



## **Tipologías de la gobernanza territorial en la pesca de langosta espinosa en las reservas de la biósfera de Sian Ka'an y Banco Chinchorro, Quintana Roo, México**

Typologies of Territorial Governance in the Spiny Lobster  
Fishery in the Sian Ka'an and Banco Chinchorro Biosphere  
Reserves, Quintana Roo, Mexico

*Víctor Manuel Velázquez Durán<sup>1</sup> y Rocío Rosales Ortega<sup>2</sup>*

### **Resumen**

El objetivo del artículo consiste en construir tipologías de las dinámicas de la gobernanza territorial en torno a la organización de la pesca de langosta espinosa en las reservas de la biósfera de Sian Ka'an y Banco Chinchorro, en Quintana Roo, México. Con base en el estudio de la organización social y las redes que los pescadores construyen con actores externos, elaboramos tres tipologías de gobernanza que explican las diversas trayectorias de desarrollo de las seis comunidades de pescadores que se ubican en las dos reservas: 1) la *gobernanza participativa e incluyente* se construye en ambientes de confianza que permiten procesos de toma de decisiones más equitativos y la construcción de instituciones sólidas para la preservación del recurso langostero; 2) la *gobernanza excluyente y en conflicto* se caracteriza por tener capacidades limitadas para la cooperación y la acción colectiva, lo cual se expresa en acuerdos poco democráticos e instituciones frágiles para la conservación ambiental; y 3) la *gobernanza en transición hacia la inclusión* se presenta en territorios donde se está reconstruyendo el tejido social comunitario para generar una cultura de la pesca responsable. Concluimos que la construcción de tipologías de gobernanza ayuda a comprender la complejidad de los procesos de negociación que resultan en una gran variedad de arreglos institucionales y trayectorias de desarrollo de las organizaciones de pescadores a escala local.

---

<sup>1</sup> Autor de correspondencia. Doctor en Geografía por la Universidad Nacional Autónoma de México, México. Líneas de interés: gobernanza territorial, cadenas sustentables de valor, ecología política. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3408-5853>. Correo electrónico: [victoraztzyan@gmail.com](mailto:victoraztzyan@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctora en Geografía por la Universidad Nacional Autónoma de México, México. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México. Líneas de interés: gobernanza económico-ambiental, cadenas sustentables de valor y desarrollo económico local. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3528-7956>. Correo electrónico: [rro@xanum.uam.mx](mailto:rro@xanum.uam.mx)



**Palabras clave:** Tipologías de gobernanza territorial; gobernanza incluyente; gobernanza excluyente; gobernanza en transición.

## Abstract

The article's objective is to build typologies of the dynamics of territorial governance around the organization of spiny lobster fishing in the Sian Ka'an and Banco Chinchorro biosphere reserves in Quintana Roo, Mexico. We develop three typologies of governance that explain the diverse development trajectories of the six fishing communities located in the two reserves, based on the study of social organization and the networks that fishermen build with external actors: 1) *participatory and inclusive governance* is built-in environments of trust that allow more equitable decision-making processes and the construction of solid institutions for the preservation of the lobster resource; 2) *exclusive and conflictive governance* is characterized by having limited capacities for cooperation and collective action, which is expressed in undemocratic agreements and fragile institutions for environmental conservation; and 3) *governance in transition towards inclusion* occurs in territories where the community social fabric is being rebuilt to generate a culture of responsible fishing. We conclude that the construction of governance typologies helps to understand the complexity of negotiation processes that result in a wide variety of institutional arrangements and development trajectories of fishermen's organizations at the local scale.

**Keywords:** exclusionary governance; governance in transition; inclusive governance; typologies of territorial governance.

## Introducción

En la década de los años noventa, los esquemas de comanejo pesquero surgieron como arreglos de colaboración entre instancias de gobierno y distintos actores de la sociedad civil (entre otros, ONG y cooperativas), con la finalidad de compartir recursos materiales (económicos, tecnológicos) e inmateriales (información, conocimientos científicos, saberes tradicionales) para fortalecer el monitoreo de las prácticas de los pescadores y fomentar prácticas de pesca más sustentables (Jentoft, 1989; Jentoft *et al.*, 2009).

En este contexto, la instrumentación de concesiones pesqueras para explotar determinadas especies marinas en áreas geográficas específicas, otorgaba mayor certeza jurídica y poder regulatorio a las cooperativas locales en el monitoreo de medidas como las vedas, el respeto de las tallas mínimas para la conservación de los recursos pesqueros, la prohibición de artes de pesca dañinas para los ecosistemas y hábitats marinos, así como la vigilancia



de las áreas territoriales de pesca para prevenir la pesca ilegal, entre otras (Jentoft, 1989; Jentoft, 2000; McCay *et al.*, 2014).

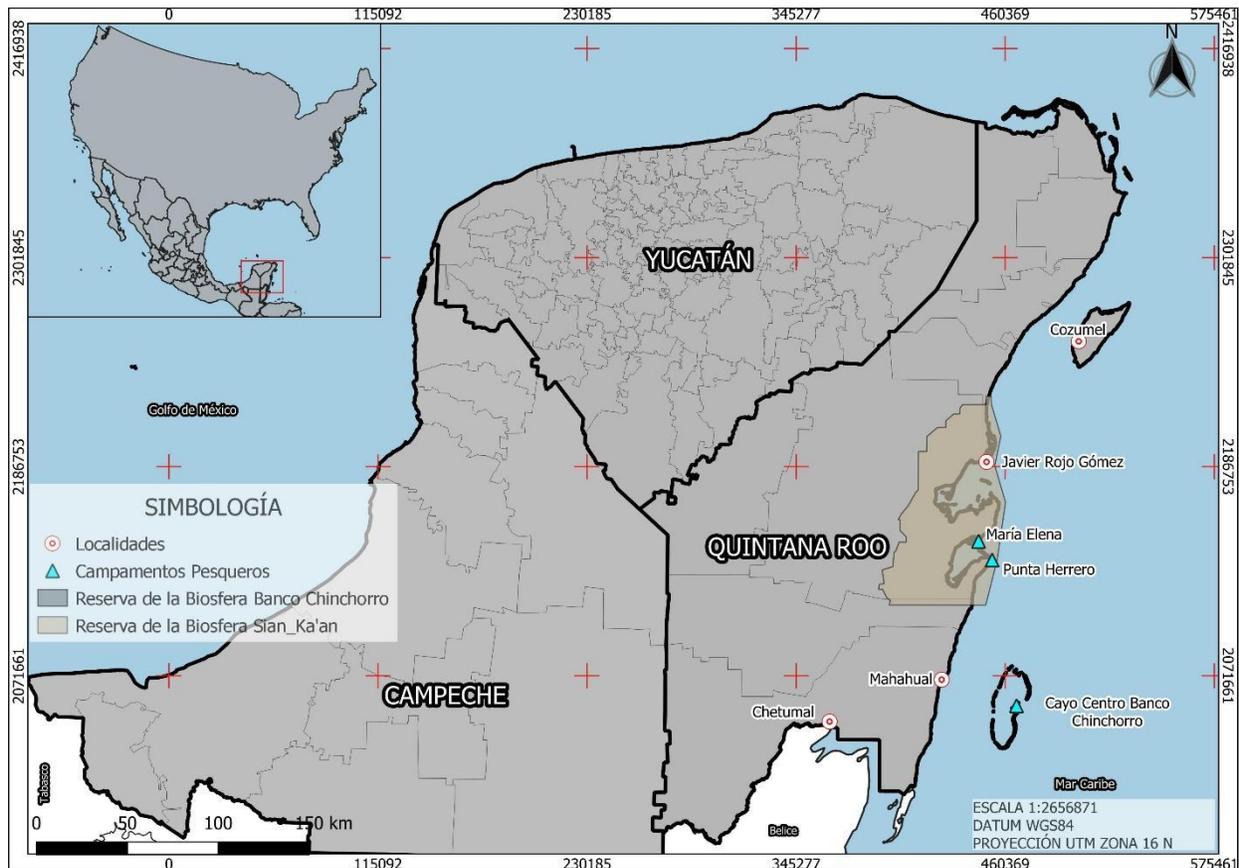
A pesar de los anteriores procesos de descentralización y de comanejo, múltiples investigaciones reportan que los conflictos prevalecen en diversas cooperativas con concesiones pesqueras, dificultando la instrumentación de políticas y regulaciones que promuevan el aprovechamiento equitativo de los recursos pesqueros (Jentoft, 1989; Jentoft, 2000; Atapattu, 1987; Smith y Panayotou, 1984; Siason *et al.*, 2004; Wade *et al.*, 2019). Las investigaciones de Kooiman (2005; 2016) y Baavinck *et al.* (2013) consideran que la construcción de tipologías de gobernanza permite comprender las diversas formas de organización social de las cooperativas de pescadores, para emprender acciones colectivas y tejer redes con actores externos, que apoyen en la resolución de los conflictos en las comunidades.

En este marco de discusiones, el presente artículo tiene como principal objetivo construir tipologías de la gobernanza territorial en torno a la pesca de langosta espinosa que se desarrolla en las reservas de la biósfera de Sian Ka'an (SK) y Banco Chinchorro (BCH), Quintana Roo (Figura 1). Con base en el estudio de la organización social y las redes que los pescadores construyen con actores externos, desarrollamos tres tipologías de gobernanza que explican las diversas trayectorias de desarrollo de las seis comunidades de pescadores que se ubican en las dos reservas: 1) la *gobernanza participativa e incluyente*, 2) la *gobernanza excluyente y en conflicto*, y 3) la *gobernanza en transición hacia la inclusión y la pesca responsable*.

En el desarrollo del artículo desagregamos la gobernanza territorial a través de los conceptos: *territorio*, *territorialidad* y *escalas*, y construimos las tipologías de gobernanza en función de la articulación de cinco dimensiones de análisis: a) el *capital social comunitario* y su expresión en la cohesión territorial; b) los tipos de *liderazgos*; c) el desarrollo de *mecanismos de transparencia, rendición de cuentas* y los *procesos de toma de decisiones*; d) la instrumentación de *innovaciones socio-ambientales*, y e) las *rutas de comercialización* que articulan a los pescadores locales con distintos mercados a escala regional, nacional e internacional.



**Figura 1. Localización de la zona de estudio donde se encuentran las seis cooperativas de pescadores en las reservas de la biósfera de Sian Ka'an y Banco Chinchorro**



Fuente: elaborado por el Ing. Francisco Castro.

## Pilares conceptuales y dimensiones de análisis de la gobernanza territorial

El concepto de gobernanza territorial contribuye a comprender cómo se desarrollan los procesos de negociación entre diversos actores, para generar acuerdos y arreglos institucionales encausados hacia la regulación del aprovechamiento de los recursos naturales y la resolución de problemáticas socioambientales de índole colectiva en la escala local (Lazos, 2015).

Al conceptualizar las actividades socioecológicas desde el enfoque territorial, es más fácil comprender las diversas configuraciones de la gobernanza a escala local. De acuerdo con Raffestin (2007), el *territorio* hace referencia a la manifestación espacial del poder que estructura la organización social de los actores en un área determinada y, por lo tanto, es una configuración dinámica de las relaciones de negociación entre los grupos



sociales con intereses diversos o yuxtapuestos sobre los recursos de uso común.

De igual manera, la territorialidad adquiere relevancia para comprender de manera específica la forma como se construyen las relaciones entre los grupos sociales, ya que éstas se expresan con el “intento de los actores por controlar, organizar y/o influir un espacio determinado, moldeando las acciones humanas y a los organismos no-humanos, de acuerdo con sus intereses” (Sack, 1986: 1-2).

Así también, la legitimidad es un aspecto crucial en la construcción de la territorialidad porque define qué actores tienen la autoridad de decidir sobre el control, acceso y aprovechamiento de los recursos naturales en el territorio. Por lo tanto, la territorialidad es el resultado de las disputas y/o luchas entre los grupos sociales para controlar las fuentes simbólicas de la legitimidad: liderazgos, discursos, narrativas e interacciones (Sack, 1986; Thrift, 2007).

Asimismo, el concepto de escala permite comprender la heterogeneidad y/o diversidad de dinámicas de gobernanza en los territorios. Mientras que en el nivel abstracto se observan las tendencias generales/mundiales de las regulaciones económico-ambientales, en la escala local-comunitaria, es posible estudiar la especificidad de los procesos institucionales y la organización social de los actores en torno a la gestión de los recursos naturales (Ruiz y Galicia, 2016; Rosales y Brenner, 2015).

Durston (2000) explica que el capital social comunitario (CSC), hace alusión a los recursos sociales que se encuentran en el seno de las organizaciones comunitarias y son esenciales para la acción colectiva local, tales como la confianza, los lazos de cooperación y solidaridad, y las instituciones compartidas que se han construido a lo largo de la historia de los territorios.

El estudio de la proximidad en sus diferentes dimensiones es relevante para comprender cómo se construye el CSC en los territorios. La proximidad geográfica se refiere a la cercanía física que posibilita el encuentro y las interacciones sociales repetidas en un mismo territorio. Mientras que la proximidad social es fruto de las relaciones de confianza que favorecen la formación de redes de cooperación y la acción colectiva con el fin de resolver problemáticas socioeconómicas y ambientales específicas (Boschma, 2005; Torrè, 2021). Por su parte, la categoría de la proximidad organizacional presta atención a las redes multiescalares de coordinación que permiten a los actores locales acceder a fuentes novedosas de conocimientos, información y recursos, las cuales son esenciales para la instrumentación de las innovaciones socioambientales en los territorios (Boschma, 2005; Knoben y Oerlemans, 2006; Lagendijk y Lorentzen, 2007).

Dos tipos de liderazgo resultaron pertinentes para el análisis de los líderes de las cooperativas. El *líder legal-racional*, quien construye su



legitimidad a través de instituciones formales que se respaldan en la legalidad del Estado, o bien en las regulaciones abstractas del mercado. Por su parte, el *líder tradicional-carismático* basa su legitimidad en relaciones personales (lazos familiares, amistad, de pertenencia a un clan) que se construyen en el entorno social más próximo. La aceptación de su autoridad se basa principalmente en la confianza, la lealtad y la empatía con los grupos sociales que pretende dirigir, por lo que no depende de reglas formales para legitimarse (Weber, 1947). Sin embargo, como esta forma de legitimidad se sostiene en acuerdos no escritos<sup>3</sup> al interior de las organizaciones sociales y territorios, se pueden presentar formas coercitivas en el ejercicio del poder mediante liderazgos cacicales, los cuales impiden la toma de decisiones democráticas y una distribución equitativa de los beneficios entre los actores (Abellan, 2007).

La transparencia y la *rendición de cuentas* se refieren al proceso mediante el cual la información y los datos sobre las acciones, decisiones y acuerdos de las autoridades de una entidad gubernamental u organización de la sociedad civil, son sometidos al escrutinio público para conocer cómo se utilizan y distribuyen los recursos de la organización a la que pertenecen (Gómez *et al.*, 2016; Musa *et al.*, 2015). De este modo, la participación es un eje importante para comprender cómo se desarrollan la inclusión y la representación de los actores en los procesos de toma de decisiones, e identificar los mecanismos formales e informales que promueven o inhiben una participación equitativa (Alfie, 2011; Puga y Luna, 2012).

En la investigación estudiamos tres formas de innovaciones socioambientales en los territorios: a) las *innovaciones desde abajo* surgen a partir de las acciones colectivas que emprenden los actores en un contexto territorial particular para resolver problemas que afectan el desarrollo cotidiano de las actividades productivas en sus comunidades (Rodima-Taylor, 2012; Helmsing y Enzama, 2016; Hasanov y Zuidema, 2022); b) las *innovaciones verticales/jerárquicas* se refieren a políticas instrumentadas por instancias gubernamentales, mediante la imposición de medidas de manejo de recursos o conservación ambiental que los actores locales debieran acatar (Torres *et al.*, 2017); y c) las *innovaciones multi-escalares* se refieren a las iniciativas de conservación y/o certificación ambiental que se instrumentan con la participación de actores en distintas escalas, para promover prácticas sustentables de pesca y la inserción de los pescadores en redes de comercio más benéficas (Bush y Oosterveer, 2019).

En cuanto a las estrategias de comercialización que articulan a los actores locales con los mercados, las redes convencionales de distribución se organizan con una distancia considerable entre los lugares de pesca y los

---

<sup>3</sup> Son instituciones informales o reglas tácitas que guían el comportamiento y las interacciones de los actores en comunidades particulares. Adquieren relevancia en la organización de la pesca artesanal, ya que las transacciones económicas muchas veces se realizan por medio de acuerdos de palabra, sin establecer contratos formales o “racionales” (Weber, 1947).



mercados finales de consumo, lo cual impide valorar las prácticas locales y fomentar la conservación ambiental (Torres, 2015; Chavarín, 2019; Enciso y Carbajal, 2022). En contraste con el modelo anterior, los circuitos cortos de comercialización (CCC) se articulan a partir de la proximidad geográfica, social y organizacional entre los productores y consumidores, (Cruz, 2020). Por último, las redes de comercio justo permiten a los actores locales empoderarse en las negociaciones con los compradores y obtener mejores precios por sus productos (González, 2011).

## Metodología

En la investigación usamos una metodología cualitativa-comparativa que permitió comprender las similitudes y diferencias de las tipologías de gobernanza que predominan en las seis cooperativas de pescadores en las reservas de la biósfera de Sian Ka'an y Banco Chinchorro. Las tipologías se definen como un sistema organizado de categorías y dimensiones de análisis, que son útiles para explicar la construcción y cambio de las instituciones en el territorio (Hall, 2011).

La construcción de tipologías de la gobernanza territorial se basa en los tipos de liderazgo de Weber (2012), los cuales permiten superar las limitaciones de las tipologías normativas que abordan la realidad de manera estática y/o dicotómica, indicando lo que es óptimo o no en términos de modelos rígidos de la acción colectiva (Ostrom, 2015; Álvarez-Icaza, 2014; Ritchie, 2016).

En cuanto a la realización del trabajo de campo, organizamos un muestreo cualitativo de tipo propositivo que permitió elegir a los informantes con las características requeridas para responder a las preguntas y objetivos de la investigación, con el fin de realizar entrevistas en profundidad sobre los temas relevantes de la investigación (Martínez-Salgado, 2012; Mendieta-Izquierdo, 2015). A diferencia del muestreo probabilístico, el cual busca obtener la información más amplia posible sobre una población y establecer generalizaciones, el muestreo cualitativo tiene como objetivo definir unidades de observación que generen información detallada sobre los componentes y atributos específicos de una problemática social y ambiental en el territorio, incluyendo: a) los actores y sus intereses particulares, b) la dinámica de las relaciones sociales y de poder, c) la configuración de las organizaciones e instituciones, y d) los efectos de los acuerdos y arreglos de los grupos de interés (Martínez-Salgado, 2012; Mendieta-Izquierdo, 2015; Ritchie, 2015).

La técnica de la bola de nieve propositiva fue utilizada para contactar a los pescadores entrevistados. La muestra inició con uno o más pescadores entrevistados, quienes posteriormente nos contactaron con otros actores que se ajustaban al perfil de los entrevistados requeridos para la investigación,



hasta que llegamos a un punto de saturación con la información obtenida (Bernard, 2011).

En total realizamos 114 entrevistas semiestructuradas y en profundidad con pescadores que pertenecen a las diferentes cooperativas de las reservas de SK y BCH entre los años 2018 y 2020; así como con representantes de instancias gubernamentales (CONANP, CONAPESCA, Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno del Estado de Quintana Roo, INAPESCA), con miembros de ONG y/o asociaciones civiles, y con empresas comercializadoras de langosta.

En el año 2020 se realizaron 18 entrevistas virtuales o por llamada telefónica con socios de las seis cooperativas de la zona de estudio, con el fin de comprender los impactos de la crisis económica derivada de la pandemia del COVID y conocer las acciones emprendidas por los pescadores y las ONG para subsistir durante los meses en los que las cadenas de comercialización se interrumpieron.

La información obtenida de las transcripciones de las entrevistas, de las notas de campo y de las fuentes secundarias seleccionadas, fue analizada mediante un proceso de codificación y categorización asistido por el programa de análisis de datos cualitativos Atlas.ti. Este programa facilitó la organización, análisis e interpretación de la información obtenida durante el trabajo de campo (Ovalle, 2011).

## Resultados y discusiones

### **Heterogeneidad territorial y problemática de la pesca de langosta espinosa en las reservas de Sian Ka'an y Banco Chinchorro**

Sosa (2011) y Sosa-Cordero *et al.* (2018) hablan de una fase madura de desarrollo y declive de la pesquería de langosta espinosa en Quintana Roo, identificando cuatro etapas: 1) 1955-1970, inicios de la actividad con capturas de entre 5 y 200 toneladas; 2) 1971-1988, crecimiento acelerado de la actividad hasta alcanzar las 392 toneladas de captura; 3) 1989-1994, caída abrupta de las capturas hasta las 140 toneladas, y 4) 1995-2010, estabilización de la pesquería con fluctuaciones alrededor de 165 toneladas.

Bajo este contexto, la pesca de langosta espinosa que se desarrolla en las reservas de Sian Ka'an (SK) y Banco Chinchorro (BCH), enfrenta el reto de generar mayor derrama económica manteniendo relativamente estables sus niveles de captura, para no comprometer el desarrollo de la actividad (Sosa, 2011). Así, diversas innovaciones socioambientales se han instrumentado desde la experiencia de las cooperativas locales, la intervención de la Comisión Nacional de las Áreas Naturales Protegidas (CONANP) y la participación de ONG conservacionistas, para impulsar la formación de cadenas sustentables de valor en torno a la pesca de langosta a escala local.



Debido a la gran diversidad organizacional y de formas de aprovechamiento del recurso langostero por parte de las seis cooperativas de las reservas de SK y BCH (Cuadros 1 y 2),<sup>4</sup> estudiamos sus trayectorias de desarrollo prestando especial atención a las formas en que construyen el capital social interno y las redes que establecen con actores externos para obtener recursos y beneficios para la organización.

**Cuadro 1. Características de la pesca de langosta espinosa en la reserva de Sian Ka'an**

Cooperativa	Localidad	Número de socios y embarcaciones	Número de entrevistados y porcentaje	Volumen de captura por temporada (toneladas)	Artes de pesca	Actividades económicas complementarias
A	Javier Rojo Gómez, Punta Allen	- 70 socios - 55 embarcaciones	35 (50 %)	80	- Jamo - Refugios artificiales (sombras) - Buceo a pulmón - Parcelas/campos langosteros	- Ecoturismo - Pesca de cangrejo moro y escama
B	Oficinas de la Cooperativa en Cozumel Campamento María Elena	- 48 socios - 29 embarcaciones	20 (42 %)	45	- Refugios artificiales (sombras) - Jamo - Lazo - Buceo a pulmón - Campos/parcelas langosteras	- Ecoturismo - Pesca de escama
C	Punta Herrero	- 22 socios - 16 embarcaciones	7 (32 %)	20	- Están trabajando con la CONANP para introducir las artes de pesca de las otras dos cooperativas (campos langosteros, refugios artificiales, jamo, lazo)  - Todavía hay pescadores que utilizan redes y trampas de atajo	- Ecoturismo - Pesca de escama

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida durante el trabajo de campo, entre los años 2018 y 2020.

<sup>4</sup> Durante el trabajo de campo no obtuvimos datos sobre el número de mujeres socias de las cooperativas pesqueras.



**Cuadro 2. Características de la pesca de langosta espinosa en la reserva de Banco Chinchorro**

Cooperativa	Localidad	Número de socios y embarcaciones	Número de entrevistados y porcentaje	Volumen de captura por temporada (toneladas)	Artes de pesca	Actividades económicas complementarias
D	Oficinas de la cooperativa en Chetumal Campamento pesquero en Cayo Centro, en la reserva de Banco Chinchorro	- 23 socios - 22 lanchas con motor fuera de borda - Barco nodriza	20 (87 %)	30	- Buceo a pulmón - Lazo	- Pesca de escama
E	Oficinas de la cooperativa en Chetumal Campamento pesquero en Cayo Centro, en la reserva de Banco Chinchorro	- 31 socios - 20 lanchas con motor fuera de borda - Barco nodriza	14 (45 %)	30	- Buceo a pulmón - Lazo - La CONANP ha trabajado con la cooperativa para erradicar el uso del gancho, pero en campo se observó que algunos socios todavía lo utilizan	- Pesca de escama
F	Oficinas de la cooperativa en la localidad de Xcalak. Campamento pesquero en Cayo Centro, en la reserva de Banco Chinchorro	- 20 socios - 12 lanchas con motor fuera de borda.	18 (90 %)	22	- Buceo a pulmón - Lazo - La CONANP ha trabajado con la cooperativa para erradicar el uso del gancho, pero en campo se observó que algunos socios todavía lo utilizan	- Pesca de escama - Ecoturismo

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida durante el trabajo de campo, entre los años 2018 y 2020.



## Reserva de la Biósfera de Sian Ka'an

### Cooperativa A: Institucionalización de una cultura de la pesca responsable

La cooperativa A (70 socios) fue fundada por tres familias a la cual pertenecen de manera directa (hijos, nietos, sobrinos) e indirecta (yernos, cuñados) la mayoría de sus miembros en la actualidad. Así, la organización de la cooperativa se sostiene en una red de relaciones sociales que se teje a través de los vínculos familiares, de amistad y vecindad que comparten los pescadores en el espacio local. La legitimidad de las autoridades de la cooperativa fue ampliamente cuestionada por los pescadores locales, después de la crisis económica provocada por el huracán Gilberto en 1988, la cual impidió el desarrollo de la pesca por varios años y generó fuertes pérdidas económicas en la organización (Hernández, 2013).

Después de la crisis financiera que sufrió la cooperativa A por el paso del huracán Gilberto, la mesa directiva encabezada por Francisco de la Rosa<sup>5</sup> estableció cuatro normas para garantizar la transparencia en el uso de los recursos financieros de la organización, y fortalecer el ambiente de confianza en la comunidad: 1) entregar a los socios un informe anual detallado de los gastos de la administración; 2) entregar a los socios un informe detallado de capturas de langosta por temporada y los ingresos obtenidos por sus ventas; 3) negociar y consensuar el precio final de la langosta en una asamblea que se realiza cada 27 de junio, previo al inicio de la temporada de pesca; y 4) conformar un comité de vigilancia que monitorea la forma en que la mesa directiva ejerce los recursos económicos de la organización.

Por otra parte, los pescadores entrevistados señalaron que en la cooperativa A existen las condiciones para una participación equitativa en los procesos de toma de decisiones. Los pescadores son invitados formalmente a las asambleas a través de oficios que se entregan en sus casas o en las oficinas de la cooperativa, y tanto los temas de la reunión, como las reglas de participación son claras para los pescadores.

De manera particular, en la cooperativa se han instrumentado cuatro innovaciones socioambientales desde abajo, que han ayudado a resolver los conflictos relacionados con el acceso y aprovechamiento del recurso langostero: a) el establecimiento de campos langosteros<sup>6</sup> para delimitar con claridad las áreas de captura de cada pescador; b) el uso de refugios

---

<sup>5</sup> Los nombres de los entrevistados fueron cambiados para salvaguardar la confidencialidad de la información.

<sup>6</sup> Los campos langosteros fueron instrumentados para delimitar las áreas de pesca de los socios de la cooperativa. Esta idea surgió como respuesta a los conflictos entre los pescadores, por el robo de producto o la invasión de las áreas de pesca asignadas por la cooperativa, y también con el objetivo de monitorear más rigurosamente las prácticas de captura de los socios de la agrupación.



artificiales o casitas cubanas,<sup>7</sup> que ha facilitado la recolección y selección de la langosta con la talla permitida; c) la prohibición de la red estacionaria y el gancho para impedir la captura de langostas jóvenes y otras especies marinas, y d) las reglas normativas sobre la talla mínima de captura (13.5 cm) y la temporada de veda (de marzo a junio).<sup>8</sup> El gancho fue reemplazado por el uso del jamo<sup>9</sup> para capturar langostas vivas; arte de pesca difundida por los representantes de una empresa mexicana dedicada a la exportación de la langosta espinosa, la cual exigía la captura de la langosta entera y viva.

Así también, la mesa directiva de la cooperativa ha establecido sanciones estrictas para prevenir la sobreexplotación del recurso langostero, tales como: 1) expulsar de la cooperativa a los pescadores que utilicen red estacionaria y compresor; 2) expulsar a los socios que sean sorprendidos pescando durante la temporada de veda y capturando langostas juveniles o con hueva, y 3) cerrar el padrón de socios de la cooperativa solo a los familiares de los miembros actuales, con el fin de evitar que pescadores externos a la comunidad ingresen a la organización y mitigar la presión sobre el recurso langostero.

Los pescadores de la cooperativa A se articulan con los mercados de dos formas principalmente: a) los pescadores negocian un precio de entre 300 y 350 pesos por kilo de langosta con una empresa que distribuye el producto en los mercados nacionales (Ciudad de México, Estado de México, Puebla, Querétaro, Nuevo León) e internacionales (Estados Unidos y China), para evitar el endeudamiento y obtener los recursos necesarios para mantener la estabilidad financiera en la organización, y b) los socios comercializan la langosta sin intermediarios en los mercados de Mérida y con restaurantes y hoteles ecológicos ubicados en la zona turística de la Riviera Maya (principalmente Tulum y Playa del Carmen), obteniendo un precio de hasta 400 pesos por kilo de langosta.

La venta directa en los mercados de Mérida fue fundamental para la supervivencia de la cooperativa A, durante la pandemia del COVID. Los socios de la cooperativa se coordinaron para visitar a los compradores de

---

<sup>7</sup> Los refugios artificiales son artes de pesca que están hechos de ferrocemento y se ubican en el fondo marino de la Bahía de la Ascensión. El modelo original fue copiado de Cuba, el cual era hecho a base de palma de chiit y posteriormente, se cambió a ferrocemento.

<sup>8</sup> El plan de manejo de la langosta espinosa del Caribe, faculta a la Comisión Nacional de Pesca y Acuicultura (CONAPESCA) para elaborar, actualizar y aplicar las reglas normativas de los Planes de Manejo Pesquero, tales como la talla mínima de captura y la temporada de veda (INAPESCA, 2014). A su vez, estas reglas se instrumentan en los programas de manejo de las reservas de la biósfera gestionadas por la CONANP (CONANP, 2019) y finalmente, las cooperativas desempeñan un papel crucial en la instrumentación de la normatividad federal, al crear sus propias reglas y sanciones para regular las prácticas de captura de los pescadores.

<sup>9</sup> El jamo es una invención de los pescadores de la cooperativa A. Está hecho con un palo de raqueta de tenis unido a una canastilla de red, el cual es utilizado para capturar langostas en aguas someras de la Bahía de la Ascensión. Esta herramienta posibilita a los pescadores capturar las langostas vivas, examinarlas en la embarcación y, si los individuos capturados son juveniles o hembras con huevas, son regresados al mar para evitar sanciones por parte de la cooperativa.



Mérida para negociar un precio de entre 400 y 450 pesos por kilo de langosta entera, lo cual generó un excedente económico ante la contingencia sanitaria.

### **Cooperativa B: consensos locales y alianzas extraterritoriales para la inserción en mercados sustentables**

La cooperativa B está compuesta por 48 socios que se articulan principalmente a través de lazos familiares y por redes de amistad y solidaridad favorecidas por la proximidad geográfica que comparten los pescadores locales en el entorno comunitario, la cual se expresa en interacciones cara a cara que han permitido el desarrollo de la confianza y, en consecuencia, el surgimiento de arreglos institucionales de cooperación en torno a la pesca de langosta.

Sin embargo, entre los años 1988 y 1995, la cooperativa sufrió una fuerte crisis de desconfianza por el endeudamiento que adquirió después del paso del huracán Gilberto. Como respuesta, los pescadores socios corrieron a los integrantes de la mesa directiva y planearon la recuperación financiera de la organización. De esta manera, los nuevos integrantes de la mesa directiva se coordinaron para iniciar una nueva etapa en la trayectoria de desarrollo de la cooperativa, la cual denominaron como la “refundación”. Esta estrategia consistió en tres fases: 1) el pago de la deuda de la cooperativa, 2) la reorganización de la cooperativa para hacer eficiente su administración interna, y 3) la diversificación de sus mercados.

La reorganización interna requirió que los líderes de la cooperativa impusieran la capacitación y especialización de los pescadores y el personal administrativo, con el fin de profesionalizar la organización y desarrollar actividades de procesamiento.

Después de la crisis económica, la nueva mesa directiva definió e implementó un conjunto de reglas para la transparencia y la rendición de cuentas en torno al manejo de los recursos financieros de la organización. A medida que las nuevas reglas se expresaron en una mayor estabilidad financiera de la cooperativa y en beneficios económicos para los pescadores, la legitimidad de la nueva directiva se fortaleció y su liderazgo ganó aceptación entre los socios, creando un ambiente de confianza propicio para la generación de acuerdos y consensos entre los distintos grupos de la cooperativa.

En términos generales, en la cooperativa B existe una amplia aceptación de los proyectos de conservación ambiental promovidos por la CONANP y las distintas ONG conservacionistas que intervienen en la reserva de Sian Ka'an. En consecuencia, los socios de la cooperativa se involucran continuamente en los proyectos para la preservación del recurso langostero, su pesca, sus ecosistemas y hábitats.



Desde el año 2008 los pescadores de la cooperativa han colaborado con ONG conservacionistas en la instrumentación de dos certificaciones ambientales; primero la Marca Colectiva Chakay<sup>10</sup> y más recientemente la etiqueta de *slow food*.<sup>11</sup> Los pescadores consideran que ambas certificaciones han sido importantes para avanzar en la estrategia de comercialización de la langosta sin intermediarios, ya que las ONG articulan a los pescadores con compradores dispuestos a pagar un precio diferencial por la langosta (más de 450 pesos/kg), con el fin de recompensar los esfuerzos de los pescadores por respetar las medidas de conservación ambiental de la cooperativa, la CONANP y la CONAPESCA.

### **Cooperativa C: innovaciones sociales jerárquicas para el desarrollo gradual de la pesca responsable**

La cooperativa C es la más pequeña de la reserva de Sian Ka'an, con 22 integrantes. Su composición social es homogénea porque se organiza con base en una red familiar, la cual integra a miembros de diferentes generaciones de la familia del pescador que fundó la agrupación.

En esta cooperativa predomina un liderazgo de tipo tradicional, basado en los acuerdos y/o consensos que se desarrollan de manera informal en la red familiar. Este tipo de liderazgo se expresa en decisiones jerárquicas que benefician primordialmente a los miembros del grupo familiar que controlan la mesa directiva de la cooperativa, y excluye a los demás socios que integran la agrupación (Vargas, 2010).

La transparencia y la rendición de cuentas se realizan por medio de los informes financieros que los directivos proporcionan durante la asamblea general que se organiza cada año, al final de la temporada de captura de la langosta. Además, la estrecha proximidad social que existe entre los líderes y los socios, gracias a los lazos familiares, favorece la confianza para la continua rendición de cuentas mediante el diálogo, los encuentros cotidianos en el campamento pesquero y las reuniones informales.

Desde el año 2005, las autoridades de la CONANP han colaborado con los socios de la cooperativa para instrumentar los campos langosteros en las áreas de pesca concesionadas en la bahía del Espíritu Santo y fomentar el uso del jamo, en sustitución de la red estacionaria y el gancho. A pesar de las resistencias de los pescadores ante los proyectos promovidos por la CONANP, la institución aprovechó la autoridad que le otorga el plan de manejo de la reserva de Sian Ka'an, para convencer a los pescadores sobre la relevancia de instrumentar prácticas similares a las de las cooperativas A

---

<sup>10</sup> Véase Velázquez y Rosales (2020).

<sup>11</sup> Ver <https://www.slowfood.com/>



y B. Así se impulsó la innovación socioambiental jerárquica, por parte de las instituciones responsables del medio ambiente.

A pesar de que los pescadores han logrado negociar con los compradores mejores precios por su langosta, los incentivos económicos para la pesca responsable en las redes convencionales de comercialización han sido limitados.

## Reserva de la Biósfera de Banco Chinchorro

### Cooperativa D: Consensos para el fomento de la pesca responsable

La construcción de la *proximidad social y organizacional* para la generación de los acuerdos que guían el funcionamiento de la cooperativa D (23 socios) se realiza principalmente en dos espacios de interacción entre los pescadores: a) en las reuniones y asambleas que se realizan en las instalaciones de la cooperativa en Chetumal, y b) en el campamento pesquero en el Cayo Centro de la reserva de Banco Chinchorro, que habitan los pescadores durante la temporada de pesca de langosta.

En el año 2010, la falta de transparencia en el manejo de los fondos de ahorro de la agrupación, provocó una severa crisis económica que condicionó su desarrollo, lo que propició un ambiente de desconfianza entre los diferentes grupos internos y una disputa por el control de las posiciones de la mesa directiva de la cooperativa.

El pescador Juan Domínguez ejerció un papel muy importante en la recuperación económica de la cooperativa y el restablecimiento de la confianza. Su experiencia en la Federación Regional de Cooperativas Pesqueras del Estado de Quintana Roo (FEDEQROO) y en la Confederación Nacional de Cooperativas Pesqueras (CONACOO) contribuyó en la recuperación económica de la cooperativa. La reestructuración de la cooperativa comenzó con la creación de dos medidas para recuperar la solvencia económica: 1) la obligación de los pescadores de entregar todas sus capturas a la cooperativa, con el fin de mantener las operaciones de la organización; y 2) la inversión del 30 % de las ganancias obtenidas por las capturas al final de la temporada, en el pago de la deuda y en el mejoramiento de la administración.

Además, la mesa directiva instrumentó dos fondos para fomentar una cultura del ahorro entre los pescadores: 1) el fondo de remanentes, el cual consiste en que los pescadores destinan 30 pesos por cada kilo de langosta que entregan a la cooperativa, para contar con un ingreso seguro durante la temporada de veda de la pesca; y 2) el fondo de salida, constituido por la contribución de 15 pesos de cada kilo por parte de los pescadores, para el inicio de las operaciones de la cooperativa en la temporada de capturas y evitar el endeudamiento con los intermediarios.



Estos fondos son fundamentales para la conservación del recurso langostero, ya que proporcionan a los pescadores una fuente de ingresos cuando la pesca está prohibida por la veda o las contingencias climáticas impiden la pesca de la langosta, y también incentivan el respeto a las normas de la talla mínima y la temporada de veda.

Asimismo, los líderes de la cooperativa fomentaron una nueva cultura organizacional en su cooperativa, la cual se caracteriza por la disposición de los pescadores para establecer acuerdos y consensos para generar beneficios comunes. Además, los pescadores están acostumbrados a expresar abiertamente sus opiniones en las asambleas, denunciar alguna anomalía en el manejo de las finanzas de la cooperativa, y demandar constantemente la rendición de cuentas a la mesa directiva.

Por otra parte, la transición hacia la pesca responsable en la cooperativa D se ha presentado a través de negociaciones y consensos entre los pescadores locales, las autoridades de la CONANP y distintas ONG conservacionistas, generando un proceso de innovación multiescalar. Los pescadores indicaron que no participaron ampliamente en la certificación de la marca colectiva Chakay, porque no se consideraron las problemáticas y necesidades prioritarias de la cooperativa. Además, los pescadores señalaron que no recibieron ningún beneficio tangible de la marca colectiva.

En contraste, los socios de la cooperativa reconocieron que se interesaron más por participar en la instrumentación de las zonas de refugio pesquero, y en el plan de capacitación de los buzos comunitarios, para la conservación de la langosta y el monitoreo de los polígonos de las áreas de no pesca.

Si bien los pescadores han logrado empoderarse en las negociaciones con los compradores, se mantienen en una red convencional de comercialización que se dirige a los mercados de China, lo que les impide diversificar sus mercados para generar incentivos económicos que fomenten las prácticas responsables de pesca.

### **Cooperativa E: Liderazgo caciquil y problemas de transparencia**

La cooperativa E (31 socios) tuvo un desarrollo estable hasta el año 2008, cuando se suscitó un conflicto porque los miembros de la mesa directiva utilizaron los recursos económicos de la cooperativa para beneficio personal y, en consecuencia, provocaron una fuerte crisis económica y de confianza al interior de la agrupación. Lo anterior motivó que un grupo de pescadores se movilizaran para cambiar la mesa directiva, y propusieran a un presidente que fuera capaz de resolver los problemas financieros de la cooperativa. Sin embargo, pese al cambio de directiva, prevalecieron la falta de transparencia y la limitada o nula rendición de cuentas en torno al uso de los recursos económicos comunes, lo cual ha impedido el surgimiento de acciones colectivas que beneficien a los pescadores en su conjunto.



El presidente de la cooperativa ha construido un liderazgo de tipo caciquil, por lo que ha conservado la presidencia de la administración por varios periodos. Es así que controla las decisiones de la cooperativa en función de sus intereses, concentrando los beneficios de los recursos internos de la agrupación y los apoyos económicos de actores e instancias externas.

A pesar de que los estatutos de la cooperativa E, indican que el presidente y la mesa directiva deben informar periódicamente sobre el estado financiero de la organización, existe una inconformidad generalizada entre los socios por la falta de transparencia en el manejo de los recursos económicos colectivos.

Otro aspecto que resaltaron los pescadores entrevistados es la falta de transparencia del presidente y la mesa directiva, en torno a las negociaciones y acuerdos con los compradores para definir el precio final del kilo de langosta durante la temporada de captura.

Por otra parte, los procesos de toma de decisiones en la cooperativa E son poco democráticos, ya que 16 de los 20 pescadores entrevistados indicaron que no existen mecanismos formales que incentiven la participación de los socios en las asambleas y, por consiguiente, los acuerdos que se establecen representan primordialmente los intereses del presidente y su grupo, excluyendo las demandas de los diversos grupos internos de la organización. Así, la dinámica de gobernanza local, caracterizada por la exclusión y arreglos institucionales poco democráticos, dificulta la participación de los pescadores en los proyectos de certificación y/o conservación ambiental impulsados por agentes externos (ONG, instancias gubernamentales).

Los pescadores de la cooperativa E, se vinculan con los mercados mediante una red convencional de comercialización de productos pesqueros (hacia el mercado de China), controlada por intermediarios o coyotes con nulo interés de fomentar la pesca sustentable.

### **Cooperativa F: cuando la proximidad geográfica no es suficiente para la acción colectiva local**

La cooperativa F (20 socios) se debilitó a principios de los años noventa por la contraposición de los grupos internos que perseguían intereses distintos a los de la organización.

En la actualidad, existe una división en la organización interna de esta cooperativa. Por un lado, se encuentra el grupo de pescadores (12 socios) que apoya al presidente actual, quienes están satisfechos con la labor de la mesa directiva y aprueban sus acciones. Por otra parte, están los pescadores inconformes con la gestión de los líderes formales de la cooperativa, ya que consideran que la distribución de los recursos de la organización no es equitativa.



Las inercias de la cultura organizacional de las administraciones previas inhiben el surgimiento de una dinámica de gobernanza que integre a la diversidad de socios de la cooperativa, lo cual se debe en gran medida al predominio de un liderazgo tradicional de tipo caciquil, que dificulta la creación y formalización de acuerdos democráticos en la organización.

Por otra parte, los pescadores entrevistados indicaron que los informes financieros de la cooperativa no son creíbles, ya que no hay claridad en los reportes que realiza la administración sobre sus gastos. Además, señalaron que las negociaciones del presidente con los compradores no son transparentes y, por consiguiente, los pescadores obtienen un precio muy bajo por cada kilo de langosta, por lo que continúan endeudados por los préstamos que adquirió previamente la cooperativa con los bancos.

En este sentido, los entrevistados resaltaron que la distribución de los recursos de los proyectos y programas instrumentados por actores externos (ONG e instancias gubernamentales) no es justa, ya que está condicionada por los intereses del presidente y los socios cercanos a él y, en consecuencia, la transparencia y la rendición de cuentas en torno a este asunto es limitada o casi nula.

Por otra parte, los procesos de toma de decisiones en la cooperativa F no son democráticos, ya que 14 de los 20 socios de la agrupación indicaron que no se sienten representados en las decisiones que toma la mesa directiva, pues su visión y/o perspectiva no es considerada en los acuerdos que impulsa el presidente.

Los problemas financieros de la cooperativa F, propician una fuerte dependencia a los préstamos que ofrecen los intermediarios a comienzos de temporada, impidiéndoles negociar un precio más justo por la langosta y, en consecuencia, limitan su ingreso en mercados que fomenten y compensen económicamente las prácticas sustentables de captura.

### **Tipologías de la gobernanza territorial en la pesca de langosta espinosa de las reservas de SK y BCH**

Con base en el análisis de las trayectorias de desarrollo en las seis cooperativas de pescadores de las reservas de SK y BCH, construimos tres tipologías de gobernanza que explican la diversidad organizacional de la pesca de langosta espinosa a escala local: 1) la *gobernanza participativa e incluyente*, 2) la *gobernanza excluyente y en conflicto*, y 3) la *gobernanza en transición hacia la inclusión y la pesca responsable*.

La *gobernanza participativa e incluyente* (GPI), que identificamos en los territorios que conforman las cooperativas A y B, presenta una relación virtuosa entre la cohesión social interna de las agrupaciones y sus capacidades para articularse en redes extraterritoriales, con el fin de obtener



recursos y apoyos que no están al alcance de los pescadores al interior de la comunidad. Después de largos periodos de crisis que sufrieron estos territorios, como consecuencia de los malos manejos de los recursos económicos colectivos, así como afectaciones por fenómenos hidrometeorológicos a escala regional, las organizaciones aprendieron a resolver sus problemas de manera consensuada, incluyendo las diversas perspectivas de los pescadores.

Lo anterior dio lugar al surgimiento de liderazgos que priorizan el bienestar colectivo e impulsan sanciones estrictas para erradicar el comportamiento oportunista de los individuos. Por lo tanto, el ambiente de confianza posibilita la creación de fondos de ahorro compartidos entre los pescadores, los cuales constituyen un elemento clave para el cumplimiento de las normas y reglas en torno al aprovechamiento sustentable de la langosta espinosa (temporada de veda, talla mínima). Asimismo, la estabilidad financiera de estas organizaciones posibilita a los pescadores empoderarse en las negociaciones con los compradores y obtener mejores precios por la langosta, situación que se traduce en la mejora de sus condiciones socioeconómicas (Cuadro 3).

Lo anterior coincide con los hallazgos empíricos de las investigaciones de Sosa-Cordero *et al.* (2018), Villanueva-Poot *et al.* (2017) y Jentoft *et al.* (2018), quienes argumentan que la confianza y la cohesión social en las cooperativas de pesca, posibilitan la instrumentación de sistemas de manejo y aprovechamiento de los recursos pesqueros más equitativos, en las áreas concesionadas para esta actividad. Así, la GPI impulsa procesos de toma de decisiones más democráticos entre actores con distintos recursos de poder (Solís *et al.*, 2017; McCay *et al.*, 2014; Loukia-Maria y Papadopoulos, 2022).

La *gobernanza excluyente y en conflicto* (GEC), se presentó en las cooperativas E y F, la cual muestra capacidades limitadas para la cooperación y la acción colectiva. Aun cuando los pescadores comparten una historia común en sus comunidades (proximidad geográfica), no han logrado construir la confianza necesaria (proximidad social) para coordinarse y resolver los problemas sociales, económicos y ambientales que afectan el desarrollo de la actividad pesquera en sus territorios (proximidad organizacional). Lo anterior se debe en gran medida a la presencia de liderazgos caciquiles en las cooperativas, los cuales generan dinámicas de gobernanza poco democráticas que funcionan con base en una limitada transparencia y rendición de cuentas, concentrando las decisiones en un reducido grupo de actores (generalmente los presidentes de las cooperativas y los socios más allegados a ellos). Por lo tanto, los pescadores locales participan de manera limitada en las iniciativas de certificación y/o conservación ambiental promovidas por actores externos, y son más vulnerables al abuso de los compradores que buscan obtener la langosta a bajo costo, sin ningún interés por el aprovechamiento sustentable del recurso (Cuadro 3).



Las trayectorias de desarrollo de las cooperativas E y F demuestran que en las concesiones pesqueras de estas cooperativas prevalecen esquemas de gobernanza con fuertes asimetrías de poder (Smith y Panayotou, 1984). En particular, persisten disputas y conflictos por el control de los recursos (ver Atapattu, 1987; Scholtens, 2016; Peramunagama y Dinushika, 2017), así como dificultades para la coordinación de diversos actores (instancias gubernamentales, cooperativas, ONG, asociaciones civiles) (Wade *et al.*, 2019). Lo anterior impide la articulación y/o armonización de los marcos regulatorios de la pesca que se instrumentan y operan en distintas escalas territoriales (global, nacional, regional, local).

En esta línea de discusión y en sintonía con Ojeda (2011), Vallet *et al.* (2020), Noori (2022), Jentoft (2000), y Jentoft *et al.* (2018), es necesario superar la noción idealizada del capital social comunitario, la cual, generalmente asume que las comunidades son espacios de proximidad proclives al surgimiento de la cooperación y la confianza, para la conformación de las asociaciones e instituciones que propician sinergias positivas para el desarrollo económico y la gobernanza local. La construcción del capital social adquiere múltiples formas en los distintos territorios, pues las comunidades se constituyen a partir de la coexistencia de diversos individuos y grupos sociales, quienes pueden compartir el interés de cooperar y emprender acciones colectivas, o aprovechar el capital social construido históricamente en sus comunidades para su beneficio individual.

Por otra parte, la *gobernanza en transición hacia la inclusión y la pesca responsable* (GTPR) se presenta en territorios donde el tejido social comunitario se está reconstruyendo, después de las crisis de desconfianza que sufrieron por la corrupción y los malos manejos económicos por parte de sus líderes. Como ejemplo de esta dinámica de gobernanza, observamos la trayectoria de la cooperativa D, la cual transitó del liderazgo con atributos puramente tradicionales, basado en el carisma y las relaciones informales entre los actores, hacia un liderazgo racional-legal que posibilita la instrumentación de reglas formales en la cooperativa (Weber, 1947).

Así, los nuevos liderazgos han permitido el desarrollo de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para establecer fondos económicos colectivos que disminuyen la vulnerabilidad de los pescadores ante el abuso de los compradores o intermediarios. A su vez, ese cambio contribuye a la formación de una cultura de la pesca responsable en la que los beneficios de la actividad se distribuyen de manera más equitativa entre los socios de la cooperativa, por lo que los pescadores ya no tienen necesidad de pescar en la temporada de veda y/o capturar langostas que no cumplen con la talla mínima (Cuadro 3).



**Cuadro 3. Tipologías de la gobernanza territorial en la pesca de langosta espinosa en las reservas de Sian Ka'an y de Banco Chinchorro**

Tipo de gobernanza	Cooperativas	Capital social comunitario y cohesión territorial	Liderazgos y legitimidad
<b>a) Participativa e incluyente</b>	<b>A y B</b>	- Ambiente de confianza consolidado - Estabilidad financiera	- Liderazgos que generan acuerdos incluyentes con los actores locales
<b>b) Excluyente y en conflicto</b>	<b>E y F</b>	- Prevalece la desconfianza en el ambiente local	- Predomina el liderazgo tradicional-caciquil, que ejerce el poder de forma coercitiva
<b>c) En transición hacia la inclusión y la pesca responsable</b>	<b>C y D</b>	- El tejido social está en reconstrucción después de conflictos internos	- Se está construyendo un liderazgo legal-racional que favorece la coordinación y eficiencia para la generación de valor en las organizaciones

Tipo de gobernanza	Transparencia, rendición de cuentas y procesos de toma de decisiones	Innovaciones socioambientales	Rutas de comercialización
<b>a) Participativa e incluyente</b>	- Cultura de la transparencia formalmente institucionalizada.	- Innovaciones <i>desde abajo</i> , basadas en el conocimiento ecológico-tradicional de los pescadores. - Amplia participación en las iniciativas de conservación ambiental promovidas por actores externos (ONG, instancias gubernamentales).	- Empoderamiento en las negociaciones con los compradores. - Se están generando incentivos económicos para la pesca responsable.
<b>b) Excluyente y en conflicto</b>	- No existe transparencia ni rendición de cuentas.	- Arreglos institucionales frágiles para la preservación del recurso langostero. - Limitada participación en las iniciativas de conservación ambiental.	- Se insertan en redes convencionales de comercialización.
<b>c) En transición hacia la inclusión y la pesca responsable</b>	- Se está institucionalizando una cultura de la transparencia en las organizaciones.	- Innovaciones <i>jerárquicas</i> , con creciente participación en las iniciativas de conservación ambiental.	- Si bien se han logrado empoderar en las negociaciones con los compradores, se mantienen en redes convencionales de comercialización.

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida durante el trabajo de campo entre los años 2018 y 2020.



## Conclusión

En nuestro estudio, analizamos las diversas trayectorias de desarrollo de la gobernanza de seis comunidades de pescadores en las reservas de Sian Ka'an y Banco Chinchorro, como resultado de sus formas particulares de organización social y de las redes que establecen con actores externos para beneficio de la actividad pesquera. Como resultado de la investigación, construimos tres tipologías de gobernanza territorial en torno a la pesca de langosta espinosa en las dos reservas

Estudiar la gobernanza implica comprender los procesos históricos de configuración y reconfiguración continua de las estructuras de poder en el territorio. De acuerdo con el trabajo realizado, es posible afirmar que la gobernanza territorial presenta una configuración dinámica debido a que los grupos de interés se articulan a través de complejas relaciones de poder y negociación que transforman el ambiente institucional de los territorios.

Las tipologías de gobernanza territorial demuestran que, en donde existen mayores niveles de confianza y cohesión social, los actores presentan más disposición y compromiso hacia la conservación ambiental. En los territorios pesqueros que presentan una *gobernanza participativa e incluyente* (GPI), las *innovaciones socioambientales desde abajo* desempeñan un papel crucial en el fomento de la pesca responsable y la conservación ambiental, ya que las cooperativas se constituyen en los espacios de representación más próximos a los pescadores y cuentan con la autoridad necesaria para establecer normas y sanciones que modifican las prácticas de los actores locales.

Las cooperativas con una tipología de *gobernanza en transición hacia la inclusión y la pesca responsable* (GTPR), atraviesan un proceso de reconstrucción de sus liderazgos, lo que favorece la transparencia en la rendición de cuentas y procesos de decisión, generando una creciente participación en la conservación ambiental, mediante innovaciones jerárquicas y multiescalares.

En contraste, los territorios con una *gobernanza excluyente y en conflicto* (GEC), presentan arreglos institucionales frágiles para la conservación ambiental y una menor participación de los pescadores, en las iniciativas de conservación y/o certificación ambiental promovidas por agentes externos.

Aunado a lo anterior, las cooperativas más cohesionadas lograron responder de mejor forma a la crisis económica provocada por la pandemia del COVID, ya que sus fondos económicos colectivos permitieron a los pescadores contar con un ingreso durante los meses en que la demanda de langosta disminuyó por completo en los mercados. Además, desarrollaron estrategias colectivas para buscar mercados alternativos a escala regional. En contraste, las cooperativas en las que prevalece la desconfianza fueron incapaces de generar sus propias soluciones para responder al colapso de las rutas de comercialización de la langosta espinosa hacia el mercado chino y,



en consecuencia, sus integrantes tuvieron que aceptar condiciones de pago más desventajosas por parte de los compradores, además de depender de los subsidios económicos del gobierno federal.

Por lo tanto, concluimos que las tres tipologías de gobernanza elaboradas en nuestro estudio demuestran la necesidad de articular las políticas públicas, certificaciones e iniciativas de conservación ambiental con la diversidad de ambientes institucionales locales, en donde los modos de gobernanza que construyen cotidianamente los actores en el territorio, definen qué actores son incluidos o marginados de los beneficios del aprovechamiento de los recursos pesqueros.

Finalmente, consideramos que la instrumentación de las políticas y regulaciones ambientales no puede estar basada sólo en los aspectos biológicos, ecológicos y económicos de la pesca, pues se corre el riesgo de simplificar la realidad política y social de las cooperativas locales y, por lo tanto, no se generan los cambios institucionales necesarios para mejorar las condiciones de vida de los pescadores y fomentar la conservación ambiental en el largo plazo.

## Agradecimientos

Agradecemos la revisión de los dictaminadores anónimos; sus comentarios permitieron enriquecer el artículo.

## Bibliografía

- Abellan, Joaquín (2007). *Weber. Sociología del poder*. España: Alianza.
- Alfie, Miriam (2011). *Comprometidos para negociar: conflicto y gobernanza ambiental (Holanda, Canadá y México)*. México: UAM Cuajimalpa/Juan Pablos Editor.
- Álvarez-Icaza, Pedro (2014). “El uso y la conservación de la biodiversidad en propiedades colectivas. Una propuesta de tipologías sobre los niveles de gobernanza”. *Revista Mexicana de Sociología*, 76, pp. 199-226.
- Atapattu, Anton (1987). “Territorial Use Rights in Fisheries (TURFs) in Sri Lanka”. *Proceedings of the Symposium on the Exploitation and Management of Marine Fishery Resources in Southeast Asia*. Indo-Pacific Fisheries Commission, pp. 379-401.
- Baavinck, Maarten; Chuenpagdee, Ratana; Jentoft, Svein, y Kooiman, Jan (2013). *Governability of Fisheries and Aquaculture. Theory and Applications*. Reino Unido: Springer Science.



- Bernard, Russell (2011). *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches*. Reino Unido: AltaMira Press, 682 pp.
- Boschma, Ron (2005). "Proximity and Innovation: A Critical Assessment". *Regional Studies*, 39, pp. 61-74.
- Bush, Simon y Oosterveer, Peter (2019). *Governing Sustainable Seafood*. Nueva York: Routledge.
- Chavarín, Rubén (2019). "Intermediarios y poder de mercado en los mercados agrícolas de México: un enfoque de teoría de juegos". *Paradigma Económico*, 11, pp. 5-40.
- CONANP (2014). *Programa de Manejo Complejo Sian Ka'an: Reserva de la Biosfera Sian Ka'an, Área de Protección de Flora y Fauna Uaymil y Reserva de la Biosfera Arrecifes de Sian Ka'an*.  
[https://simec.conanp.gob.mx/pdf\\_libro\\_pm/84\\_libro\\_pm.pdf](https://simec.conanp.gob.mx/pdf_libro_pm/84_libro_pm.pdf)
- Cruz, Alma Edid (2020). "Campo y Ciudad: Circuitos Cortos de Comercialización del Mercado el 100" (Tesis para obtener el grado de Maestra en Estudios Regionales). Instituto José María Luis Mora.
- Durston, John (2000). "Qué es el capital social comunitario?", *Revista de la CEPAL*, 69, pp. 103-118.
- Enciso, Angélica y Carbajal, Braulio (21 de septiembre de 2022). "Se enriquecen coyotes y anulan toda ganancia de agricultores". *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/05/04/politica/se-enriquecen-coyotes-y-anulan-toda-ganancia-de-agricultores/#:~:text=Los%20agricultores%20requieren%2018%20mil,13%20mil%20pesos%20por%20tonelada>.
- Gómez, Diana; Muñoz, Ana, y Lafuente, Ma. Carmen (2016). "La rendición de cuentas como elemento clave en la gobernanza de los destinos turísticos". *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural (PASOS)*, 14, pp. 659-674.
- González, Alma Amalia (2011). "¿Es posible un marco jurídico supranacional para el Comercio Justo?". *Liminar*, 1, pp. 57-73.
- Gordon, Sara (2011). "Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México". *Revista Mexicana de Sociología*, 73, pp. 199-229.
- Hall, Michael (2011). "A Typology of Governance and its Implications for Tourism Policy Analysis". *Journal of Sustainable Tourism*, 10 (4-5), pp. 437-457.



- Hasanov, Mustafa y Zuidema, Christian (2022). “Local Collective Action for Sustainability Transformations: Emerging Narratives from Local Energy Initiatives in the Netherlands”. *Sustainability Science*, 17, pp. 2397-2410.
- Helmsing, Bert y Enzama, Wilson (2016). “Institutional Co-innovation in Value Chain Development: A Comparative Study of Agro-Export Products in Uganda and Peru”. En Jos Bijman y Verena Bitzer (eds.), *Quality and Innovation in Food Chains. Lessons and Insights from Africa*. Países Bajos: Wageningen Academic Publishers, pp. 187-211.
- Hernández, Alejandro (2013). “Cambio y crisis socioambiental en el Caribe mexicano: la Colonia de pescadores Javier Rojo Gómez, Reserva de la Biósfera Sian Ka'an” (Tesis de Doctorado en Antropología). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hoffman, David (2009). “Institutional Legitimacy and Co-Management of a Marine Protected Area: Implementation Lessons from the Case of Xcalak Reefs National Park, Mexico”. *Human Organization*, 68(1), pp. 39-54.
- INAPESCA (2014). *Plan de manejo pesquero para la langosta espinosa (Panulirus argus) de la Península de Yucatán.*, SAGARPA, publicado en el Diario Oficial de la Federación el Jueves 13 de marzo de 2014.
- Jentoft, Svein (1989). “Fisheries Co-Management: Delegating Government Responsibility to Fishermen's Organizations”. *Marine Policy*, 13(2), pp. 137-154.
- Jentoft, Svein (2000). “The Community: A Missing Link of Fisheries Management”. *Marine Policy*, 24(1), pp. 53-60.
- Jentoft, Svein; Bavinck, Maarten; Johnson, Derek, y Thomson, Kaleekal (2009). “Fisheries Co-Management and Legal Pluralism: How an Analytical Problem Becomes an Institutional One”. *Human Organization*, 68(1), pp. 27-38.
- Jentoft, Svein; Bavinck, Maarten; Alonso-Población, Enrique; Child, Anna; Diegues, Antonio; Kalikoski, Daniela; Kurien, John; McConney, Patrick; Onyango, Paul; Siar, Susana, y Solis Rivera, Vivienne (2018). “Working Together in Small-Scale Fisheries: Harnessing Collective Action for Poverty Eradication”. *Maritime Studies*, pp. 1-12.
- Jentoft, Svein y Chuenpagdee, Ratana (2015). *Interactive Governance for Small-Scale Fisheries. Global Reflections*. Nueva York: Springer.



- Knoben, Joris y Oerlemans, Leon (2006). "Proximity and Inter-Organizational Collaboration: A Literature Review". *International Journal of Management Reviews*, 8, pp. 71-89.
- Kooiman, Jan (2005). *Fish for Life: Interactive Governance for Fisheries*. Países Bajos: Amsterdam University Press.
- Kooiman, Jan y Bavinck, Maarten (2005). "The Governance Perspective". En Jan Kooiman (ed.), *Fish for Life: Interactive Governance for Fisheries*. Amsterdam University Press, pp. 11-24.
- Kooiman, Jan (2016). "Interactive Governance and Governability". En Jurian Edelenbos (ed.), *Critical Reflections on Interactive Governance: Self-Organization and Participation in Public Governance*, pp. 29-50. doi:10.4337/9781783479078.00007
- Legendijk, Arnoud y Lorentzen, Anne (2007). "Proximity, Knowledge, and Innovation in Peripheral Regions. On the Intersection between Geographical and Organizational Proximity". *European Planning Studies*, 15, pp. 457-466.
- Lazos, Elena (2015). "Historia de un despojo territorial en la Costa Sur de Jalisco: ¿Será posible construir un nuevo modelo de gobernanza ambiental?". En Rocío Rosales y Ludger Brenner (coords.), *Geografía de la Gobernanza: Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales*. México: Siglo XXI/UAM Iztapalapa, pp. 276-297.
- Loukia-Maria, Fratsea y Papadopoulos, Apostolos (2022). "Fisheries Co-Management in the 'Age of the Commons': Social Capital, Conflict, and Social Challenges in the Aegean Sea". *Sustainability*, 14, pp. 1-20.
- Martínez-Salgado, Carolina (2012). "El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias". *Ciencia y Salud Colectiva*, 17(3), pp. 613-619.
- McCay, Bonnie; Micheli, Fiorenza; Ponce-Díaz, Germán; Murray, Grant; Shester, Geoff; Ramírez-Sánchez, Saudiel, y Weisman, Wendy (2014). "Cooperatives, Concessions, and co-Management on the Pacific Coast of Mexico". *Marine Policy*, 44, pp. 49-59.
- Mendieta Izquierdo, Giovane (2015). "Informantes y muestreo en investigación cualitativa". *Investigaciones Andina*, 17(30), pp. 1148-1150.
- Musa, Anamarija; Bebic, Domagoj, y Durman, Petra (2015). "Transparency and Openness in Local Governance". *Croatian and Comparative Public Administration*, 15, pp. 415-450.



- Noori, Hadi (2022). "Social Capital and Structural Disadvantages: A Case of Community-Driven Development Program in Afghanistan". *Asian Social Work and Policy Review*, 16, pp. 68-79.
- Ojeda, Mauricio (2011). "Capital social y clientelismo: otra limitación para el control social". *Polis*, 10, pp. 1-16.
- Ostrom, Elinor (2011). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: Instituto de Investigaciones Sociales/Fondo de Cultura Económica.
- Ostrom, Elinor (2015). *Comprender la diversidad institucional*. México: Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ovalle, Lilian (2011). "Los discursos del narcotráfico. Una experiencia de análisis textual asistido por computadora". En Cesar Cisneros (coord.), *Análisis cualitativo asistido por computadora. Teoría e investigación*. México: UAM Iztapalapa, pp. 73-97.
- Peramunagama, Swarnamalitha y Dinushika, Chamini (2017). "An Investigation into the Issues Faced by Fishing Households in Northern Province of Sri Lanka." International Symposium on Agriculture and Environment. Matare, Sri Lanka: Faculty of Agriculture-University of Ruhuna.
- Puga, Cristina y Luna, Matilde (2012). *Protocolo para la evaluación de asociaciones*. México: Instituto de Investigaciones Sociales/El Colegio Mexiquense, p. 157.
- Raffestin, Claude (2007). "¿Could Foucault have Revolutionized Geography?". En Jeremy Crampton y Stuart Elden (eds), *Space, Knowledge and Power: Foucault and Geography*. Inglaterra: Ashgate.
- Ritchie, Holly A. (2016). *Institutional Innovation and Change in Value Chain Development. Negotiating Tradition, Power and Fragility in Afghanistan*. Reino Unido: Routledge.
- Rodima-Taylor, Daivi (2012). "Social Innovation and Climate Adaptation: Local Collective Action in Diversifying Tanzania". *Applied Geography*, 33, pp. 128-134.
- Rosales, Rocío y Brenner, Ludger (2015). *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescalares de los procesos económico-ambientales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Siglo XXI.
- Ruiz, Naxhelli y García, Leopoldo (2015). "La escala geográfica como concepto integrador en la comprensión de problemas socio-ambientales". *Investigaciones Geográficas*, 89, pp. 137-153.



- Ruiz, Naxhelli y Galicia, Leopoldo (2016). "La escala geográfica como concepto integrador en la comprensión de problemas socio-ambientales". *Investigaciones Geográficas*, núm. 89, pp. 137-153.
- Sack, Robert (1986). *Human Territoriality: Its Theory and History*. Londres: Cambridge University Press.
- Scholtens, Joeri (2016). "The Elusive Quest for Access and Collective Action: North Sri Lankan Fishers' thwarted Struggles against a Foreign Trawler Fleet". *International Journal of the Commons*, 10(10), pp. 929-952.
- Siason, Ida; Ferrer, Joan, y Monteclaro, Harold (2004). "Fish fights over fish rights: Philippine case study on conflict over use of municipal water: synthesis of three case studies in the Visayan Sea". Report. International Food Policy Research Institute (IFPRI), PP. 1-26.
- Smith, Ian y Panayotou, Theodore (1984). "Territorial Use Rights and Economic Efficiency: The Case of Philippine Fishing Concessions". *FAO Fisheries Technical Paper*, 245, FIPP/T245. Roma, Italia.
- Solís, Vivienne; Madrigal, Patricia; Chacón, David, y O'Riordan, Brian (2017). "Institutions and Collective Action in a Costa Rican Small-Scale Fisheries Cooperative: The Case of CoopeTárcoles R.L". *Maritime Studies*, 16. doi: 10.1186/s40152-017-0077-1.
- Sosa-Cordero, Eloy; Liceaga-Correa, María, y Seijo, Juan Carlos (2018). "The Punta Allen Lobster Fishery: Current Status and Recent Trends". En Ralph Townsend, Ross Shotton y Hirotsugu Uchida (eds.), *Case Studies in Fisheries Self-Governance*. Roma: FAO, pp. 149-162.
- Sosa, Eloy (2011). "La langosta, pesquería emblemática de Quintana Roo". En Carmen Pozo, Natalia Armijo, y Sophie Calmé (eds.). *Riqueza Biológica de Quintana Roo. Un análisis para su conservación. Tomo 1*. ECOSUR/CONABIO/Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Torré, André (2021). *Handbook of Proximity Relations*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing.
- Torres, Gerardo (2015). "Gobernanza de los Sistemas Agroalimentarios Localizados. Políticas de Desarrollo Territorial". En Rocío Rosales y Ludger Brenner (coords.), *Geografía de la Gobernanza: Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales*. México: Siglo XXI/UAM-Iztapalapa, pp. 209-230.
- Torres, Gerardo; Morales, David, y Velázquez, Víctor (2017). "Gobernanza territorial e innovación social en las áreas rurales. Dos estudios de



- caso”. En Armando Sánchez y Estela Martínez (coords.), *Mercados Agrícolas Globalizados*. AMER/Instituto de Investigaciones Sociales/Universidad Autónoma de Chapingo/Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 97-116.
- Thrift, Nigel (2007). “Overcome by Space: Reworking Foucault”. En Jeremy Crampton y Stuart Elden (eds.), *Space, Knowledge and Power: Foucault and Geography*. Reino Unido: Ashgate, pp. 53-58.
- Vargas, David (2010). “Espacios comunitarios sujetos a conservación y turismo: retos para la gestión costera participativa en México” (Tesis de doctorado). Barcelona, España: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Velázquez, Víctor y Rosales, Rocío (2020). “Dinámicas de legitimidad en la instrumentación de la Marca Colectiva Chakay, en las reservas de la biósfera de Sian Ka'an y Banco Chinchorro, Quintana Roo, México”. *Sociedad y Ambiente*, 23, pp. 1-30.
- Vallet, Améline; Locatelli, Bruno; Barnaud, Cécilie; Makowski, David; Quispe, Yésica, y Levrel, Harold (2020). “Power Asymmetries in Social Networks of Ecosystem Governance”. *Environmental Science and Policy*, 114, pp. 329-340.
- Villanueva-Poot, Raúl; Seijo, Juan Carlos; Headley, Maren; Arce, Ana Minerva; Sosa-Cordero, Eloy, y Lluch-Cota, Daniel (2017). “Distributional Performance of a Territorial Use Rights and Co-Managed Small-Scale Fishery”. *Fisheries Research*, 194, pp. 135-145.
- Wade, Eric; Spalding, Ana, y Biedenweg, Kelly (2019). “Integrating Property Rights into Fisheries Management: The Case of Belize’s Journey to Managed Access”. *Marine Policy*, 108, pp. 1-10.
- Weber, Max (1947). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. Berkeley, California: University of California Press.
- Weber, Max (2012). *Ensayos sobre metodología sociológica*. Buenos Aires: Amorrotu, 287 pp.

Fecha de recepción: 16 de febrero de 2023  
Fecha de aceptación: 7 de noviembre de 2023  
Editora asociada: Minerva Arce