COVID-19*. Organización de los Estados Americanos.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Abya Yala.

Crenshaw, K. (1989). Desmarginalizar la intersección de raza y sexo: Una crítica desde el feminismo negro a la doctrina antidiscriminación, la teoría feminista y las políticas antirracistas. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139-167.

Cubillos, J. (2015). La importancia de la interseccionalidad para la investigación feminista. *Oxímora Revista Internacional de Ética y Política*, (7), 119-137.

Facio, A., y Fries, L. (2005). Feminismo, género y patriarcado. *Revista sobre Enseñanza del Derecho de Buenos Aires*, 3(6), 259-294.

Federici, S. (2020). *Reencantar el mundo: El feminismo y la política de los comunes*. Traficantes de Sueños.

Fernández-Aldecua, M. J., García-de-Fuentes, A., y Joyault, S. (2022). Gobernanza, redes y liderazgo en una cooperativa ecoturística maya de Yucatán, México. *Cooperativismo y Desarrollo*, 30(123), 1-31.

Figueroa, D., y Burguete, A. (2017). Etnizando metodologías de investigación social: Formación para el fortalecimiento del liderazgo de mujeres originarias. *Revista de Investigación Educativa*, (25), 6-33.

Flores, A. (2010). Investigación feminista, métodos y sexo en ciencia y tecnología. En *Memoria del VIII Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología y Género*.

Flores, F. (2010). Representación social y género: Una relación de sentido común. En *Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales* (p. 411). Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México.

Flores-Palacios, F., y Mora-Ríos, J. (2010). Pobres, enfermas y locas: Una historia de vulnerabilidades acumuladas. En M. Montero y López-Lena y D. Mayer Foulkes (Coords.), *Ecología social de la pobreza: Impactos psicosociales, desafíos multidisciplinarios* (pp. 79–108). Universidad Nacional Autónoma de México.

Gargallo, F. (2007). Feminismos latinoamericanos. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 12(28), 17-34.

García Dau, M., y Ruiz, M. (2021). Un viaje por las emociones en procesos de investigación feminista. *Empiria: Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (50), 21-41. https://doi.org/10.5944/empiria.50.2021.30370

Gargallo Celentani, F. (2012). *Feminismos desde el Abya Yala: Ideas y proposiciones de las mujeres de 607 pueblos en nuestra América*. Editorial Desde Abajo.

Harding, S. (2010). ¿Una filosofía de la ciencia socialmente relevante? Argumentos en torno a la controversia sobre el Punto de vista feminista. En *Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales* (p. 411). Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México

Hernández Carballido, E. (2022). Feminismo y comunidades: Un recorrido por sus territorios teóricos y prácticos. En J. Sadi-Durón, C. Aguilar-González y J. Aguirre-Joya (Coord.), *Viesca en acción, ideas interdisciplinarias para la sociedad: Acceso universal al conocimiento* (pp. 39-66). Universidad Autónoma Metropolitana.

Herrero, Y. (2016). Economía feminista y economía ecológica, el diálogo necesario y urgente. *Revista de Economía Crítica*, (22), 9-36.

Hooks, B. (2017). *El feminismo es para todo el mundo*. Traficantes de Sueños.

Iniciativa Impacto Académico de las Naciones Unidas. (s. f.). *Somos indígenas: Las mujeres indígenas rompen el techo de cristal*. Naciones Unidas. https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/somos-ind%C3%ADgenas-las-mujeres-ind%C3%ADgenas-rompen-el-techo-de-cristal

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Violencia contra las mujeres en México:* Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2021, hidalgo. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/endireh/2021/doc/nacional_resultados.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2020: Hidalgo*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS)* 2022: Comunicado de prensa núm. 275/23. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENADIS/ENADIS_Nal22.pdf.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Encuesta Nacional para el Sistema de Cuidados (ENASIC) 2022: Comunicado de prensa núm. 578/23*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENASIC/ENASIC_23.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2024* [Conjunto de datos]. INEGI. https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2024/.

Jodelet, D. (1986). La representación social: Fenómenos, concepto y teoría. En S. Moscovici (Ed.), *Psicología social* (Vol. II, p. 474). Paidós.

Jodelet, D. (2008). El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. *Cultura y Representaciones Sociales*, *3*(5), 32-61.

Jodelet, D. (2018). Ciencias sociales y representaciones: Estudio de los fenómenos representativos y de los procesos sociales. De lo local a lo global. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, *8*(2), e041.

Juárez-Romero, J., Flores-Palacios, M. de F., y Gutiérrez Vidrio, S. (2023). Estudio introductorio: Una mirada a los efectos de la pandemia desde el pensamiento social y las representaciones sociales. En J. Juárez-Romero, M. de F. Flores-Palacios y S. Gutiérrez Vidrio (Coords.), *Pensamiento y representaciones sociales en América Latina ante la covid-19* (pp. 21-38). Universidad Autónoma Metropolitana; Gedisa.

Kottak, C. (1996). *Antropología: Una exploración de la diversidad humana*. McGraw-Hill.

Krenak, A. (2025). *Futuro ancestral*. Taurus.

Lagarde y de los Ríos, M. (2023). *Claves feministas para liderazgos entrañables*. Siglo XXI Editores.

Lamas, M. (Comp.). (1996). *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual*. Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

León, M. (1997). El empoderamiento en la teoría y práctica del feminismo. En M. León (Ed.), Poder y empoderamiento de las mujeres femenino (pp. 1-26). Tercer Mundo Editores; Universidad Nacional de Colombia. https://bibliotecaiztapalapauin.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/07/podermujer2.pdf

Lorde, A. (2003). *La hermana, la extranjera: Artículos y conferencias*. Horas y Horas.

Lugones, M. (2010). Hacia un feminismo descolonial. *La Manzana de la Discordia*, 5(2), 105-119. https://doi.org/10.25100/lmd.v5i2.1337

Masehual Siuamej Mosenyolchicauani. (2016). *Hilando nuestras historias: El camino recorrido hacia una vida digna*. Masehual Siuamej Mosenyolchicauani.

Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.

Montoya, R. (2024, 11 de abril). Exhiben en Hidalgo el jatzi más grande del mundo. *La Jornada*, p. 4. https://www.jornada.com.mx/2024/04/11/cultura/a04n1cul

Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Editorial Huemul.

Moscovici, S. (2001). *Social representations: Explorations in social psychology* (G. Duveen, Ed.). New York University Press.

Olivares Vera, V. (2019). *Mujeres líderes en el espacio rural: Experiencias y significados sobre liderazgo y participación comunitaria en organizaciones de mujeres* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.

Paredes, J. (2010). Para que el dinero se esfume. En A. del Río Martínez y M. Sanz Mora (Compiladoras), *Actas del Encuentro: Feminismos en la agenda del desarrollo*. HEGOA; ACSUR-Las Segovias. http://publ.hegoa.efaber.net/assets/pdfs/239/Actas_Encuentro_Feminismos.pdf

Paredes, J. (2013). *Hilando fino: Desde el feminismo comunitario*. Cooperativa El Rebozo.

Pascual Rodríguez, M., y Herrero López, Y. (2010). Ecofeminismo, una propuesta para repensar el presente y construir el futuro. *Boletín ECOS*, (10), 1-9.

Pérez Orozco, A. (2006). Amenaza tormenta: La crisis de los cuidados y la reorganización del sistema económico. *Revista de Economía Crítica*, (5), 7-37.

Picchio, A. (2001). Un enfoque macroeconómico “ampliado” de las condiciones de vida. En C. Carrasco (Ed.), *Tiempos, trabajos y género* (pp. 15–37). Publicacions Universitat de Barcelona.

Puleo, A. H. (2005). Del ecofeminismo clásico al deconstructivo: Principales corrientes de un pensamiento poco conocido. *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, (39), 121-140.

Quintana Peña, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En A. Quintana y W. Montgomery (Eds.), *Psicología: Tópicos de actualidad* (pp. 47-84). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Registro Agrario Nacional. (2026). *Sujetos de núcleos agrarios certificados y no certificados (Avance al 30 de abril de 2026)* [Reporte estadístico]. Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. http://www.ran.gob.mx/ran/indic_gen/nucag-certynocert-avance4-2026.pdf.

Rodríguez Enríquez, C. (2010). Análisis económico para la equidad: Los aportes de la economía feminista. *SaberEs*, (2), 3-22.

Rodríguez Enríquez, C. (2015). Economía feminista y economía del cuidado: Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. *Nueva Sociedad*, (256), 30-44.

Sánchez Luna, P., e Islas Ruiz, A. (2024). Ecofeminismo y desarrollo: El caso de la cooperativa Camaleonas en Alfajayucan, Hidalgo. *Carta Económica Regional,* 36(133), 73-88.

Saltzman Chafetz, J. (1992). *Equidad y género: Una teoría integrada de la estabilidad y el cambio sexual*. Ediciones Cátedra; Universidad de Valencia; Instituto de la Mujer.

Sassen, S. (2003). Contrageografías de la globalización: La feminización de la supervivencia. En *Contrageografías de la globalización: Género y ciudadanía en los circuitos transfronterizos* (pp. 41-66). Traficantes de Sueños.

Secretaría de Economía. (s. f.). *Data México*. Gobierno de México. Recuperado el 16 de octubre de 2026, de https://www.economia.gob.mx/datamexico/.

Soto Alarcón, J. M. (2022*). Mujeres organizadas en el Alto Mezquital y la Sierra Alta hidalguense: La vida en tres cooperativas dirigidas por mujeres campesinas e indígenas (1990-2016).* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Truth, S. (s. f.). *Ain't I a woman?* [Transcripción de discurso]. Archives of Women's Political Communication, Iowa State University. https://awpc.cattcenter.iastate.edu/communication/aint-i-woman-may-291851 (Obra original publicada en 1851).

Tapia González, G. A. (2019). *Mujeres originarias en defensa de la tierra*. Ediciones Cátedra.

Universidad Nacional Autónoma de México, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, y Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer. (2010). *Diplomado para fortalecer el*

liderazgo de mujeres originarias: Memoria. Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.

Vallejo, I. (2019). *El infinito en un junco: La invención de los libros en el mundo antiguo*. Siruela.

Vargas González, P. (2009). Pobreza, migración y desempleo: Mujeres en la sierra tepehua de Hidalgo, México. *Espacio y Desarrollo*, (21), 21-34.

ANEXOS

Anexo 1. Taller investigativo

Tiempo global: 240 min

Objetivo general: Identificar las dificultades y potencialidades del liderazgo indígena en empresas sociales administradas por mujeres en el Estado de Hidalgo en el marco post pandemia COVID 19.

Tema: Encuadre

Objetivo particular: Establecer un espacio de aprendizaje seguro con expectativas claras sobre el alcance.

Material: Grabadora de voz, cámara fotográfica, Cuaderno de notas

Tiempo: 20 min.

Descripción del contenido

Actividad 1: Rompe Hielo “Una mujer memorable en mi camino”

Instrucciones: La facilitadora invita a las colaboradoras a cerrar los ojos y a conectar, desde el silencio individual, con el nombre y la imagen de una mujer que sea significativa en sus vidas. Puede ser una amiga, una hija, la madre, una hermana o cualquier figura femenina que haya dejado huella.

Una vez que cada una tenga esa imagen en mente, se les pedirá que profundicen en por qué esa mujer es vital en sus recuerdos. El objetivo es rememorar la herencia que han recibido de ella: ¿Hubo algún aprendizaje o enseñanza que les haya legado? Puede ser un saber técnico, como aprender a bordar, cocinar o leer, o un saber emocional, como la fortaleza o la paciencia; todo conocimiento cuenta. Cuando cada participante haya identificado a su mujer memorable, la razón de su importancia y la enseñanza heredada, la facilitadora abrirá el espacio para que, de manera voluntaria, cada quien presente a esa mujer ante el grupo.

Detalles del curso: La facilitadora compartirá con las participantes los detalles del taller, el objetivo de la investigación, duración y actividades a realizar.

Reglas de la reunión: Participación consciente y presente.

Expectativas: La facilitadora pedirá a las participantes que mencionen sus expectativas ante este taller, mientras se enuncian la facilitadora comentará cuáles expectativas se cumplirán en la sesión. La facilitadora compartirá con las colaboradoras que este espacio tiene como propósito honrar y recordar sus propias historias como cooperativistas, especialmente en su papel como mujeres que encabezan y sostienen una organización. El objetivo central es que, a través del diálogo colectivo, logren identificar y analizar aquellos factores que han influido —o que han representado obstáculos— en su formación como líderes indígenas. Para ello, se realizará la siguiente actividad enfocada en el diálogo y la discusión.

Tema: El inicio de mi historia como líder cooperativista

Objetivo particular: Identificar los factores que intervienen en el desarrollo de liderazgos de mujeres originarias que administran empresas sociales que emergen en el marco post pandemia COVID 19.

Material: Marcadores, hojas de colores, cinta adhesiva, fotografías de la RSM por cooperativa

Descripción del contenido

Actividad 2: Línea del Tiempo sobre los Liderazgos

Instrucciones: La facilitadora invitará a las colaboradoras a participar en una lluvia de ideas para responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo ha sido el camino, desde aquel primer día hasta hoy, que las ha llevado a construir el trabajo dentro de esta cooperativa? Cada una de las ideas se anotarán en hojas, mientras se colocarán en un lugar visible para todas. Cuando las ideas cesen y hayan explorado los hitos principales del proceso organizativo se procederá a organizar de manera cronológica cada uno de los eventos a modo

de construir una línea del tiempo ilustrada con fotografías del archivo de la RSM y PSYDEH para ilustrar el ejercicio.

Cuando el ejercicio esté concluido, la facilitadora lanzará algunas preguntas detonadoras tomando como guía la línea de tiempo diseñada. El objetivo es dar cuenta de las implicaciones que intervienen en el desarrollo de los liderazgos de las colaboradoras de acuerdo a los hitos más significativos.

Tema: ¿Soy una líder?

Objetivo particular: Identificar las dificultades que enfrentan las mujeres originarias en relación al ejercicio de liderazgo en empresas sociales.

Material: Dibujo del contorno de una mujer líder en tamaño real, marcadores de colores y negros, cinta adhesiva.

Descripción del contenido

Actividad 3: Mapa Corporal de las Mujeres originarias Líderes (MCMIL)

Instrucciones: La facilitadora colocará en un lugar visible el contorno de una mujer en tamaño real. Explicará a las colaboradoras que esta figura representa a una líder y que, debido a que el liderazgo se nutre de las experiencias personales de quien lo ejerce, es fundamental identificar las características que cada una reconoce en una mujer líder. Mediante una lluvia de ideas, se invita a las colaboradoras a nombrar las virtudes, saberes y cualidades de una líder originaria.

Cada respuesta se registrará al interior de la silueta, pero con una intención simbólica: la característica deberá escribirse en la parte del cuerpo que las participantes consideren más representativa. Ejemplo: Si se menciona que una líder debe ser "cariñosa" o "tener buen corazón", se preguntará al grupo: *"¿En qué parte del cuerpo habita esta cualidad?"*. Si deciden que es en el pecho, se escribirá ahí. Si mencionan la "sabiduría", podrá ser en la cabeza; o si mencionan la "fuerza para caminar el territorio", se anotará en los pies.

De esta manera, se construirá colectivamente el Mapa Corporal de las Mujeres originarias Líderes (MCMIL). El ejercicio concluirá una vez que el grupo considere que ha plasmado todas las características esenciales que definen su visión del liderazgo.

Una vez construido el perfil de la líder, se trazará una línea vertical justo a la mitad del cuerpo, dividiendo el mapa en dos secciones (izquierda y derecha) para iniciar un proceso de reconocimiento directo:

Lado izquierdo: Auto-reconocimiento (Yo líder). La facilitadora preguntará al grupo: *"¿Quiénes de las aquí presentes se consideran líderes?"*. En la parte izquierda de la silueta se registran los nombres de aquellas que se identifiquen como tales, junto con su edad y otros detalles relevantes que ellas deseen aportar.

Lado Derecho: Referentes regionales (Nosotras/Ancestras). En la parte derecha del mapa, se pedirá a las colaboradoras que mencionen nombres, edades y una breve referencia de aquellas mujeres que consideran un referente del liderazgo indígena en la región. Esto incluye a mujeres que no estén presentes, ya sean compañeras de la Red, ancestras, autoridades comunitarias o figuras históricas que hayan abierto camino.

De esta manera, se construirá colectivamente el Mapa Corporal de las Mujeres originarias Líderes (MCMIL), integrando en un solo cuerpo las características ideales, las líderes actuales y las figuras que sirven de guía para la comunidad. El ejercicio concluirá una vez que el grupo considere que ha plasmado tanto la esencia como los nombres que definen su visión del liderazgo.

Para profundizar en la realidad del liderazgo indígena desde una perspectiva crítica, la facilitadora dará vuelta al mapa y dividirá la silueta con una línea vertical. En el lado izquierdo, colocará el título de *DIFICULTADES*.A través de una lluvia de ideas, se abordarán los obstáculos y desafíos que enfrentan las colaboradoras en su camino. Al igual que en la fase inicial, se realizará un registro consciente de cada dificultad, ubicándola en la parte específica del

cuerpo que señalen las colaboradoras (por ejemplo, en la espalda si sienten el peso de la carga, o en la garganta si sienten que no son escuchadas).

Una vez concluido el análisis de las dificultades, la facilitadora dirigirá la atención al lado derecho del reverso de la silueta, colocando el título de *POSIBILIDADES.*

A través de una lluvia de ideas, se abordarán las potencialidades, sueños y horizontes que las mujeres vislumbran en su ejercicio de liderazgo. Al igual que en las etapas anteriores, se buscará una ubicación consciente para cada posibilidad en partes específicas del cuerpo, de acuerdo con el consenso del grupo (por ejemplo, en los ojos para la visión de futuro, en las manos para la capacidad de crear o en los pies para los nuevos caminos por andar).

Para nutrir este imaginario colectivo y fortalecer el diálogo, se sugiere contar con preguntas detonadoras. La actividad concluye con una reflexión grupal que integre todo lo plasmado en el mapa. La facilitadora invitará a las participantes a observar la silueta completa —con sus virtudes, sus nombres, sus dolores y sus sueños— para reconocer el camino andado: los logros alcanzados, las equivocaciones que trajeron sabiduría y los aprendizajes obtenidos como sujetas colectivas.

Tema: ¿Que nos ha funcionado para mantener la cooperativa?

Objetivo particular: Analizar los elementos que permiten la sostenibilidad de empresas sociales lideradas por mujeres originarias.

Material: Diagrama de sostenibilidad empresarial. Marcadores. Cinta adhesiva. Hojas de colores

Descripción del contenido

La facilitadora compartirá con las colaboradoras que este espacio tiene como fin reconocer y visibilizar los elementos y estrategias que han permitido que sus empresas sociales se mantengan firmes y activas a lo largo de estos años. Se trata de honrar la resistencia y la inteligencia colectiva que sostiene a la RSM.

Actividad 4: Diagrama de Sostenibilidad Empresarial

Instrucciones: Se presentará un diagrama gráfico que tiene en el centro el logo de la cooperativa. Este esquema se extiende hacia tres áreas clave: Social (Personas), Ambiental (Territorio) y Económica (Autonomía). Se profundizará en el análisis, de manera grupal. Para abrir la reflexión y motivar el intercambio de experiencias, la facilitadora podrá preparar algunas preguntas detonadoras por área

Una vez que cada equipo haya concluido su análisis, se invitará a todas las participantes a una exposición en plenaria. Cada grupo presentará sus resultados frente al diagrama central, compartiendo las estrategias identificadas en su área específica (Social, Ambiental o Económica).

Al finalizar las presentaciones, la facilitadora motivara una lluvia de ideas general. El propósito de este momento es permitir que las integrantes de otros equipos sumen sus perspectivas, ampliando y profundizando la información sobre las acciones que las mujeres han implementado para fortalecer la sostenibilidad de su cooperativa. Este diálogo cruzado ayuda a reconocer que las tres áreas están conectadas: lo que hacemos por la tierra (ambiental) también sostiene nuestra economía y cuida a nuestras compañeras (social).

La actividad llegará a su fin cuando las colaboradoras hayan agotado sus reflexiones colectivas y se sientan representadas en el mapa de sostenibilidad final. La facilitadora cerrará resaltando la experiencia acumulada en estos años, validando que la sostenibilidad no es solo una teoría externa, sino una práctica que ellas ya ejercen con arte y voluntad cada día en la RSM.

Tema: ¿Cómo mi identidad indígena me anima a seguir siendo líder?

Objetivo particular: Reconocer los elementos socioculturales que potencializan la permanencia de liderazgos de mujeres originarias que administran empresas sociales.

Material: Fotografías individuales de las colaboradoras, notas adhesivas, plumas.

Descripción del contenido:

La facilitadora iniciará este último bloque compartiendo con las colaboradoras que el objetivo es identificar aquellos elementos de nuestra cultura que, como mujeres originarias, impulsan y dan forma a nuestros liderazgos dentro de las cooperativas.

Actividad 5: Aportes Personales desde la Identidad Indígena

Instrucciones: La facilitadora colocará sobre la mesa las fotografías de cada una de las mujeres que integran la cooperativa. Mencionará que, aunque no todas se hayan autonombrado o reconocido inicialmente como líderes, cada una ha realizado aportes fundamentales para el sostenimiento del grupo. El propósito de este momento es hacer visible y público ese reconocimiento que pocas veces nos otorgamos.

La facilitadora tomará una a una las fotografías y preguntará al grupo: *¿Qué es lo que esta mujer, desde su identidad indígena, ha aportado a nuestra cooperativa? ¿Qué acciones, actitudes, tradiciones o formas de ver la vida tiene ella que la han ayudado —y nos han ayudado a todas— a ser líderes en este y otros espacios?*

Al reverso de cada fotografía se colocará una nota adhesiva con el nombre de la socia y los comentarios de sus compañeras. Este proceso se repetirá hasta haber honrado a todas las participantes. La actividad concluirá cuando el grupo haya agotado sus palabras de reconocimiento. La facilitadora cerrará este espacio recordando que todas las mujeres que participan en la Red están derribando barreras y estereotipos dentro de sus familias y comunidades, pero, sobre todo, dentro de sí mismas. Concluirá con una reflexión poderosa: *"Cada una de ustedes/nosotras es ya un referente de liderazgo a su manera. Desde el momento en que empezamos a nombrarnos, reconocernos y actuar, estamos dando vida a un liderazgo único: un liderazgo que solo nosotras, como mujeres originarias, podemos sostener y hacer florecer"*.

Tema: Cierre

Objetivo particular: Cerrar las actividades de la jornada.

Material: fotografías de las colaboradoras, cámara fotográfica.

Descripción del contenido

Para concluir este encuentro, la facilitadora brindará unas palabras de agradecimiento a las colaboradoras por su participación activa, sentida y encarnada. Resaltará que la información compartida no solo es valiosa para la investigación, sino que es un testimonio vivo de la fuerza de la Red.

La facilitadora invitará a cada colaboradora a pasar al frente para recoger su fotografía. Al entregarla, les recordará que ese retrato ahora lleva consigo las palabras de sus compañeras y funciona como un reconocimiento de su liderazgo; un liderazgo que ejercen no solo en la cooperativa, sino también en el corazón de sus hogares y en el tejido de sus comunidades. Se les recordará con énfasis que: sus esfuerzos de organización y trabajo colectivo son fundamentales para el bienestar del territorio, y que el acto de autonombrarse líderes es un paso valiente y transformador que abre camino para las que vienen detrás.

Evaluación de Expectativas: Finalmente, la facilitadora abrirá un breve espacio para revisar las expectativas que se plantearon al inicio del taller. Se preguntará al grupo si sienten que se lograron los objetivos de diálogo y aprendizaje, permitiendo que las mujeres expresen cómo se van después de esta jornada de reflexión colectiva.

Nota para el equipo: Con este acto, se devuelve la palabra y la imagen a sus dueñas, cumpliendo con el principio ético de que la investigación debe fortalecer, ante todo, a las protagonistas.

Anexo 2 Categorías y Subcategorías de análisis

Categoría	Subcategoría	Enunciado
Desigualdad de las mujeres originarias. Enunciado: Reflexiones y experiencias sobre las estructuras de opresión y las construcciones sociales que condicionan el acceso y ejercicio del poder de las mujeres originarias en el ámbito económico.	Construcción cultural	Reflexiones sobre los mandatos de género y normas comunitarias que definen "lo femenino" y cómo estos influyen en la incursión de las mujeres en la administración de sus cooperativas.
	Diferencia sexual	Experiencias en relación a cómo la división sexual del trabajo y la biología reproductiva son utilizadas para naturalizar jerarquías en la toma de decisiones.
Interseccionalidad. Enunciado: Reflexiones del cómo el entrecruce de múltiples identidades y categorías sociales genera experiencias únicas de ventaja o desventaja en el liderazgo de las mujeres.	Sexo	Experiencias de la manera en que la identidad étnica nahua/otomí/tepehua, el ciclo de vida (edad), la condición socioeconómica, y otras condiciones se entrelazan para potenciar o limitar las capacidades de autogestión y representación de las líderes.
	Raza	
	Etnia	
	Edad	
	Discapacidad	
	Disidencia sexual	
Liderazgo de mujeres originarias. Enunciado: Reflexiones que caracterizan el ejercicio del liderazgo desde una perspectiva	Referentes de mujeres líderes	Recuerdos sobre las figuras (familiares, comunitarias o históricas) que han servido de inspiración o guía para que las mujeres asuman roles de mando.

situada, identificando las huellas identitarias que imprimen en la gestión de sus empresas.	Referencia social de las mujeres originarias líderes	Reflexiones sobre la percepción y el reconocimiento que la propia comunidad y los actores externos tienen sobre el liderazgo ejercido por mujeres originarias.
	Desarrollo personal	Experiencias sobre cómo la participación en el colectivo ha contribuido al desarrollo personal de las mujeres y en sus liderazgos
	Acompañamiento	Reflexiones sobre cómo las mujeres dejan de hacer ciertas actividades o presentan dificultades para desarrollar tareas enfocadas a la administración de sus cooperativas
Economías Sociales y Solidarias. Enunciado: Reflexiones y experiencias sobre la efectividad del modelo de empresa social como vehículo para la sostenibilidad y el empoderamiento colectivo de las mujeres.	Ventajas de los procesos económicos organizados	Experiencias sobre las potencialidades (apoyo mutuo, ahorro colectivo, redes de confianza) que ofrecen las cooperativas frente a los modelos de empresa tradicional.
	Dificultades de los procesos económicos organizados	Experiencias sobre los desafíos administrativos, financieros y de gobernanza interna que enfrentan las empresas sociales lideradas por mujeres, especialmente en el contexto post-pandemia.
	Recuperación de la economía local post-pandemia.	Reflexiones sobre el estrés económico que las mujeres líderes desarrollaron ante la

		contingencia del COVID-19.
Trabajo reproductivo y de cuidados. Enunciado: Reflexiones sobre la tensión entre el ejercicio del liderazgo público y el trabajo de cuidados, así como las estrategias para resolver dicha dualidad.	Estrategias personales y familiares para la distribución del trabajo de cuidados	Experiencias sobre las negociaciones y acuerdos que las líderes establecen con sus parejas, hijos o redes de apoyo para delegar o compartir las labores de crianza y mantenimiento del hogar.
	Dificultades para dividir el trabajo de cuidados.	Experiencias sobre los obstáculos estructurales y emocionales que impiden una distribución equitativa de los cuidados y cómo esto impacta en la permanencia de las mujeres en cargos directivos.