

# Peasant Organizations in Mexico: Mirrors of the Milpa

Lorena Paz Paredes

*Received: 16 December 2019 Accepted: 5 January 2020 Published: 15 January 2020*

---

## Abstract

In this paper we analyze the trajectories of forestry, coffee-growing and apiculture cooperatives in South and South-East Mexico, emphasizing that in spite of being sectorial, these are multi-active organizations. We use the concept milpa (a traditional polyculture) as a paradigm referred to the harmonic coexistence of diversity to assert that rural collectives that followed the path of pluriactivity are better prepared to face fluctuations in the market of agricultural goods and climate disasters than those specialized in a single crop. We show how these organizations have learned from the diversification strategies of their associates? families, who, in addition to the annual crops and plantations, make the most of their backyards to grow new crops and raise small animals, and also look for work opportunities outside the farm. These families and the cooperatives that attempt to mirror them make milpa both literally and metaphorically, resulting in the improvement of organizational democracy and family wellness.

---

**Index terms**— milpa, peasant organizations, diversification, specialization, organizational democracy, family wellness.

## 1 Introduction

as familias campesinas de México, como las de casi todo el mundo, desarrollan múltiples actividades. En parte porque la necesidad obliga y en parte porque no depender de un solo producto, un solo ingreso, un solo mercado ha resultado una buena estrategia para capear crisis comerciales y desastres naturales. Y la diversidad de actividades se incrementa en tiempos de neoliberalismo cuando las hostiles circunstancias obligan a que todos: hombres y mujeres, jóvenes, niños y viejos, aporten algo a la sobrevivencia del núcleo doméstico que pretende seguir siendo campesino.

Así, las y los pequeños productores del campo hacen siembras anuales y atienden plantaciones, pero también utilizan el entorno de la vivienda para cultivar hortalizas y frutales además de criar pequeñas especies. Quienes lo tienen, aprovechan el bosque, y unos cuantos disponen de potreros donde mantienen algunas cabezas de ganado mayor. A esto se añade, con frecuencia, la hechura de artesanías y el pequeño comercio. Si no queda más remedio, algunos miembros de la familia se emplean por un jornal, a veces en la región y otras en lugares lejanos desde donde envían remesas monetarias. Y, hay que decirlo, en los tiempos recientes bastantes campesinos se ven empujados a sembrar estupefacientes y algunos jóvenes demasados se dejan seducir por el narco o son forzados y se enrolan en otras actividades ilícitas.

En cambio, las organizaciones campesinas económicas, aquellas que nacen como empresas asociativas, generalmente para comercializar las cosechas, tienden a especializarse porque así lo exigen los requerimientos del mercado. Ser tan eficientes y competitivas como las empresas privadas, es la condición necesaria para que los agremiados retengan excedentes económicos de los que antes se apropiaban compradores, usureros o 'coyotes', y para eso pareciera que hay que dedicarse a una sola cosa y hacerlo bien.

Pobre desempeño tendrían las organizaciones asociativas que se mueven en el mercado, si no aprendieran de las empresas privadas a calcular el costo-beneficio y el flujo de efectivo, a acelerar la rotación del capital, a prevenir la reposición de los equipos, a precaverse de la fluctuación de los precios, a abatir costos administrativos, a no descapitalizarse, a generar utilidades? Las empresas asociativas campesinas tienen que ser buenas empresas. Pero a ellas no les basta ser viables como negocio, han de procurar también el bienestar de sus socios. Buen vivir campesino que tiene que ver con los ingresos monetarios pero va más allá de lo económico.

### 3 II. CAMINOS DE LA DIVERSIFICACIÓN EN LA

---

47 Y cuando lo que se quiere es la integridad de la vida, se concluye fácilmente que la especialización es una  
48 estrategia limitada, pues siendo importante mejorar los resultados económicos de una actividad productiva  
49 comercial, es del todo insuficiente si de lo que se trata es de procurar el bienestar de las y los asociados.  
50 Agremiados que no son accionistas rústicos de sombrero y huarache, o de huipil y falda, sino familias en las  
51 que se fusiona producción y consumo. De modo que bien puede suceder que lo que ganan vendiendo en colectivo  
52 sus cosechas, lo pierdan al comprar desorganizadamente sus insumos o sus bienes de consumo.

53 Además de que el bienestar de la familia no se relaciona únicamente con un buen balance económico, sino  
54 también con la disponibilidad de bienes y servicios: alimentación, salud, educación, vivienda, cultura? Aparte  
55 de dignidad, autoestima, reconocimiento, satisfacción por el propio trabajo.

56 Así las cosas, en la perspectiva de la multidimensional vida campesina, una empresa asociativa especializada  
57 exitosa puede ser un alivio, pero a la vez un logro muy parcial si las necesidades que satisface se confrontan con  
58 las muchas expectativas de las y los agremiados.

59 La disyuntiva pareciera apuntar entre agrupaciones campesinas sectoriales inspiradas en el modelo especializado  
60 de la empresa privada, o colectivos que espejean el polifónico mundo de la familia y la comunidad: la  
61 especialización que exige el mercado o la diversificación de la vida rural. Y que resultan una tensión, pero  
62 no una contradicción irresoluble. No cuando se adopta el paradigma implícito en el cultivo campesino por  
63 excelencia: no cuando se hace milpa.

## 64 2 ¿Y qué es la milpa?

65 "¿? la milpa es diversidad: en la milpa se hacen compañía el maíz, el frijol, el chícharo, las habas, la calabaza,  
66 el chile, el chayote, el tomatillo, la papa, los quelites, los árboles frutales, el nopal, los magueyes, así como  
67 insectos y animales de todo pelaje y plumaje. A diferencia de los uniformes maizales, las milpas son abigarrados  
68 policultivos.... Los mesoamericanos no sembramos maíz, los mesoamericanos hacemos milpa. Y son cosas  
69 distintas, porque el maíz es una planta y la milpa es un modo de vida." ??Bartra, 2014: 31) En este trabajo  
70 se narran algunas experiencias de colectivos campesinos e indígenas del sureste de México que han avanzado  
71 por la senda de multiactividad, emulando a la milpa, unos con más oportunidades y tino que otros, y todos,  
72 comprometidos en mejorar la vida familiar de sus agremiados.

### 73 3 II. Caminos de la Diversificación en la

74 Frailesca Chiapaneca

75 A fines del siglo pasado y principios del nuevo milenio, en la región conocida como La Frailesca, que se ubica  
76 al sur de Chiapas, en la zona de amortiguamiento de las Reservas de la Biósfera de El Triunfo y La Sepultura, un  
77 ecosistema rico en biodiversidad y privilegiado para la producción de un excelente café de altura, nacieron varias  
78 organizaciones de pequeños y medianos productores de ese grano aromático.

79 Son agrupamientos integrados por caficultores campesinos que conviven con finqueros extranjeros llegados a  
80 fines del siglo XIX, quienes establecieron ahí enormes plantaciones y grandes beneficios del grano aromático, así  
81 como ostentosas casas señoriales y cerca de ellas precarias viviendas para los mozos. ??Cobo y Paz Paredes,  
82 2014: 81).

83 Los trabajadores, a quienes al principio el finquero dejaba que sembraran milpa en parcelitas prestadas llamadas  
84 'pegujales' 2 Casi una centuria después, los pequeños caficultores de la zona -muchos de ellos descendientes de  
85 aquellos mozos o peones-comenzaron a organizarse para comercializar su café, ya no con el finquero que con  
86 frecuencia les pagaba en especie con productos del equivalente de la vieja tienda de raya , después de la Revolución  
87 de 1910 empezaron a cultivar también café en terrenos marginales y periféricos a la gran plantación. Tierras que  
88 el patrón les indujo a comprar creando así un cinturón de campesinos dependientes e incondicionales que no solo  
89 le vendían a cualquier precio lo que cosechaban, sino que lo defendían de posibles solicitantes o invasores.

90 3 2 Durante la Colonia y hasta la revolución de 1910, los hacendados entregaban pequeñas fracciones de  
91 terreno a sus trabajadores permanentes llamadas 'pejugales' donde la familia de los peones cultivaba milpa para  
92 su autoconsumo. 3 Las tiendas de raya de las haciendas mexicanas tuvieron su auge durante el siglo XIX y  
93 principios del XX. Los peones y trabajadores estaban obligados a comprar en éstas, comestibles, aguardiente,  
94 ropa y calzado a cambio de vales de crédito, con los que el patrón les pagaba un salario simbólico. Tales  
95 establecimientos fueron un eficaz mecanismo para mantener a los peones y sus familias eternamente endeudados  
96 y comprometidos a trabajar para el pago de la deuda.

97 , sino directamente y en mejores condiciones.

98 Ya organizados, y apoyándose en la experiencia de otras agrupaciones cafetaleras de la entidad, los pequeños  
99 caficultores de La Frailesca emprendieron la exportación directa a través de Sistema de Comercio Justo, que  
100 paga mejores precios que el mercado convencional pero exige calidad y cuidado medioambiental. Por eso también  
101 iniciaron la reconversión productiva de sus plantaciones a sistemas orgánicos de café de sombra; modos de cultivo  
102 amigables con la biodiversidad y muy distintos de las plantaciones a pleno sol que acostumbran los finqueros.

103 En Siguiendo los pasos de Ceschach, que fue la primera, el resto de las organizaciones regionales emprendieron  
104 la batalla por librarse de los acaparadores. Y para sobrevivir a la competencia de grandes compradores nacionales  
105 como Cafés California y Agroindustrias de México S.A. (AMSA), y de compañías trasnacionales como Starbucks  
106 Coffee Company, tuvieron que mejorar e integrar sus procesos productivos; desde la atención a las huertas y

---

107 el cuidado de las cosechas, pasando por el procesamiento del grano y la comercialización. Lo que demandó  
108 capacitarse, adquirir habilidades, armar sólidos equipos de asesores y coordinarse con otros agrupamientos  
109 campesinos.

110 A pesar de que organizarse y vender directamente su cosecha, trajo indudables beneficios a los caficultores, la  
111 vida de las familias campesinas siguió siendo precaria pues lo que aventajaban en un mercado lo perdían en otros.  
112 Y es que, como la mayoría no dispone de terrenos para cultivar maíz y por estar en un área natural protegida 4  
113 no se les permite desmontar para hacer milpa, los caficultores se veían obligados a comprar el grano, un producto  
114 que consumen en abundancia tanto ellos como las familias de cortadores provenientes de Guatemala que vienen  
115 a las pizcas o cosechas de café. Y lo adquieren de comerciantes que abusan de la necesidad de los consumidores y  
116 de lo remoto e intrincado de la serranía, para venderlo extremadamente caro. Y de esta manera los caficultores  
117 de La Frailesca acababan perdiendo en la compra de alimentos básicos gran parte de lo que habían ganado en la  
118 comercialización de su café.

119 Por este motivo, varios grupos se propusieron abrir un centro de abasto y hacer compras de maíz en común,  
120 mientras que otros empezaron a experimentar siembras maiceras intercaladas con frutales en terrenos semiplanos  
121 o con pendientes moderadas.

122 De este modo, las organizaciones que al principio miraban principalmente hacia afuera en busca de mercados  
123 internacionales con mejores precios, tuvieron que mirar también hacia adentro y reconocer que para mejorar la  
124 economía -y la vida- de su gente no bastaba con aumentar los valores agregados de la producción y abrirse paso en  
125 mercados favorables, había que tomar en cuenta otras necesidades y otras carencias. Y aprovechar recursos locales  
126 naturales y económicos, tanto para cultivos tradicionales mejorados como en opciones ventajosas de mercado. Es  
127 decir, empezaron a diversificarse.

128 Cesmach fue la primera agrupación en abrirse a otras actividades distintas a las cafetaleras. Una decisión  
129 acertada y a la postre exitosa, pues las y los asociados se aventuraron a explorar nuevas posibilidades cuando ya  
130 habían creado una empresa colectiva de café, eficiente y bien posicionada en los mercados internacionales.

131 Desde el año 2000, Cesmach, además de operar un centro de abasto que comercializa bienes de la canasta  
132 básica 5

133 Para ayudar a sobreponerse al infortunio, Cesmach impulsa programas de desarrollo comunitario que mejoren  
134 la economía y la vida familiar de los socios: apoyo a la producción de autoconsumo, atención a la salud, fondos de  
135 ahorro y préstamo, entre otras. Labores que en algunos casos ya realizaban las mujeres en pequeña escala, pero  
136 que ahora se potencian al ser promovidas por la organización mediante recursos propios y a veces gestionando  
137 , promueve proyectos comunitarios de siembra de frutales, granjas de traspatio y huertos familiares dirigidos a  
138 mejorarla economía doméstica y la alimentación familiar y comunitaria.

139 Emprendimientos que refuerzan en el 2007, con el objetivo de aliviar los daños a la población ocasionados por  
140 del paso del huracán Stan, que en La Frailesca desgajó cerros, arrasó viviendas y tumbó cafetales, provocando  
141 desolación, pobreza y hambre. apoyos gubernamentales y de la cooperación internacional.

142 Todo ello sin descuidar la atención altamente especializada a la cadena del café. Empeño en el que se enlazan  
143 Cesmach, La Common Yac Noptic y Triunfo Verde, emprendiendo conjuntamente el establecimiento de una  
144 moderna planta de beneficiado seco, otra de abonos orgánicos para las huertas y un vivero regional de cafetos.  
145 Sin duda el ensamble de voluntades y recursos requirió un enorme y especializado esfuerzo. Y es que para estos  
146 colectivos la caficultura sigue siendo el centro de su acción económica.

147 Pero es el sostenimiento de la vida familiar y comunitaria, combinando múltiples labores e ingresos para  
148 satisfacer necesidades también diversas: empleo, ingreso, seguridad, alimentación, salud? lo que hace latir el  
149 corazón organizativo de estos acuerpamientos en La Frailesca.

## 150 4 III.

## 151 5 Diversificación en el Sureste

152 Más jóvenes y a veces menos experimentadas que las de La Frailesca, algunas agrupaciones agroforestales del  
153 sureste también 'hacen milpa', marchando por el camino de la diversificación.

154 Vocación de pluriactividad que se puso de manifiesto a principios del 2016, en talleres en los que intercambiaron  
155 experiencias más de veinte organizaciones de Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo. 6  
156 En un taller realizado en Quintana Roo, por ejemplo, los representantes de organizaciones forestales se percataron  
157 de que al especializarse sólo en el aserrío de madera, subutilizaban otros recursos Encuentros donde asociaciones  
158 sectoriales especializadas reflexionaron sobre las estrategias familiares diversificadas de sus socios, buscando  
159 con ello hacer más visible dicha pluralidad y a la vez explorar las posibilidades de potenciar algunos de sus  
160 múltiples emprendimientos. El punto de partida era la convicción de que la necesaria especialización de las  
161 organizaciones las había llevado a perder de vista y desestimar tanto los múltiples saberes y capacidades de los  
162 socios, como a subutilizar recursos naturales y oportunidades económicas del entorno. Lo que era un riesgo  
163 cuando el cambio climático incrementaba las incertidumbres agroecológicas de los cultivos especializados, y lo  
164 errático de los mercados hacia zozobrar los precios de las materias primas agrícolas.

165 6 En 2016, el Instituto de Estudios para el Desarrollo Rural 'Maya' A.C. (del que la autora es socia  
166 investigadora) llevó a cabo talleres de capacitación e intercambio de experiencias organizativas, con agrupaciones

167 campesinas e indígenas que desarrollaban proyectos en el Sistema Productivo Sostenible y Biodiversidad de la  
168 Comisión Nacional de la Biodiversidad (Conabio), institución del gobierno federal.

169 del bosque que podían ser valorizados de la forma como lo hacen algunas familias de la zona. Tal es el caso  
170 de los socios de La Unión Carbón Vegetal y Biodiversidad, de Calakmul, quienes para hacer carbón aprovechan  
171 el ramero y la madera muerta de los acahuales 7

172 La combinación de apicultura, producción de pimienta y actividades silvopastoriles se ha mostrado como una  
173 buena opción tanto productiva como de empleo. Y es que las abejas, que se alimentan de la flor de la pimienta  
174 cuyas plantaciones son susceptibles de aprovechamiento pecuario, además de generar buenos ingresos con su  
175 miel, favorecen la polinización y resguardan el hábitat de la fauna silvestre en riesgo de , con lo que además de  
176 prevenir incendios, diversifican el uso de la materia natural mediante una buena práctica que abre oportunidades  
177 a colectivos forestales mayores, dedicados exclusivamente al corte y venta de madera.

178 La Alianza Selva Maya de Quintana Roo, integrada por varios ejidos forestales, se propuso agregar valor y  
179 extender sus cadenas productivas, pasando del sólo corte y venta en rollo, al aserrío de las trozas y secado de  
180 las tablas y tablones. Con lo que más adelante podría echar a andar una fábrica de muebles, abriendo nuevas  
181 fuentes de trabajo a los jóvenes de la comunidad. Porque, sucede que en esta zona no sólo se desaprovechan  
182 los recursos forestales, sino también las capacidades de jóvenes y mujeres. Por esto la Sociedad de Productores  
183 Forestales Ejidales de Quintana Roo está entrenando a muchachos y muchachas para que con base en planes de  
184 ordenamiento territorial identifiquen en el territorio lagunas, vestigios arqueológicos, lugares de fauna silvestre y  
185 de flora, con el fin de crear pequeñas empresas turísticas. En ésta línea, la Sociedad Forestal, que se ubica en el  
186 centro-sur de Quintana Roo, también explora la posibilidad de comercializar cultivos familiares de las y los socios  
187 en restaurantes ubicados al norte, hacia la zona turística de Cancún. Para ello están impulsando una empresa  
188 integradora con protagonismo de mujeres.

189 Un buen esfuerzo de diversificación productiva que desata sinergias, es el que promueve la Unión 20 de Junio  
190 "Malcolona", del municipio X'pujil, entre familias establecidas en tierras sin vocación agrícola ubicadas en el  
191 Corredor Biológico de Campeche, Calakmul-Bala'anK'aax. Ahí, de lo que se trata es de impulsar viveros familiares  
192 para hacer planta y reconvertir a pimienta bajo sistema agroforestal, las siembras de maíz que hoy están en tierras  
193 no aptas, para después procesar el condimento, que al ser orgánico podría certificarse y venderse con una marca  
194 propia.

195 7 Los acahuales son zonas de vegetación secundaria y madera delgada. Son áreas que apenas están  
196 recuperándose, después de haberse utilizado como terrenos agrícolas o ganaderos.

197 extinción como el tigre y el tapir. Todo en un agroecosistema virtuoso, que se asemeja a la 'milpa', aunque es  
198 una alternativa al contraindicado cultivo de maíz.

199 Para colectivos que nacieron en torno a una actividad agrícola o forestal, no es fácil diversificarse pues significa  
200 experimentar, correr riesgos y sobre todo incursionar en ámbitos productivos para ellos inéditos y en escenarios  
201 comerciales que no conocen y que por lo general controlan unas cuantas grandes empresas.

202 Apostar por el modelo 'milpero', es complicado y es posible fracasar. Sobre todo cuando hay plagas por  
203 cambios climáticos, caídas de precios en el mercado, que amenazan con arruinar a los productores especializados.  
204 La paradoja es que no hacer 'milpa' en absoluto, tampoco garantiza la permanencia de la organización, ni el  
205 beneficio y lealtad de sus agremiados.

206 IV. Hacer Milpa: Un Modo de Pensar, de Vivir, de Organizar?

207 Una experiencia organizativa en la que se ha logrado combinar con éxito la diversificación de actividades y  
208 funciones con la especialización, atendiendo con eficacia múltiples necesidades de los socios y de la comunidad,  
209 es la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske que hoy tiene socias y socios en más de 400 comunidades de 29  
210 municipios de la sierra nororiental de Puebla y de Veracruz.

211 La gente de la Tosepan vive en una región montañosa, quebrada y con malos caminos. Una serranía  
212 extremadamente húmeda porque en verano llueve a torrentes y en invierno hay nortes y llovizna. Los campesinos  
213 de la sierra tienen por lo general parcelas de menos de una hectárea en tierras quebradas donde coexisten diminutas  
214 huertas de café (de menos de una hectárea) y milpas pobres, de modo que la mayoría debe comprar maíz y otros  
215 alimentos de consumo básico y buscar ingresos adicionales a los que deja la caficultura.

216 Desde mediados del siglo pasado se extendieron los cafetales por esta serranía, pero fue hasta los años setenta  
217 del siglo XX cuando llegó el Instituto Mexicano del Café (Inmecafé), 8 8 Institución del Estado o paraestatal  
218 creada en 1958. Durante varias décadas el Inmecafé promovió la caficultura campesina o del sector social,  
219 financiando, acopiando, beneficiando y comercializando el grano aromático de pequeños productores, hasta 1989,  
220 año en que se rompen los acuerdos entre países productores y consumidores, de la Organización Internacional  
221 del Café (OIC) que regulaban el comercio y los precios de café. En México se desmantela el Instituto del Café,  
222 igual que en otras regiones de América Latina, donde los Estados dejan de intervenir en la caficultura del sector  
223 social, reduciendo la función de sus organismos a la investigación agronómica, cuando no desaparecen. que se  
224 multiplicaron las huertas campesinas. Una década más tarde, además de grano aromático empezaron a sembrar  
225 árboles de pimienta, que antes eran solo silvestres. Hoy, en muchas de las pequeñas huertas además de café y  
226 pimienta, hay vainilla, mamey, naranja y otros cítricos.

227 V.

---

## 228 6 Diversificar y Especializar

229 La Tosepan no nació tan pluriactiva como lo es ahora, fue diversificándose poco a poco, en la medida en que  
230 se percataba de los riesgos que conlleva apostar todo a un solo producto. Así, cuando empezó a acopiar y  
231 comercializar café, por un tiempo se concentró en este cultivo. Sin embargo en 1984, ocurrió una helada  
232 catastrófica que dañó casi todos los cafetales. Ni la organización ni sus socios estaban preparados para enfrentarla,  
233 de modo que las familias campesinas se quedaron sin cosechas que vender y la Cooperativa, sin grano que acopiar.

234 En 1989, con el fin de los acuerdos económicos de la Organización Internacional del Café (OIC) entre  
235 países productores y consumidores, se acabó la regulación del mercado mundial del aromático y los precios  
236 se desplomaron como nunca antes (de 120 a menos de 50 dólares el quintal). Liberalización del mercado que se  
237 combinó con el retiro de la actividad por parte de los Estados nacionales. En México desapareció el Instituto  
238 Mexicano del Café (Inmecafé), que financiaba, acopiaba, beneficiaba y comercializaba el grano de los pequeños  
239 productores.

240 En 1989 nos dimos cuenta de que no es bueno depender mucho de un solo producto. Y menos del café, que  
241 se vende en un mercado que no controlamos. Fue entonces cuando aprendimos que no hay que poner todos los  
242 huevos en la misma canasta. (Bartra, Cobo y Paz Paredes, 2018: 102) Más adelante se presentaron dos grandes  
243 crisis de precios internacionales, la primera de 1990 a 1994, con una incipiente mejoría que termina en 1998,  
244 año en que tiene lugar una segunda crisis, con fuerte derrumbe de las cotizaciones, que se prolonga hasta 2004,  
245 cuando otra vez repuntan los precios.

246 A partir de entonces la Tosepan impulsa la diversificación de cultivos, con el fin de que la economía campesina  
247 no dependa tanto de las variaciones de los mercados. Así, promovió la agroforestería fomentando la plantación  
248 de árboles, frutales y de maderas preciosas como el cedro rojo y rosado y la caoba, al tiempo que impulsaba  
249 la producción de maíz, frijol, hortaliza. De esta manera la Cooperativa inicia un proceso de diversificación  
250 productiva, que fortalece tanto cultivos de autoconsumo -milpa y huertos de traspatio- como siembras comerciales.  
251 Estrategia que emula la diversificación practicada desde siempre por las familias campesinas para garantizar  
252 subsistencia, generar ingresos y reducir riesgos. (Meza y Paz Paredes, 2014: 56).

253 Pero al hacerse más compleja la diversificación, las formas tradicionales de cooperación familiar y comunitaria  
254 resultan insuficientes. Al respecto explica un directivo de la Cooperativa:

255 Al principio todos hacíamos de todo y todos colaborábamos de forma voluntaria, aportando nuestro tiempo  
256 como un servicio social para los compañeros. Pero conforme fueron avanzando los programas de la organización,  
257 el trabajo se hacía cada vez más especializado y nos obligaba a dedicarle más tiempo.

258 Además de esforzarse más en la huerta, que ya era orgánica, y trabajar en el vivero, había que beneficiar el  
259 café y la pimienta, manejar las bodegas y su equipo, aquintalar el grano... Pero luego había que venderlo y para  
260 eso hacía falta que entendiéramos el mercado y siguiéramos los precios día y día.

261 También tuvimos que enseñarnos a atender las tiendas del sistema de abasto. Más tarde hicimos una empresa  
262 constructora para mejorar los caminos de la región y aprendimos a administrar y operar maquinaria pesada.  
263 Luego hubo que capacitarse para manejar sistemas financieros de crédito y ahorro. Y así.

264 Por todo esto nos hemos visto en la necesidad de aprender temas relacionados con la agronomía, con la  
265 ingeniería mecánica, con la administración, con la contabilidad, con las finanzas, con la computación... Y algunos  
266 hemos tenido que dedicar más tiempo a las actividades de la Cooperativa que a las familiares. (Entrevista a asesor  
267 en: Bartra, Cobo, Paz Paredes, 2014: 30).

268 Y concluyen que: "En ese camino hemos buscado un equilibrio entre diversificar dentro de un proyecto único  
269 y a la vez especializar, pues cada área requiere habilidades y conocimientos particulares. Nuestro principio es:  
270 diversifícate y especialízate" (Entrevista a asesor de la Yeknemilis A.C., 2014).

## 271 7 VI. Una Organización Campesina Que es Una Gran Familia

272 En la Unión todas las cooperativas llevan el apellido Tosepan, pues -dicen-son parte de una gran familia. Lo  
273 que aqueja a las personas y a sus comunidades -explican-también le duele a la organización. En esta región son  
274 muchas las carencias y rezagos de servicios básicos y comunicaciones. "Por eso la idea de organizarse -cuenta un  
275 asesor-siempre fue para resolver los problemas más apremiantes de la gente: trabajo, ingreso, caminos, vivienda,  
276 salud, educación? y no quedarse en uno sólo". (Entrevista a asesor de la organización, 2014) La misión de las  
277 cooperativas Tosepan es atender necesidades familiares y comunitarias de modo integral, de manera milpera. Un  
278 buen ejemplo es el de la vivienda. Si un socio necesita rehabilitar su casa o construir una nueva, la idea es que  
279 el nuevo hogar sea digno y grato. Pero también sustentable, por lo que se instalan estufas ecológicas o fogones  
280 mejorados para gastar menos leña y aligerar el trabajo de las mujeres en la cocina, además de disminuir accidentes  
281 y enfermedades respiratorias. Las casas cuentan con canaletas donde se colecta agua de lluvia, y cisternas, baños  
282 secos y biodigestores para el tratamiento de aguas negras, que evitan la contaminación en lugares donde falta el  
283 drenaje. Y a la vez que se mejora o se construye una vivienda, en el traspatio se promueven siembras y crianza  
284 de animales. Así, la nueva casa conlleva varios beneficios: mejora el abrigo y a la vez protege la salud y facilita  
285 la comida.

286 Integrar todo esto en un hogar digno y sustentable, demanda la sinergia de varias cooperativas. La Titanchiuaj  
287 encargada del programa de vivienda, trabaja con la Tosepantomín, responsable de financiarle al socio la  
288 rehabilitación o construcción, con la Tosepan Ojatsentekitinij que aporta los materiales y con la Tosepan Pajti  
289 que promueve estufas ecológicas, huertas de traspatio y gallineros en los solares. Adicionalmente los promotores

290 de la Cooperativa sugieren adecuaciones para aprovechar la energía solar, procesar los desperdicios, utilizar el  
291 agua de lluvia? Todo ello supone la existencia de cooperativas diversas trabajando juntas; núcleos especializados  
292 pero articulados entre sí con estrechos lazos de colaboración que les permiten potenciar diferentes servicios que  
293 serían menos valiosos si los ofrecieran por separado.

294 Sostener y hacer que funcionen bien cooperativas tan distintas-explica una promotora-ha requerido que nos  
295 capacitemos en muchos temas. Por eso asistimos a talleres, cursos, diplomados en el Centro de capacitación  
296 Kaltaixpetaniloan. Y si hace falta nos asesoramos con expertos nacionales y extranjeros. La Tosepan ha sido  
297 nuestra universidad. (Bartra, Cobo y Paz Paredes, 2018: 55,56) La estrecha coordinación no solo propicia  
298 sinérgias, también facilita el uso eficiente de los recursos humanos, naturales y financieros. Y es que tener una  
299 estrategia unitaria en la que se consensan decisiones y se democratizan responsabilidades, potencia los recursos,  
300 magnifica los resultados y evita que la diversificación se vuelva dispersión.

## 301 8 VII.

### 302 9 Convivencia Milpera

303 En la Tosepan conviven mujeres y hombres, jóvenes, niñas, niños, indígenas y mestizos. Al principio predominaban  
304 los náhuatl mezclados con algunos mestizos. Y en las asambleas sólo se oía el náhuatl o maseualtájtól. Cuando  
305 la Tosepan se extendió hacia la zona totonaca, las asambleas de socios y mesas directivas se volvieron trilingües  
306 Y es que una preocupación expresa de la Unión, es la valoración de la cultura indígena y el fortalecimiento de  
307 los lazos identitarios. Así, desde hace décadas, se promueve que niños y jóvenes aprendan a hablar y a escribir  
308 el náhuatl, lengua que es el idioma madre en la escuela de la Tosepan. En cuanto a los hablantes del náhuatl de  
309 mayor edad, se ha puesto énfasis en la dignificación y exaltación de la lengua: que sientan orgullo por dominar  
310 su idioma además del castellano. Para eso se fomenta que se hable el náhuatl en los espacios públicos, y no sólo  
311 en la intimidad de la casa y con la familia como sucede frecuentemente con abuelas y abuelos, que lo callan en  
312 otros escenarios.

313 En muchos lugares -explica el coordinador del Centro de Capacitación Kaltaixpetaniloan-a algunos hermanos  
314 les apena hablar su lengua. En cambio en la Tosepan es al revés, se avergüenzan los que no hablan náhuatl.

315 Casi siete de cada diez habitantes del municipio de Cuetzalan lo hablan, pero son más los adultos hablantes y  
316 menos los jóvenes, y muchos niños ya ni lo entienden. Por eso trabajamos fuerte para rescatar nuestros idiomas  
317 y costumbres.

318 En la escuela Kalnemachtiloan se educa a las nuevas generaciones en el orgullo de su lengua, y ya se hizo un  
319 diccionario y una gramática para enseñar a leer y a escribir en náhuatl a la gente cooperativista? Antes alguna  
320 gente decía "Yo soy náhuatl", o "Yo soy tutunakú", o "Yo soy de Cuetzalan". Ahora también dicen: "¡Yo soy  
321 Tosepan!". ??Bartra, Cobo y Paz Paredes, 2018: 56, 57).

322 En la misma dirección ha marchado la Radio Tosepan Limakxtum, que transmite diariamente programas en  
323 náhuatl desde las seis de la mañana a las ocho de la noche. Y también se han rescatado expresiones culturales,  
324 históricamente negadas por una sociedad discriminadora y racista como la meztiza. Así por ejemplo, en la Tosepan  
325 se valora y fomenta el vestido, la cocina y los bailes tradicionales mediante ferias y muestras gastronómicas,  
326 exposiciones y celebraciones de danzantes, que se llevan a cabo en el Centro de formación Kaltaixpetaniloan y  
327 en las diversas comunidades.

328 Otro elemento importante en pro de la identidad es el diálogo y la convivencia entre jóvenes y viejos.  
329 Los socios y directivos más experimentados algunos fundadores de la organización-saben que si se quiere una  
330 Unión perdurable que no envejezca, es obligado formar a nuevas generaciones y dirigencias en los valores del  
331 cooperativismo.

332 Queremos que haya una buena integración entre los que van entrando a la vida y las personas mayores -dice un  
333 directivo de la Unión-Que dialogando y compartiendo, unos aprendan de los otros, que se ayuden a valorar tanto  
334 las costumbres que vienen del pasado como las novedades que nos trae el presente, como lo que soñamos para el  
335 futuro. (Bartra, Cobo y Paz Paredes, 2018: 57) "La ventaja es que como en la Tosepan hay tantas actividades-  
336 explica un promotor-los jóvenes pueden interesarse en la comunicación o en la agricultura orgánica; y aprenden y  
337 hacen apicultura de abejas melíponas junto con personas de la tercera edad; o son guías de ecoturismo, y llevan a  
338 los visitantes a las ruinas de Yohualichan, al vivero de la organización o a la huerta madre del Kaltaixpetaniloan"  
339 ??Entrevista, 2018).

340 En cuanto a niños y niñas, éstos se integran como pequeños ahorradores, y algunos como estudiantes de la  
341 escuela Tosepan donde se aprende en náhuatl y castellano como segunda lengua. Y así todos y todas tienen cabida  
342 en la Unión, donde encuentran algo que aprender o que enseñar.

343 En cambio la equidad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en la ocupación de cargos directivos,  
344 no ha avanzado tanto en la Tosepan, una milpa cooperativa que sigue siendo de mando mayormente masculino  
345 aunque casi siete de cada diez socios son socias. Ciertamente en las comunidades de la sierra hay algunas juezas  
346 de paz y mujeres que ocupan cargos en las cooperativas locales. Pero ser parte del equipo central de promotoras  
347 y llegar a las mesas directivas de sus cooperativas es algo que se han ganado a pulso. Y el hecho es que aún no  
348 tienen igualdad de representación con los hombres. ¿Por qué?

349 Igual que muchas otras agrupaciones campesinas e indígenas mixtas de nuestro país, las dirigencias de la  
350 Tosepan han sido históricamente masculinas. Lo cual no sorprende, porque la cultura nacional es jerárquica y

---

351 patriarcal, de modo que las mujeres son ciudadanas de segunda con menos derechos que los varones. Esta cultura  
352 en la que la diferencia sexual se ha naturalizado como diferencia social, está profundamente enraizada tanto en  
353 la ciudad como en el campo y también en los colectivos rurales que luchan por una vida mejor para todos? y  
354 todas.

355 En este tenor, vale la pena evocar que en los orígenes de la Tosepan, además de la lucha por abaratar el  
356 azúcar animada principalmente por las amas de casa, a fines de los años setenta del pasado siglo, en 1986 las  
357 mujeres conformaron una Comisión Regional de Artesanas y dos años después, cuando ya eran diez los grupos  
358 comunitarios, celebraron la primera Asamblea General de Artesanas, de la Tosepan, donde acordaron nombrar  
359 una representante por comunidad a la Comisión Regional. Con el tiempo, un grupo se separó y conformó una  
360 agrupación autónoma: la Sociedad de Solidaridad Social Masehualsiuamej Mosenyochicauanij (Mujeres indígenas  
361 que trabajan juntas). Años más tarde la Tosepan y la Sociedad, volverían a encontrarse y a trabajar juntas en  
362 defensa de su territorio ante amenazas de mineras e hidroeléctricas.

363 La buena nueva para las mujeres de la sierra de Puebla es que la Presidencia del noveno Consejo de  
364 Administración de la Cooperativa fue ocupada por una mujer, Paulina Garrido Bonilla, lo que puede ayudar a la  
365 lucha por construir relaciones menos asimétricas entre ellas y ellos en el resto de las cooperativas. Y quizá piensan  
366 algunas socias-esto abra la conciencia de los cooperativistas para ir tejiendo relaciones más equitativas, no sólo  
367 en la organización, sino también en la vida familiar. Las palabras de una promotora resultan muy elocuentes en  
368 este sentido:

369 En náhuat a las labores que hacen los hombres se les llama tetik, y a las que hacen las mujeres se les nombra  
370 chiuahis. Pero ahora muchas de nosotras también hacemos tetik y debería haber más hombres que igualmente  
371 hicieran chiuahis. ??Bartra, Cobo y Paz Paredes, 2018: 58).

372 Sin igualdad entre los géneros, coinciden las cooperativistas, el objetivo de alcanzar la vida buena, o yeknemilis,  
373 será pura retórica.

## 374 10 VIII.

### 375 11 Una Milpa Democrática

376 La vitalidad de la Tosepan se explica, en parte, por la diversidad de actividades que desarrolla; un despliegue  
377 que incluye niños, jóvenes y adultos en un permanente diálogo entre generaciones. Pero también se explica por  
378 su capacidad de vivir cada vez más en las preocupaciones y el quehacer de las comunidades. Diálogo democrático  
379 entre generaciones y con las comunidades, que es el motor de la organización.

380 Y esto se llama democracia participativa. En la Tosepan las asambleas son el medio principal por el que socias  
381 y socios se mantienen informados, analizan sus problemas y les van encontrando solución. Cada mes se hacen  
382 asambleas en todas y cada una de las comunidades; y también en el Centro de formación, donde participan las  
383 mesas directivas de las cooperativas locales y de la propia Unión. Y una vez por semana se juntan promotores y  
384 promotoras, representantes de programas de trabajo y asesores.

385 Desde que nos metimos a producir café y pimienta sin agroquímicos -explica un directivo de la Unión-los  
386 segundos domingos de cada mes asisten a la asamblea los representantes de los productores orgánicos. El tercer  
387 domingo participan los productores de miel virgen. El cuarto domingo nos reunimos los consejos de administración  
388 y vigilancia de la Unión y las mesas directivas de las 430 cooperativas comunitarias. Aparte, cada comunidad  
389 hace su asamblea mensual. (Bartra, Cobo y Paz Paredes, 2018: 59) Y cada año se realiza una asamblea general  
390 a la que asiste gente de todas las comunidades de la Unión, de otros pueblos y de otras agrupaciones, así como  
391 amigos de la organización, colaboradores y periodistas.

392 De esta manera la Tosepan orienta sus esfuerzos en función de los requerimientos, las propuestas o las críticas  
393 de las cooperativas comunitarias. "Aquí obedecemos a las asambleas comunitarias", dice la presidenta del Consejo  
394 de Administración. Y el intercambio es de ida y vuelta, pues después de analizarlas y valorarlas, la asamblea  
395 regional regresa a las cooperativas locales las preocupaciones y propuestas que le hacen llegar. "Lo bueno de este  
396 sistema es que la gente de la comunidad no sólo se siente parte del problema -explica un asesora- sino también parte  
397 de la solución". Lo que significa que todos se hacen responsables de las decisiones y por tanto de los éxitos y de  
398 los eventuales fracasos. En la Tosepan los socios de base son activos, no beneficiarios o víctimas de decisiones  
399 cupulares.

400 Pero ¿qué debaten las asambleas comunitarias? Además de asuntos relacionados con el café, la pimienta,  
401 la miel, el abasto, la salud? que atañen a socias y socios, participa en las reuniones gente del pueblo que no  
402 es cooperativista, para tratarlos problemas que más les afectan, como la inseguridad, la falta de agua y otros  
403 servicios, y la organización de fiestas patronales. En la comunidad de Chilcuaatla, por ejemplo, no tenían capilla  
404 para sus fiestas, en una de las asambleas se dijo que eso era lo principal y apoyados por la cooperativa, los  
405 pobladores se dieron a la tarea de hacer faenas y reunir fondos. Al poco tiempo inauguraron su capilla.

406 Desde el 2012 cada cooperativa local formula su plan anual, que al final del año es evaluado en asamblea,  
407 analizando los avances y las dificultades. Asuntos que se comparten con otras cooperativas locales en la asamblea  
408 regional.

409 Su intensa vida democrática es quizá la mayor diferencia entre Tosepan y otras agrupaciones rurales más  
410 preocupadas por hacerse de recursos públicos que por su cohesión interna y que por ello sucumben fácilmente a

411 desavenencias y descalabros superables. También la Tosepan ha estado enfrentado problemas, pero hasta ahora  
412 ha podido superarlos gracias a su cohesión y solidez organizativa.

### 413 12 IX.

### 414 13 Vasos Comunicantes

415 Esta gran familia, este mundo de socias y socios, de comunidades y cooperativas locales, esta milpa de múltiples  
416 actividades no podría existir sin vasos comunicantes, sin puentes y entramados -visibles unos y otros invisibles-  
417 entre todos sus componentes. Por esto, desde su fundación la Tosepan conformó un equipo de promotores  
418 encargado de enlazar, de interconectar a las mesas directivas de las cooperativas con las asambleas comunitarias.

419 La primera tarea de este equipo es mantener informadas a las cooperativas locales de los diferentes programas:  
420 ahorro, producción orgánica, salud? así como de lo que acontece en la organización y la región. Pero también  
421 deben recoger preocupaciones y propuestas de las comunidades y llevarlas a otros niveles de la organización. Y  
422 de este modo se tejen lazos entre cooperativas, directivos, socios, comunidades.

423 El equipo de promotores lo conforman principalmente hijas e hijos de cooperativistas elegidos en su localidad  
424 por su vocación de servicio comunitario. Son jóvenes que hablan náhuatl o tutunakú, capacitados en el Centro de  
425 formación y capaces de dar orientaciones sobre cultivos nuevos, técnicas sustentables, aprovechamiento integral  
426 del cafetal o del traspatio, producción orgánica de alimentos, cajas de ahorro comunitarias, cuidado de la salud  
427 familiar? además de formar a los jóvenes y niños en los valores y principios del cooperativismo.

428 Además de capacidades administrativas y técnicas de cultivo, estos promotores aprenden a conducir asambleas,  
429 a escribir actas y orientan a quienes lo necesiten en la solución de problemas de diverso tipo. Pero no siempre  
430 fue así. En los primeros años, la asistencia técnica, por ejemplo, la daban extensionistas pagados por el gobierno.  
431 Después se fue conformando un equipo local, que al paso del tiempo floreció. En el 2002, cuando se conformó  
432 la Asociación civil Yeknemilis, ésta brindó capacitación y asistencia técnica al equipo de promotores. En la  
433 actualidad laboran en ese equipo más de 70 personas, y en algunas cooperativas como en la Tosepan Pajti, que  
434 se ocupa de la salud, la mayoría son promotoras.

435 Una promotora de la Cooperativa de ahorro y crédito Tosepantomin, hace un recuento de las obligaciones y  
436 compromisos que implica ser promotora: Un promotor o promotora, apoya a la asamblea comunitaria, levanta  
437 solicitudes de crédito, impulsa el desarrollo del pueblo. Aprendí que debe tener liderazgo, darse cuenta de las  
438 necesidades y a la vez motivar a la gente a que trabaje unida. Tiene que ser visionaria de lo que se requiere para  
439 mejorar la comunidad. Tener espíritu de servicio, ponerse en el lugar del otro o de la otra para entender lo que  
440 siente. Y es que en la Tosepan importa fomentar los valores del cooperativismo como la solidaridad y el trabajo  
441 en equipo. (Entrevista a promotora, 2018) X.

### 442 14 Milpa de Milpas

443 La Unión Tosepan es parte de una milpa organizativa mayor, la red de agrupaciones hermanadas desde hace  
444 décadas en la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC). Pero en años recientes también  
445 forma parte de un amplio ensamble de grupos civiles, gremiales, culturales y ciudadanos avocados a la defensa  
446 el territorio serrano amenazado por megaproyectos hidroeléctricos, mineros, turísticos? La Tosepan es parte  
447 de la Coordinadora Regional para el Desarrollo con Identidad (Cordesi) contrapuesta a proyectos de turismo  
448 depredador, así como al establecimiento en la región de grandes tiendas departamentales que arruinarían a los  
449 pequeños comercios.

450 Ante estas amenazas y en busca de certeza jurídica y protección legal contra ellas, se realizó de manera muy  
451 participativa un trabajo de Ordenamiento Territorial, del que es garante el Comité de Ordenamiento Territorial  
452 Integral de Cuetzalan (COTIC), instancia que reúne a representantes de las juntas auxiliares del municipio,  
453 profesionistas, asociaciones civiles, y organizaciones sociales como la Unión Tosepan. En 2010, gracias a este  
454 ordenamiento y al Comité que lo defiende y promueve, se logró que en Cuetzalan se prohibieran los megaproyectos  
455 industriales, mineros, hidroeléctricos o petroleros. Prohibición ratificada en Cabildo abierto en 2014.

456 La Unión Tosepan también participa en el Consejo Tiyak Tlalli, que agrupa a náhuatl y tutunakús que luchan  
457 en defensa de sus lugares ancestrales amenazados por los grandes proyectos extractivos.

458 En 2014 el Consejo Altepetajpianij, integrado por nahuatl, tutunakús y mestizos, en el que también participa  
459 la Tosepan, inauguró un nuevo cargo comunitario: el de Defensores del Territorio, responsables de vigilar por la  
460 integridad las tierras de los pueblos. Y la historia sigue.

461 Parte importante del extenso milperío rebelde de las resistencias, la Unión de Cooperativas Tosepan es una  
462 multicolor milpa social que quizá anuncia un mundo donde no sólo la gente campesina sino todos y todas hagamos  
463 milpa.

Roudiño, 2014, Hacienda Milpa. Diversificar y especializar: campesinas. Diversificar organizaciones campesinas, Instituto Maya-ITACA-Ford. México.  
 5. Meza Miguel y Paz Paredes, Lorena, 2014, "La Unión de Cooperativas Tosepan: una familia muy grande", en Armando Bartra et al, Hacienda milpa. Diversificar organizaciones campesinas,

estrategiasle organizaciones  
 y especializar: estrategiasle

y especializar: estrategiasle

Figure 1:

464 **15 XI.**  
 465 **16 Fuentes Consultadas**  
 466 1 2 3

<sup>1</sup>Las Áreas Naturales Protegidas (ANP) están dedicadas a la protección y conservación de la biodiversidad, amparadas en la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, cuyo reglamento restringe o prohíbe las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y otras, en dichas áreas. Se promulgó en 1988 y fue modificada y adicionada en 1996, 2011, 2013 y 2018.

<sup>2</sup>La canasta básica se compone de 23 productos, entre otros: maíz, frijol, arroz, azúcar, harina de maíz, aceite vegetal, atún, sardina, leche en polvo, chiles, café soluble, sal de mesa, avena, pasta para sopa, harina de trigo, chocolate en polvo, galletas dulces y saladas,

<sup>3</sup>© 2020 Global Journals

