

CAJA DE  
HERRAMIENTAS  
PARA FORTALECER  
EL DISEÑO Y LA  
OPERACIÓN DE LAS  
ZONAS DE REFUGIO  
PESQUERO EN  
MÉXICO



IMPACTO COLECTIVO  
POR LA PESCA Y LA ACUACULTURA MEXICANAS



# Tabla de contenido

## Presentación

---

¿Para qué una caja de herramientas para fortalecer el diseño y la operación de las Zonas de Refugio Pesquero en México?

---

## Contenidos

---

### Personas destinatarias

---

### Nota metodológica para el equipo facilitador

---

### Herramientas para el diseño preliminar de la Zona de Refugio Pesquero y la socialización

---

Herramienta 1. Visión compartida: Mapa parlante

---

Herramienta 2. Aspirar a una ZRP exitosa: verificación inicial

---

Herramienta 3: Identificación de aliados clave: matriz de interés y de influencia

---

Herramienta 4: Prácticas de socialización de la ZRP

---

### Herramientas para el fortalecimiento de las competencias personales para el trabajo en equipo y la organización del Comité de Manejo de la Zona de Refugio Pesquero

---

Herramienta 5. Trabajo en equipo: Diagnóstico “5C”

---

Herramienta 6. Roles y responsabilidades: radiografía organizativa

---

Herramienta 7. Toma de decisiones por consenso: el semáforo

---

Herramienta 8. Prevención de conflictos: Más vale prevenir.

---

Herramienta 9. Gestión de conflictos: cartilla de primeros auxilios

---

Herramienta 10. El plan de trabajo colectivo: la brújula que guía el viaje

---

## Anexos

---



## Presentación

---

Esta caja de herramientas surge como una respuesta a las necesidades vistas y escuchadas por el equipo de soporte de Impacto Colectivo por la Pesca y la Acuicultura Mexicanas (ICPMX) en su interacción cotidiana con las organizaciones y las personas de las comunidades costeras que asumieron el reto de tener una ZRP en su territorio.

Se hizo una propuesta inicial a algunas organizaciones (Alianza Kanan Kay (AKK), CeDePesca, Comunidad y Biodiversidad (COBI) y LegacyWorks Group (LWG) para poner en marcha unos talleres piloto con comités de manejo de ZRP y cooperativas en los cuales probar los contenidos que les eran más útiles en su trabajo organizativo. Dichos actores apoyaron la propuesta y contribuyeron con recursos humanos, económicos y logísticos. Además, se generaron las siguientes acciones:

- a. Tres talleres en 2024 con el apoyo de COBI, CeDePesca y AKK.
- b. Dos talleres al inicio de 2025 con el apoyo de LWG.

Las personas participantes nos ofrecieron un termómetro fidedigno sobre la utilidad y la pertinencia de los contenidos iniciales, por lo cual manifestamos nuestro profundo agradecimiento y reconocimiento a cada una de ellas. (Anexo 1. Lista de participantes). Posteriormente, las personas líderes de las organizaciones dieron retroalimentación al equipo de soporte para mejorar la herramienta. Se acordó concretar como una “caja de herramientas” por la diversidad en los modos de organización en cada ZRP. Una vez terminado el borrador del documento, las organizaciones realizaron una última revisión antes de publicarla.

Por lo tanto, esta caja de herramientas refleja un esfuerzo colaborativo, como todos los que se promueven desde ICPMX, de las personas líderes de las comunidades, de las organizaciones que las acompañan y del equipo de soporte de la iniciativa.

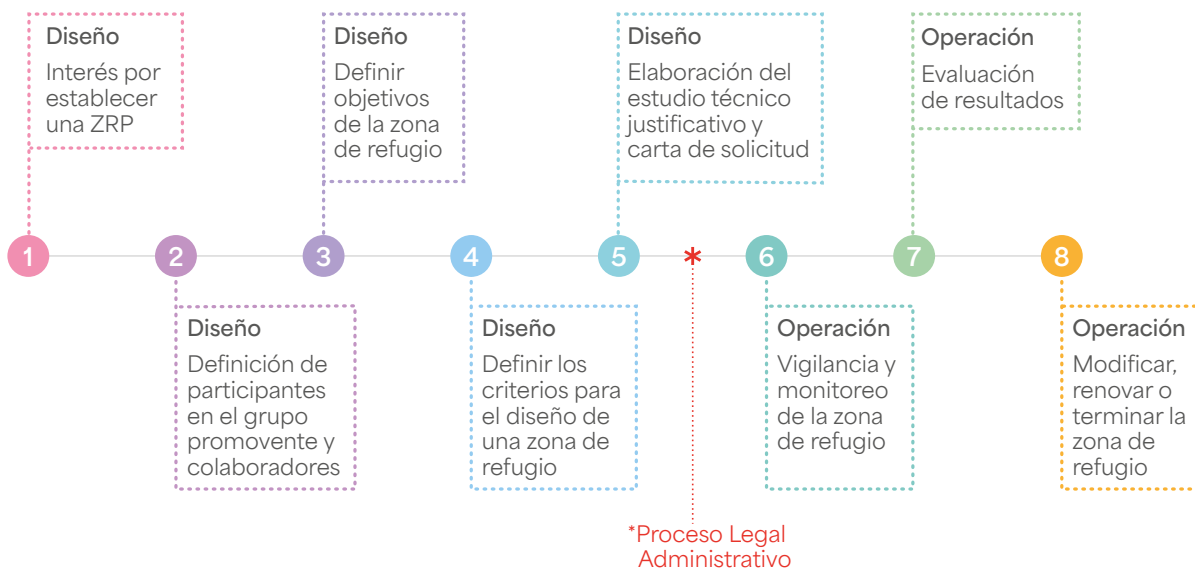
# ¿Para qué una caja de herramientas para fortalecer el diseño y la operación de las Zonas de Refugio Pesquero en México?

Esta caja de herramientas fue diseñada para apoyar los esfuerzos de todas aquellas personas interesadas en fortalecer las capacidades de autogestión de los comités promotores y comités de manejo de las ZRP. Como su nombre lo indica es un instrumento didáctico para generar espacios de aprendizaje colectivo sobre algunos temas de organización interna del grupo promotor de una ZRP en México. Es preciso aclarar que esta caja de herramientas no agota todas las posibles necesidades del grupo en las distintas etapas del proceso de solicitud e implementación de una ZRP.

Existen diversas propuestas de capacitación sobre los elementos técnicos y administrativos para diseñar, implementar y monitorear una ZRP, incluso hay a disposición del grupo promotor (un grupo que no es una cooperativa y todavía no se constituye como comité de manejo), herramientas interactivas que ofrecen información sistematizada para hacer más ágil el proceso de diseño de los criterios para la ZRP y la elaboración del Estudio Técnico Justificativo (ETJ), como el Geoportal diseñado por The Nature Conservancy (TNC)<sup>1</sup>; aún más, en el mes de mayo del año en curso, COBI publicó una herramienta de diagnóstico que permite evaluar el avance en el proceso integral de gestión y diseño, gobernanza y aspectos biológicos<sup>2</sup>.

Sin embargo, siguiendo el esquema del proceso elaborado por TNC<sup>3</sup>, hay aspectos sobre los cuales hace falta profundizar. En primer lugar, en la fase de diseño hay dos acciones o etapas que requieren atención; el interés por establecer una ZRP y la definición de participantes en el grupo promotor y colaboradores.

## Fases del proceso participativo en una Zona de Refugio Pesquero



Fases del proceso participativo en el diseño y operación de una ZRP.  
Adaptación del esquema elaborado para el Geoportal para ZRP.

<sup>1</sup>Geoportal para Zonas de Refugio Pesquero. <https://tnc-mexico-fish-refugia-geoportal-tnc.hub.arcgis.com/>

<sup>2</sup>[https://innovacionazul.shinyapps.io/fish\\_refuge\\_app/](https://innovacionazul.shinyapps.io/fish_refuge_app/)

<sup>3</sup>Imágenes tomadas del Geoportal, antes citado.

<sup>4</sup>Delors, J. La Educación encierra un tesoro, informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. 1996 (Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y, aprender a ser)

En esta primera fase es relevante hacerse las siguientes preguntas para tener la mayor claridad posible del objetivo por el cual una cooperativa o un comité promotor piensa en una ZRP como una opción a considerar:

**¿Por qué las personas miembros de una comunidad o cooperativa quieren establecer una ZRP? ¿Cómo se relaciona esa ZRP con la vida de la comunidad en general? ¿Qué otros actores (gobierno, empresas, organizaciones civiles, académicos y financiadoras) están involucrados? ¿Existe una visión que compartan los promotores de la ZRP? ¿A quién piensan sumar como aliados en este ambicioso proyecto? ¿Qué hacer para animar y sumar voluntades con capacidad de influencia?**

En segundo lugar, cuando la ZRP inicia operaciones y el comité promotor o la cooperativa debe hacerse cargo de la vigilancia, el monitoreo y una serie de actividades complementarias que requieren de manera permanente enfrentarse a situaciones complejas.

Trabajar en equipo, de manera efectiva y colaborativa a lo largo de varios años, entre cinco y diez, que dura el proceso no es una tarea sencilla, tomando en consideración todas las actividades y compromisos que emanan al contar con una ZRP en la comunidad. Es por eso por lo que, además de estar atentos a todos los asuntos técnicos que llevan a la elaboración del ETJ para solicitar a la autoridad la instalación formal de la ZRP, se deben fortalecer habilidades para **aprender a vivir juntos**<sup>4</sup>. Es por eso por lo que, en esta etapa, vale la pena hacerse las siguientes preguntas y responderlas de manera colectiva:

**¿Qué significa trabajar en equipo? ¿Cómo organizar los roles y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo? ¿Cuál es el mejor modo de tomar decisiones en la cooperativa o comité de manejo? ¿Qué es y cómo se logra el consenso? ¿Cómo se previenen y se gestionan las diferencias normales -conflictos- que surgen entre quienes están interesados y entusiasmados por llevar adelante la solicitud de una ZRP?**

Las comunidades deben conocer aspectos técnicos relacionados con las ZRP y, de manera paralela, ejercitar habilidades de comunicación y creación de acuerdos para lograr la consolidación del proyecto a largo plazo, que va desde la instalación y el cuidado de un refugio, hasta su posible renovación. Si las personas participantes no están organizadas y no saben resolver sus diferencias, ¿cómo van a permanecer largo tiempo trabajando juntas y lidiando con los obstáculos que normalmente se presentan en la interacción cotidiana?

Esta carencia de habilidades se ha mencionado como un obstáculo para el avance en los comités que ya tienen experiencia en el trabajo organizativo. Dichos testimonios aparecen en los talleres de intercambio y aprendizaje donde se identificaron asuntos que salieron mal y los que se deben fortalecer. Entre lo que salió mal en el proceso de diseño y establecimiento de ZRP<sup>5</sup> se menciona, entre otros aspectos: (se necesitaba) *una mayor difusión durante el proceso; falta de capacitación a nuevas generaciones; inadecuada socialización de la iniciativa con las comunidades vecinas a las ZRP.*

Y se mencionan como necesidades de fortalecimiento para el diseño e implementación de una ZRP<sup>6,7</sup>: *el trabajo de equipo, la igualdad de género, resolución de conflictos, establecer una gobernanza sostenible y equitativa, crear reglamentos internos con un conjunto claro de normas, pautas y sanciones y, definir deberes y responsabilidades de las personas involucradas.*

El conjunto de temas mencionados relativos a la fase de diseño y de operación de una ZRP están relacionados con la organización interna del comité y las funciones que realiza cotidianamente. A eso se le llama en esta caja de herramientas el **buen gobierno de las ZRP**. “Darse gobierno” significa tener clara la herramienta y el propósito que reúne a las personas en un comité promotor; contar con roles claros y desglosar sus responsabilidades; trabajar en equipo; saber tomar decisiones y, prevenir y gestionar pacíficamente los conflictos.

<sup>5</sup>The Nature Conservancy. 2023. Notas del taller de intercambio de experiencias en el diseño de Zonas de Refugio Pesquero. La Paz, BCS, 5 de mayo de 2023. Documento Word de uso interno.

<sup>6</sup>SEPAS, COBI, AFD. 2023. Relatoría taller Zonas de Refugio en Yucatán. Comunidad y Biodiversidad, A.C., Guaymas, Sonora, México. 10 pp.

<sup>7</sup>CINVESTAV, ECOSUR, INSAD, OCEANA, SEPAS. 2022. Memorias de las mesas de trabajo. Zonas de Refugio Pesqueros en Yucatán. Uniendo Esfuerzos para Recuperar la Abundancia de Nuestros Mares, Mérida, Yucatán, México. 47 pp.

# Contenidos

La caja de herramientas comprende diez herramientas en dos secciones. La primera sección se refiere al diseño preliminar y a la socialización de la ZRP. Se inicia con la clarificación del propósito de la ZRP y de los posibles aliados para su causa. En esta parte, se trata de hacer énfasis en que un refugio es un esfuerzo colaborativo y multiactor donde la comunidad es la protagonista de la herramienta, sin embargo, hay a su alrededor una serie de actores gubernamentales y civiles, académicos, filantrópicos que la apoyan y asesoran. Por otra parte, también se insiste en la necesidad de identificar el propósito más amplio de la ZRP, en concreto, construir una visión común que vincule el manejo pesquero con otros aspectos del territorio; así como de la búsqueda de alianzas estratégicas y acciones de socialización de acuerdo con los distintos públicos a los que se desea llegar.

En la segunda sección se abordan los temas que fortalecen las competencias personales para el trabajo de equipo mediante la identificación de la forma en que se organiza cada comité o cooperativa (organigrama) y cómo se distribuyen los roles y las responsabilidades entre quienes participan; se ofrece la herramienta del consenso como un modo de tomar decisiones para asuntos complejos; dos herramientas más para un asunto central, prevenir y gestionar conflictos; finalmente, se concluye con el diseño de un plan de trabajo que da orientación y guía a las acciones relacionadas con la ZRP. Las dos secciones se ven distribuidas de la siguiente manera en el temario:

## 1. Herramientas para el diseño preliminar de la ZRP y la socialización

Aspectos por considerar	Herramienta
Aspirar a una ZRP exitosa	Verificación inicial
Visión compartida de la ZRP	Mapa parlante
Identificación de aliados clave	Matriz de interés e influencia
Prácticas de socialización	Fichas por actores

## 2. Herramientas para el fortalecimiento de las competencias personales para el trabajo en equipo y la organización del comité de manejo

Trabajo en equipo	Diagnóstico “5C”
Roles y responsabilidades	Radiografía y organigrama
Toma de decisiones por consenso	El semáforo
Prevención de conflictos	Más vale prevenir
Gestión de conflictos	Cartilla de primeros auxilios
Plan de trabajo	La brújula que guía el viaje

# Personas destinatarias

---

Esta caja de herramientas está dirigida de manera preferencial a las personas líderes de las comunidades o cooperativas con algún tipo de formación previa en facilitación de talleres y con experiencia en el tema de ZRP; pero también y con especial recomendación, para las personas de organizaciones de la sociedad civil (OSC) que acompañan procesos comunitarios en las ZRP y representantes de la academia que se involucran con ellos.

En la parte correspondiente a la descripción de las herramientas y cómo usarlas, se hará referencia a estas personas bajo el nombre genérico de “**equipo facilitador**” teniendo en mente que siempre es recomendable trabajar en equipo, al menos en pareja, y que, en la conformación del equipo puede haber personas con distintas adscripciones genéricas.

## Nota metodológica para el equipo facilitador

---

Esta propuesta pedagógica es un instrumento versátil cuyas herramientas se pueden poner en práctica tanto con cooperativas o comités que recién inician como con aquellos que tienen tiempo trabajando, pero necesitan reforzar algún aspecto de su autogobierno.

Como equipo facilitador, se puede elegir una o más de las herramientas aquí incluidas para diseñar un taller de capacitación adecuado a las necesidades del público destinatario. No se recomienda un taller con todas las herramientas, sería muy cansado e improductivo<sup>8</sup>. Se sugiere incluir alguna dinámica de bienvenida para propiciar el entusiasmo y la disposición para aprender, así como incluir algún momento de descanso y café.

Los tiempos asignados por cada una de las herramientas son aproximados, depende de la cantidad de personas y de la disponibilidad de tiempo que tengan para capacitarse. En esto se apela a la experiencia del equipo facilitador para adaptarse a los requerimientos de las personas participantes.

La tabla descriptiva de la actividad: “**Cómo se realiza**”, tiene un enfoque inductivo, parte de lo que las personas ya saben y experimentan; nadie llega en blanco a esta capacitación y es importante reconocerlo, validarlo e incorporarlo a lo largo del taller que se haya diseñado.

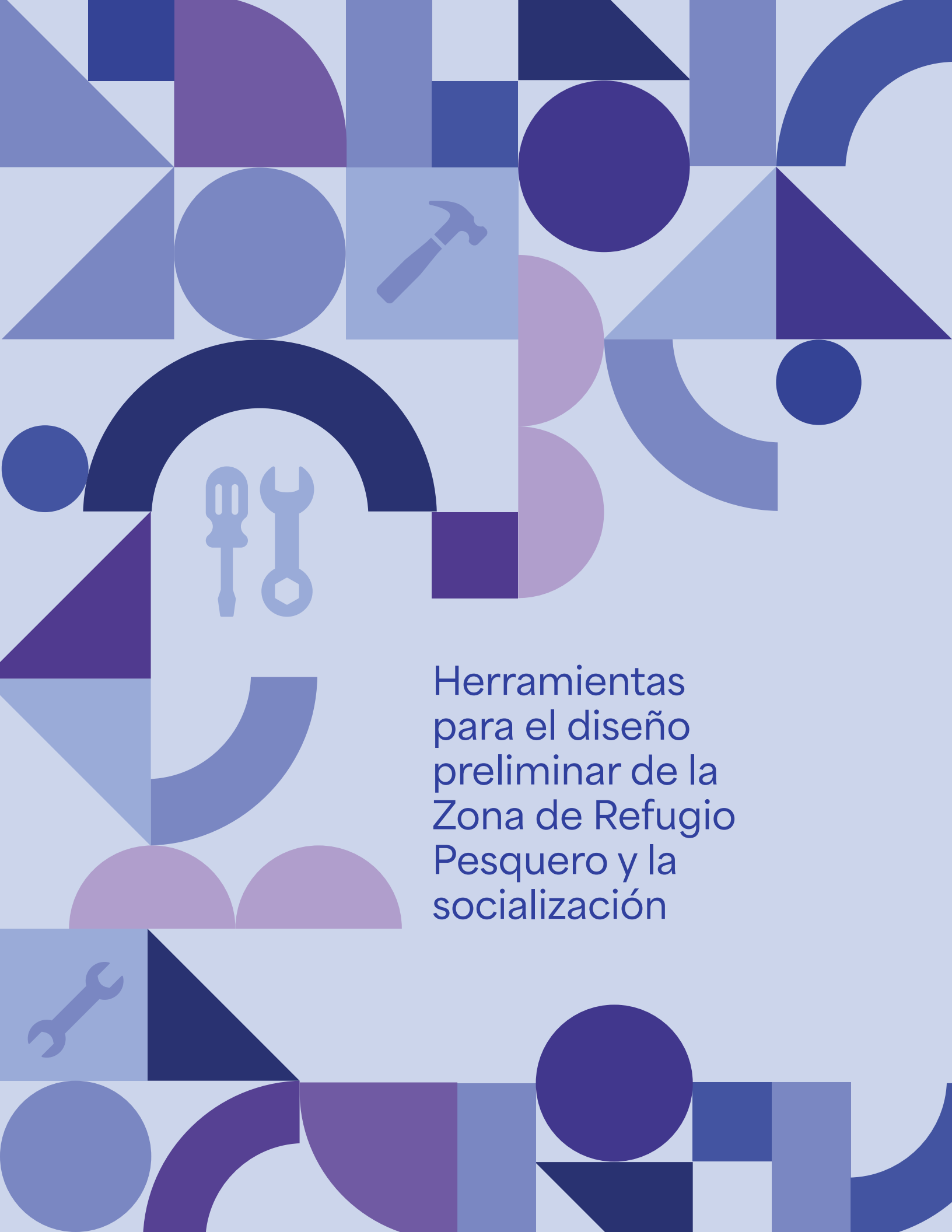
El “**Cómo se realiza**” inicia, en primer lugar, con una indagación sobre lo que las personas conocen del tema; en segundo lugar, se pone en práctica la herramienta mediante trabajo en pequeños grupos; esto motiva a las personas introvertidas a participar con sus pares. El equipo facilitador puede hacer en este momento un rol de “*helicóptero*”, esto es, dar rondines por los pequeños grupos para ver cómo están trabajando, pero sin interrumpirlos; excepto que pidan su consejo.

Un tercer momento consiste en socializar los hallazgos obtenidos en los pequeños grupos. En esta parte, se sugiere ayudar al grupo para obtener tareas concretas a las cuales se les dé seguimiento. Es importante salir con tareas para fortalecer alguno o algunos de los aspectos del autogobierno del comité o cooperativa.

Finalmente, se cierra con algunas ideas para una síntesis de la actividad; dos o tres ideas que se queden como perlas de cada herramienta; un hallazgo valioso que hay que preservar. Siempre se pueden sumar otras ideas, procurando que no sean demasiadas, pues pierden su efecto.

---

<sup>8</sup>Para decidir cuáles herramientas poner en práctica, se sugiere tomar en consideración el proceso en el que se encuentra la cooperativa o el comité promotor, las condiciones del sitio y a las necesidades específicas de las personas que conforman una determinada cooperativa o comité.

The background features a complex, abstract geometric pattern composed of various shapes including circles, triangles, squares, and arcs. The color palette is primarily shades of blue and purple, ranging from light, airy tones to deep, dark hues. Interspersed within this pattern are several light blue icons representing tools: a hammer, a screwdriver, a wrench, and another wrench. The overall aesthetic is clean, modern, and technical.

Herramientas  
para el diseño  
preliminar de la  
Zona de Refugio  
Pesquero y la  
socialización

## Herramienta 1.

### Visión compartida: Mapa parlante



**Objetivo:** Construir colectivamente la visión compartida de la cooperativa o el comité sobre su ZRP



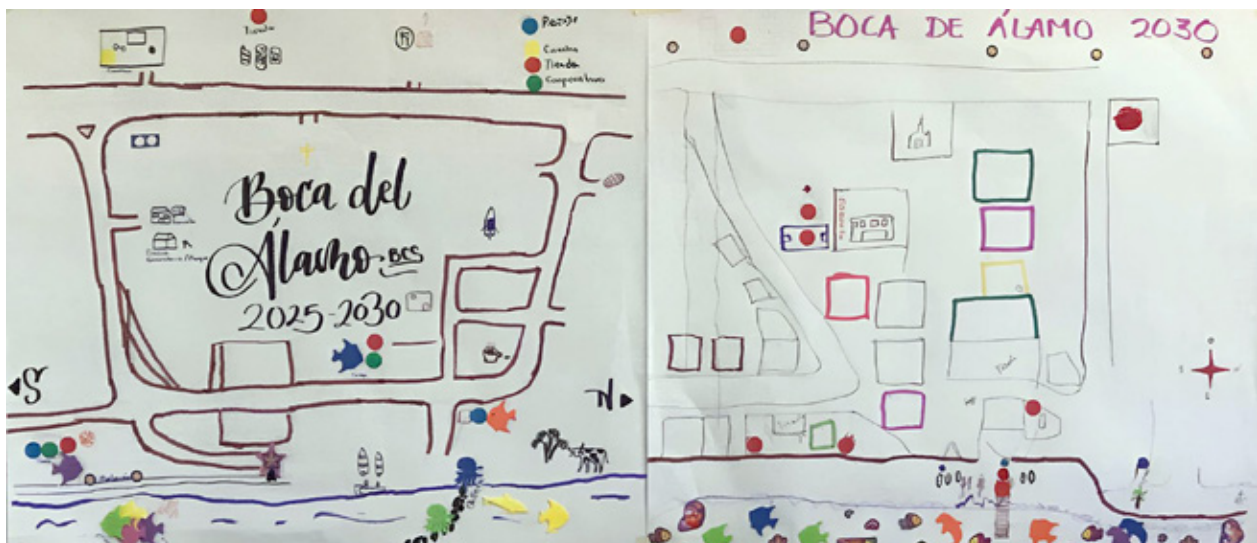
**Tiempo aproximado:** tres horas

¿Para qué queremos una ZRP? Esta es una pregunta clave para iniciar un proceso comunitario dirigido a solicitar una ZRP en una localidad. Así como en algún punto de nuestra vida nos planteamos para qué estoy haciendo lo que hago o cuál es el sentido de mi vida, de mi relación o de mi actividad profesional y eso nos remite a la búsqueda de un significado profundo de nuestras decisiones, de la misma manera, pensar en el propósito de la ZRP remite a cuál es el objetivo u objetivos que se desea alcanzar con esta herramienta, de acuerdo con la siguiente definición, “un propósito es la intención o el ánimo por el que se realiza o se deja de realizar una acción. Se trata del objetivo que se pretende alcanzar. Es la finalidad, la meta de una acción o de un objeto”.<sup>9</sup>

Un primer elemento que considerar para el éxito de una ZRP es contar con una visión de largo plazo, la recuperación de las pesquerías no se da de la noche a la mañana ni está desvinculada del resto de los elementos del territorio, incluidas las personas que lo habitan. Por lo tanto, es preciso soñar en grande, pero con los pies en la tierra. Una herramienta útil para materializar el propósito de la ZRP es la elaboración colectiva de un mapa parlante.

### ¿Qué es un mapa parlante?<sup>10</sup>

Es un mapa (representación gráfica) de la localidad/puerto o comunidad pesquera, elaborado desde el punto de vista de la comunidad en el cual se plasman los distintos elementos que constituyen el territorio, incluida la ZRP. Ese mapa es el punto de partida para construir una visión común de las personas que lo elaboran.



Ejemplo de mapa parlante de la ZRP de Boca de Álamo, BCS. Con autorización del Comité de manejo.

<sup>9</sup> <https://www.significados.com/proposito>

<sup>10</sup> Mapa parlante es una herramienta de la cartografía social que permite el reconocimiento colectivo del territorio y de los elementos que lo integran desde la perspectiva de la comunidad que lo diseña. Es útil para realizar diagnósticos participativos y para fortalecer el sentido de identidad colectiva del grupo que lo diseña. En palabras de Micaela González, “El objetivo metodológico de los mapas parlantes es recoger de manera gráfica la percepción de los participantes sobre el territorio local y fortalecer su identidad. Estos mapas deben reflejar los aspectos más importantes que conforman el territorio: la atmósfera, el suelo, topografía, la hidrología, las poblaciones vegetales y animales, espacios sagrados y los resultados de la actividad humana en el pasado y en el presente, en la medida que estos atributos ejercen una influencia significativa sobre los usos presentes y futuros del territorio por el hombre. Así los mapas parlantes son un instrumento técnico metodológico de comunicación y creación de visiones; sirve para la identificación de problemas, planificación de acciones y evaluación de avances y cambios” Micaela González Delgado, Intervención en la Pedagogía Social. Mapas Parlantes. Consultado el 15 de julio de 2024 en <https://es.scribd.com/presentation/71215936/MAPAS-PARLANTES>

## ¿Por qué es importante?

Porque ayuda a ubicar espacialmente las aspiraciones del colectivo con respecto a su comunidad y, de manera específica a su ZRP y la interrelación que se da entre los distintos elementos identificados, por ejemplo, proyectos turísticos, infraestructura urbana, vías de comunicación, entre otras. Esta herramienta se recomienda ponerla en práctica cuando surge el interés por la ZRP y las personas van a definir los objetivos de esta. Otorga a la cooperativa o al comité promotor, una visión más amplia de las interacciones de la ZRP con el resto del territorio al plasmar en un espacio, los distintos elementos que lo constituyen.

## ¿Quién lo realiza?

De preferencia, se inicia con las personas que pertenecen al comité de manejo/ promotor o cooperativa<sup>11</sup> con apoyo del equipo facilitador.

Si es una sola localidad donde se realiza el taller, se sugiere hacer varios mapas de acuerdo con los segmentos de población: infancias, juventudes, mujeres, hombres, entre otras identidades.

## ¿Cómo se realiza?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b>  (30 min)	<p><b>El grupo se dividirá en tres subgrupos.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El primer grupo, constituido por las personas mayores, reflexiona sobre <b>cómo se veía esta comunidad hace 10 años</b> en distintos aspectos: zonas y recursos naturales, servicios urbanos, carreteras, escuelas, mercados, servicios de salud, servicios turísticos, industrias de otro tipo, población.</li><li>2. El segundo grupo, constituido por las personas maduras reflexiona sobre <b>el presente de la comunidad</b> con los mismos rubros antes mencionados: zonas y recursos naturales, servicios urbanos, carreteras, escuelas, mercados, servicios de salud, servicios turísticos, industrias de otro tipo, población.</li><li>3. Finalmente, el tercer grupo, constituido por las personas jóvenes y las infancias, reflexiona <b>sobre el futuro deseable</b>, esto es, con los elementos que les gustaría ver en su comunidad en 10 años y que consideren que tengan posibilidades de ser realidad: zonas y recursos naturales, servicios urbanos, carreteras, escuelas, mercados, servicios de salud, servicios turísticos, industrias de otro tipo, población.</li></ol> <p><b>En cada grupo primero se hace la lista de elementos sobre el pasado, el presente y el futuro, antes de darles el material para el diseño.</b></p>	Cuaderno y plumas

### Recomendación:

Si no hubiera representación de las distintas edades o grupos de personas, se puede hacer con quienes estén presentes. **En este caso solo deberá realizarse el mapa del futuro.**

En este caso, se sugiere usar estas preguntas guía para la indagación inicial. Sin embargo, estas preguntas son indicativas, no limitativas. El equipo facilitador puede incorporar otras que considere pertinentes.

- ¿Cómo nos imaginamos esta comunidad en 10 años?
- ¿Qué queremos ver en este territorio tanto en el mar como en la tierra?
- ¿Qué tipo de servicios, de actividades, de interacciones entre el mar y la tierra nos gustaría ver?
- ¿Cómo imaginan a su ZRP en ese territorio?

El resto de la dinámica permanece igual que para grupos grandes y variados.

<sup>11</sup>Se sugiere invitar a grupos (cooperativas, permisionarios) con quienes se comparte el área o sitios cercanos a la ZRP. Si estas personas reciben esta formación pueden ser aliados importantes desde un inicio e, incluso, pueden apoyar enviando las cartas de apoyo que se solicitan al elaborar el Estudio Técnico Justificativo.

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Diseño del mapa</b>  (50 min)	<p>4. Una vez que terminaron de redactar la lista de elementos de la sección anterior, cada grupo recibe los materiales que se indican.</p> <p>5. Con los materiales recibidos, cada grupo plasma creativamente los elementos previamente identificados en un mapa dibujado sobre un papel kraft suficientemente amplio para que puedan incluir toda la zona costera y sus interacciones.</p> <p>6. El mapa se decora con los recortes de revistas, pegatinas, dibujos y lo que se considere necesario para hacerlo creativo.</p>	<p>Papel Kraft grande, plumones de colores, recortes de revistas, pegatinas, tijeras, pegamento en barra.</p> <p>Si son varios grupos, se debe tener material suficiente para cada uno de ellos.</p>
<b>Exposición de los mapas</b>  (15 min por grupo)	<p>7. Una persona por cada uno de los grupos realiza una explicación de lo que su equipo plasmó en los mapas.</p>	<p>Cinta adhesiva, apuntadores o en el mejor de los casos proyectores o rotafolios. Reflexión colectiva sobre los mapas</p>
<b>Reflexión colectiva sobre los mapas</b>  (40 min)	<p>8. Por último, se rescata la experiencia de haber diseñado el mapa parlante, es momento de “escuchar lo que el mapa quiere decir”, por eso es parlante. Se da la posibilidad de que las personas participen de manera ordenada para responder las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué nos dice este mapa de nuestra comunidad?</li> <li>¿Cuáles cambios han servido para mejorar y cuáles la han afectado negativamente?</li> <li>¿Qué situaciones han contribuido a estos cambios?</li> <li>¿Qué situaciones dañinas enfrentamos actualmente?</li> <li>¿Qué estamos haciendo hoy para enfrentarlas?</li> <li>Para alcanzar esa visión de futuro, ¿qué otras acciones debemos realizar?</li> <li>¿En esta visión de futuro qué rol juega la ZRP?</li> <li>¿Cuáles son los objetivos que deseamos alcanzar con ella?</li> </ol>	<p>Papel o pizarrón donde tomar notas para hacer el momento de síntesis posterior.</p>
<b>Síntesis de la actividad</b>  (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La ZRP es una herramienta de manejo pesquero que se inscribe en la compleja dinámica de un territorio. Un territorio que incluye otras actividades productivas; infraestructura y desarrollo urbano; condiciones geográficas en tierra que la impactan y otros factores que integran “el territorio” donde se instala.</li> <li>&gt; Es preciso contar con una visión común, compartida por todas las personas que se involucran en el proyecto de la ZRP que funcione como su faro que los inspira y los mantiene a flote aún en medio de las adversidades del proceso.</li> </ul>	<p>NA</p>

## Herramienta 2.

### Aspirar a una ZRP exitosa: verificación inicial



**Objetivo:** identificar las condiciones necesarias para el éxito en la implementación de una ZRP en un marco colaborativo y multiactor.



**Tiempo aproximado:** dos horas

Así como en cualquier decisión importante en la vida personal es necesario evaluar si se cuenta con las condiciones mínimas para asumirla, del mismo modo sucede en la toma de decisiones comunitaria con relación a asuntos tan sustantivos como la solicitud de una ZRP.

Para tomar una decisión personal que tiene impactos a largo plazo, por ejemplo, cambiarse de lugar de residencia, se deben contemplar distintos elementos personales, como la propia disposición a asumir el reto y las capacidades para lograrlo; así como situaciones externas: contar con un lugar donde vivir; con un trabajo decente; con escuelas para los hijos e hijas; entre otros. No te cambias de un día para otro de casa sin hacer una evaluación de las ventajas y desventajas que puede tener dicha decisión.

Es semejante a lo que pasa con una comunidad o cooperativa que quiere solicitar una ZRP. Es una decisión que va a tener impactos a largo plazo y que no puede tomarse de manera intempestiva si no se cuenta con las bases mínimas para llevarlas a cabo y sin identificar a otras instituciones que apoyen y acompañen la propuesta.

Una característica fundamental de esta herramienta de manejo pesquero es que es un esfuerzo colaborativo donde influyen diversos actores. Esto es, el éxito de una ZRP depende de la disposición de distintos actores para colaborar: la misma cooperativa o comunidad; las entidades de gobierno rectoras de la actividad; de los centros académicos; de las instituciones filantrópicas; y, de las organizaciones de la sociedad civil. Cada una en su propio campo de intervención aporta lo necesario para que el proyecto tenga viabilidad a mediano y largo plazo.

#### ¿Qué es la verificación inicial para una ZRP?

Es una lista de las condiciones mínimas para desatar un proceso comunitario que aspira a ser exitoso. Esta es una herramienta que se plantea en sentido positivo, no se trata de desanimar sino de advertir sobre lo que falta y buscar completar los vacíos existentes. Se trata de “pasar lista” a las condiciones básicas antes de iniciar el proceso, tanto de la cooperativa o grupo promotor (que puede constituirse en un comité de manejo) como de otros actores relevantes directamente relacionados con los refugios pesqueros.

Esta verificación inicial es semejante a evaluar las condiciones meteorológicas antes de hacerse a la mar. Antes de echar el bote al agua, se evalúa que haya buen tiempo y que cuentas con los implementos necesarios para estar en el océano.

#### ¿Por qué es importante?

Porque ayuda a las personas interesadas a contar con algunos criterios básicos para saber qué tantas posibilidades de éxito tienen con su proyecto; y, para fortalecer los aspectos que aún identifican como débiles. Esta lista de verificación no es un estudio técnico, pero sí es una lista que permite identificar los mínimos necesarios para saber si se involucran en esta aventura.

<sup>12</sup>Se recomienda tener una lista con los requerimientos oficiales de la NOM-049-SAG-PESC-2014 – Normalización pegada en la pared para que esté a la vista del grupo.

Por ejemplo, si la propuesta de solicitar una ZRP sale de una cooperativa, dicha cooperativa debe estar legalmente constituida y contar con su documentación en regla; o, si la propuesta la hace un comité promotor, ver si en verdad existe el compromiso y la disposición de las personas para dedicar tiempo, energía y recursos a un proyecto tan importante como este.

## ¿Quién lo realiza?

El comité o la cooperativa en pleno con apoyo del equipo facilitador.

## ¿Cómo se realiza?

Actividad	Desarrollo	Materiales		
<b>Indagación inicial</b>  (30 min)	1. El equipo facilitador pregunta a las personas participantes, a) ¿qué características debemos tener como cooperativa o grupo promotor para poder aspirar al éxito con nuestra ZRP?, y b) ¿cuántas personas e instituciones están participando de alguna manera con su cooperativa/comunidad en el diseño del proyecto de ZRP? 2. Se anotan las respuestas en un papel o pizarrón y se les tiene a la vista: <table border="1" data-bbox="423 789 1141 867"> <tr> <td>Características de la cooperativa o grupo promotor</td> <td>Instituciones involucradas con nuestro proyecto</td> </tr> </table>	Características de la cooperativa o grupo promotor	Instituciones involucradas con nuestro proyecto	Pizarrón o papel de rotafolios. Plumones.
Características de la cooperativa o grupo promotor	Instituciones involucradas con nuestro proyecto			
<b>Explicación del esquema</b>  (20 min)	3. Se explica a las personas participantes el Gráfico 1. “Las ZRP, un esfuerzo colaborativo y multiactor” con apoyo del texto que lo acompaña. 4. Se compara con la lista inicial de la sesión, para ver si habían considerado a todos los actores que aparecen en el esquema.	Esquema en una lámina de Power Point o en un papel grande de rotafolios.		
<b>Reflexión en pequeños grupos</b>  (20 min)	5. Se forman pequeños grupos de tres personas y se les entrega una copia del check list de las condiciones básicas antes de iniciar el proceso de solicitud de una ZRP”. 6. Deben poner una X en los cuadros que mejor definan las características de su cooperativa o grupo promotor en el momento en que se encuentran: se cumple ampliamente; más o menos se cumple; no se cumple. 7. Donde se pregunta por los actores involucrados, hay una pregunta en cursiva, pues en caso de que haya alguna institución a la que se han acercado, deben anotar con qué persona específica lo han hecho.	Copias del check-list de las condiciones básicas antes de iniciar el proceso de solicitud de una ZRP.		
<b>Plenaria</b>  (40 min)	8. Una persona por cada grupo comparte los resultados y se identifican coincidencias y ausencias en los actores. 9. De esta primera verificación se puede desprender una lista inicial de personas e instituciones a las que se pueden y deben acercarse antes de iniciar el proceso técnico de diseño del ETJ. 10. Comparar con la lista de requerimientos de la NOM-049 para la elaboración del ETJ <sup>12</sup> : ¿qué se tiene y qué falta?	Papel de rotafolios Plumones. Lista de requerimientos de la NOM-049 para la elaboración de un ETJ pegada en la pared.		
<b>Síntesis de la actividad</b>  (10 min)	> Hay que recordar que las ZRP son una herramienta de manejo pesquero eminentemente comunitaria y por eso, la cooperativa o grupo promotor deben cumplir con algunos estándares mínimos de legalidad y organización. > Las ZRP son un esfuerzo colaborativo y multiactor que requiere del compromiso y disposición de las instituciones involucradas para fortalecer la iniciativa comunitaria.	NA		

# La ZRP como un esfuerzo colaborativo y multiactor<sup>13</sup>

- a. La herramienta es una iniciativa comunitaria, por eso, la cooperativa o un grupo promotor están en la base del esquema; de ahí surge la iniciativa. En ellos reside la toma de decisiones; la capacidad de hacer propuestas a las autoridades y a otros actores; les corresponde organizarse al interior y articularse con otros actores; también vigilan su ZRP y monitorean el avance de sus indicadores. Sin embargo, este núcleo tiene una estrecha relación con otros “actores” relacionados con las ZRP.
  - b. En primer lugar, las instituciones de gobierno que rigen vigilan y monitorean esta herramienta de manejo, desde la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (AGRICULTURA); la Comisión Nacional de Pesca y Acuicultura Sustentables (CONAPESCA); el Instituto Mexicano de Investigación en Pesca y Acuicultura Sustentables (IMIPAS); la Secretaría de Marina (SEMAR) y las Secretarías de Pesca de los estados.
  - c. Si fuera el caso que la ZRP tiene relación con un área natural protegida o con algún sitio de conservación de especies en riesgo, entonces también estarán involucradas la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT); la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).
  - d. Por otro lado, se encuentran las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las universidades y centros de investigación, en el cuadro se deno-
- mina academia; quienes, con mucha frecuencia, tienen proyectos de investigación que apoyan el monitoreo biológico de las especies que se están protegiendo en las ZRP y brindan asesoría y acompañamiento a las cooperativas y comunidades interesadas en un proyecto de refugio. Recogen la evidencia de que la ZRP está cumpliendo con sus objetivos de recuperación pesquera.
- e. Finalmente, y no menos importante, están involucrada la filantropía o instituciones que dan financiamiento y apoyan los proyectos que beneficien la economía del sector y la conservación de los recursos pesqueros.
- Se puede observar que, en el centro del esquema se encuentra la herramienta de manejo pesquero, ZRP. Alrededor de ella se articulan los esfuerzos de todos los actores mencionados; cada uno desde su propio ámbito de acción. Hay unas flechas curvas que indican la interacción entre estos actores. No van cada uno por su lado, sino que generan acciones coordinadas para fortalecer la herramienta. En la medida en que una ZRP tenga a todos los actores necesarios para su diseño, implementación, monitoreo y evaluación, en esa misma medida, se amplían sus posibilidades de éxito. Y, como dice el título del esquema, una ZRP es un esfuerzo de colaboración de todos y entre todos estos actores. Es una de las mejores muestras de que si las personas o grupo promotor quieren llegar lejos, tienen que ir acompañados.

## Zonas De Refugio Pesquero: Esfuerzo Colaborativo y Multiactor

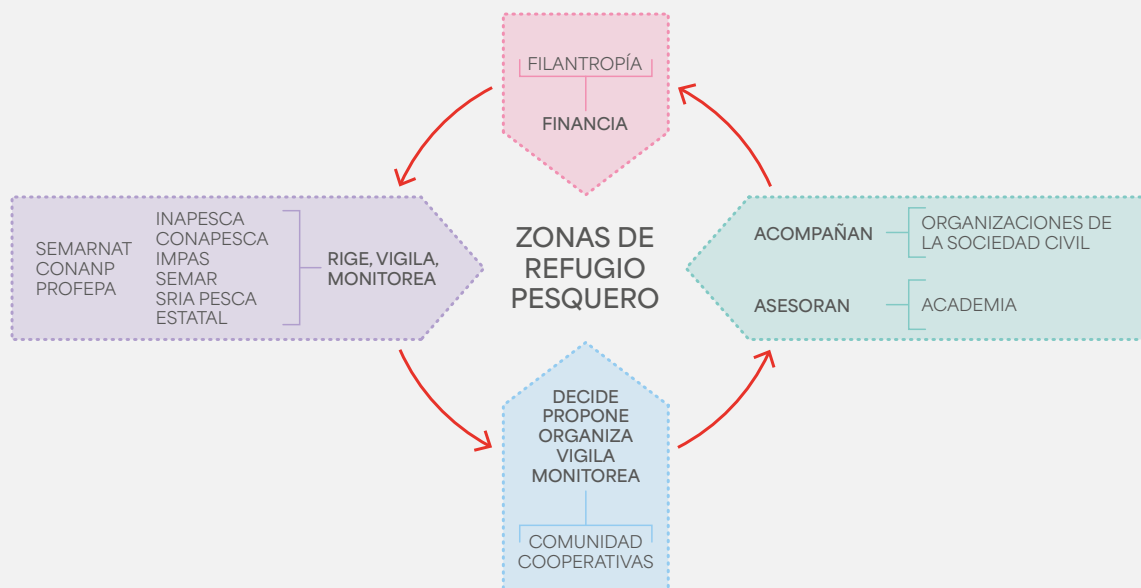


Gráfico 1. Las ZRP: un esfuerzo colaborativo y multiactor

<sup>13</sup>El cuadro es una adaptación de Rosario Espinosa de la propuesta inicial realizada por Torre, J. 2025. Síntesis de las especies, ecosistemas, beneficios y elementos de éxito de las zonas de refugio pesquero. ICPMX y una retroalimentación que él mismo realizó posteriormente.

# Check list de las condiciones básicas antes de iniciar el proceso de solicitud de una ZRP

	Se cumple ampliamente	Más o menos se cumple	No se cumple
<b>La cooperativa o comunidad solicitante cuentan con:</b>			
Legalmente constituida (sólo en el caso de que sea una cooperativa quien la promueve).			
Un esquema organizativo definido con roles y responsabilidades y toma de decisiones.			
Un reglamento interno.			
Capacitación básica sobre lo que son las ZRP y disposición a continuar aprendiendo.			
Compromiso manifiesto de las personas involucradas en el proyecto.			
Disposición para aportar tiempo, esfuerzo y recursos propios para los distintos trámites y actividades de la ZRP.			
Disposición a incluir de manera activa a mujeres y juventudes en los distintos espacios de toma de decisión de la ZRP.			
<b>Autoridades rectoras en materia pesquera</b>			
Interés manifiesto de alguna o algunas de las siguientes autoridades: SADER, CONAPESCA, IMIPAS, SEMAR, o la Secretaría de Pesca Estatal. Si es afirmativa la respuesta: ¿con qué personas tienen relación o al menos acercamiento?			
En caso de tener relación con alguna ANP; se cuenta con el interés manifiesto de SEMARNAT, CONANP, PROFEPA. Si es afirmativa la respuesta: ¿con qué personas tienen relación o al menos acercamiento?			
<b>Organizaciones de la sociedad civil</b>			
Apoyo manifiesto de una o más organizaciones de la sociedad civil. Si es afirmativa la respuesta: ¿con qué personas tienen relación o al menos acercamiento?			
<b>Instituciones filantrópicas</b>			
Apoyo tecnológico, de asesoría o financiero de una o más instituciones filantrópicas. Si es afirmativa la respuesta: ¿con qué personas tienen relación o al menos acercamiento?			
<b>Universidades/ centros de investigación</b>			
Asesoría y/ o acompañamiento de alguna universidad, centro de investigación o de una persona académica. Si es afirmativa la respuesta: ¿con qué personas tienen relación o al menos acercamiento?			

## Herramienta 3:

### Identificación de aliados clave: matriz de interés y de influencia



**Objetivo:**  
identificar posibles aliados clave y las estrategias para sumarlos a la causa de la ZRP



**Tiempo aproximado:**  
dos horas

Una parte fundamental del éxito de una ZRP radica en sumar alianzas a la causa. Entre mayor sea el número de personas interesadas y comprometidas con la aplicación de esta herramienta de manejo pesquero, mayor será el impacto que genere. Entendemos socialización como el conjunto de acciones para la difusión abundante de un asunto que, en principio, solo unas cuantas personas conocen. En el caso de la ZRP es compartir con otras personas el anhelo, el sueño de un grupo de personas convencidas de que la instalación de una ZRP en su comunidad traerá múltiples beneficios tanto para la restauración de las pesquerías como para la economía del sector pesquero. Existen diversas acciones de socialización las cuales se desglosan en la herramienta 4, sin embargo, en esta sección se trata de usar una matriz de influencia e interés que permita organizar de manera focalizada las acciones de acuerdo con los actores identificados previamente.

### ¿Qué es esta herramienta?

Es un cuadrante donde están ubicados dos ejes, uno de interés y otro de influencia. En el cruce de ambos ejes se dan cuatro distintas combinaciones, tal como se muestra en la siguiente figura. Entendemos interés como el gusto y entusiasmo que despierta en las personas el proyecto de ZRP; influencia se entiende como el poder que tiene la persona para tomar decisiones, a favor o en contra de la ZRP. Se incluyen en la influencia las relaciones sociales, políticas o económicas que esa persona puede poner a disposición del proyecto.

**INTERÉS**  
Nivel de entusiasmo, apoyo y compromiso con la propuesta del proyecto



**INFLUENCIA**  
Capacidad de incidir a favor o en contra las decisiones del comité

En el cuadrante **A**, se encuentran las personas que están interesadas en la ZRP, pero no tienen influencia. La estrategia sugerida con este cuadrante es **“DAR JUEGO”**, esto significa que a estas personas se les puede solicitar apoyos puntuales para el proyecto porque su interés y gusto por lo que hace el comité les entusiasma a participar. Se recomienda mantener su interés con información permanente y agradecer públicamente su participación.

En el cuadrante **B**, se encuentran los aliados estratégicos, personas con mucha influencia y un alto grado de interés en el proyecto. Estas personas son clave para poder avanzar el proyecto. Se sugiere la estrategia de **“MANTENER DE NUESTRO LADO”**, que cuenten con toda la información disponible sobre el proyecto ZRP; darse tiempo para explicarlo si es que no lo conocen a fondo y también agradecer públicamente su participación en las redes sociales, excepto si ellas mismas piden el anonimato. Se sugiere identificar los medios de comunicación y estrategias más adecuadas para este tipo de público.

En el cuadrante **C**, se encuentran las personas poco o nada interesadas y con poca o nula influencia. En este caso, la estrategia sugerida es **“ANIMAR- CONVENCER”**. Si bien estas personas parece que no aportan al proyecto, no se trata de hacerlas a un lado, sino de motivarlas para que se convenzan del beneficio del proyecto y, tal vez, se sumen al cuadrante A. En este cuadrante se ubica “el gran público” al que se puede llegar a través de acciones de socialización masiva.

Finalmente, en el cuadrante **D**, se encuentran personas con mucha influencia y poder, pero poco interesados por el proyecto de la ZRP. En este cuadrante hay que poner mucha atención porque se debe indagar si el poco interés que muestran las personas es por desconocimiento del proyecto o por oposición. Si es por desconocimiento, se recomienda la estrategia **“CONQUISTAR PARA LA CAUSA”**, informar, invitarle a visita de campo, mostrarles los beneficios de apoyar la causa. Quizá con esas acciones se puedan sumar al cuadrante B. Si el poco interés que se percibe es por oposición al proyecto, se debe poner mucha más atención para **“MITIGAR”** las acciones que vayan en contra del proyecto y que puedan causar daño al comité e incluso, a la comunidad.

### ¿Por qué es importante?

Esta herramienta es importante porque ayuda a las personas promotoras de la ZRP a focalizar sus acciones de socialización, no se trata sólo de pegar carteles o perifoneo sin objetivos claros, sino de armar estrategias diferenciadas de acuerdo con los actores identificados. Por otro lado, ahorra tiempo y hace eficiente el uso de los limitados recursos humanos y técnicos con los que cuenta el comité.

## ¿Quién lo realiza?

Es ideal que esta herramienta la ponga en práctica el comité con apoyo de una persona facilitadora, sobre todo al inicio del proyecto, pues de este modo, pueden planificar mejor el trabajo y repartirse los distintos cuadrantes de acuerdo con sus habilidades y disposición. Sin embargo, también se puede utilizar una vez que se ha iniciado el proceso para evaluar si sus acciones de socialización van por buen camino o han olvidado a actores estratégicos.

## ¿Cómo se hace?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b> (20 min)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El equipo facilitador pide a las personas del comité que hagan una lista de personas (actores) que consideren importantes para el avance del proyecto de ZRP.</li><li>2. De acuerdo con el número de participantes, se puede realizar esta indagación en plenaria o en dos grupos. Con más de 10 personas es mejor hacer dos grupos para mantener la atención de todas.</li><li>3. Se sugiere usar etiquetas autoadheribles para anotar los nombres, un nombre por tarjeta, y así sea más fácil moverlos dentro de la matriz.</li></ol>	Cuaderno y bolígrafos  Etiquetas autoadheribles (post-its)
<b>Identificar las acciones adecuadas a cada persona (actor) por cuadrante</b> (50 min)	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Ahora se trata de identificar las acciones concretas que van a llevar a cabo para acercarse a las personas de los distintos cuadrantes y, según sea el caso, darles juego, mantenerlas de su lado, animarlas/ convencerlas o conquistarlas para la causa.</li><li>8. Se sugiere iniciar por los cuadrantes A y B. Después con el C y D.</li><li>9. Con la lista de acciones a realizar del punto anterior, se identifican los tiempos y responsables para poner en marcha estas actividades.</li><li>10. Poner una fecha posible para revisar los avances, un mes es un buen tiempo para evaluar.</li></ol>	Papel de rotafolios para anotar la lista de acciones, tiempos y responsables.
<b>Síntesis de la actividad</b> (10 min)	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; El mapa de interés y poder, permite ubicar a personas e instituciones que se quieren sumar a la causa de la ZRP de manera estratégica.</li><li>&gt; No perder de vista que la ubicación de los actores irá cambiando conforme avancen los acercamientos y se comprometan (o no) con la causa.</li><li>&gt; Mantener la alerta con aquellos actores con mucho poder de influencia y que están en contra de la ZRP ayuda a tomar acciones de mitigación.</li></ul>	Se pueden escribir estas conclusiones en un papel de rotafolios para tenerlas a la vista.



ELITE V

ELITE V

VALKYRIE

ELITE V  
654132

## Herramienta 4:

### Prácticas de socialización de la ZRP



**Objetivo:** Identificar distintas prácticas de socialización acordes al público destinatario para elegir las más adecuadas a las necesidades del comité de la ZRP.



**Tiempo aproximado:** dos horas

### ¿Qué es esta herramienta?

Esta herramienta es complementaria de la anterior, la matriz de interés y de influencia con la cual se identificaron actores de acuerdo con su interés y su influencia para apoyar y promover la ZRP (y también a quienes pueden oponerse y resistir). Aquí se desglosan algunas acciones que han servido en otras ZRP para la socialización con públicos diversos, desde los más desinteresados y sin influencia, hasta los más interesados y con gran capacidad de influir. Sin embargo, cabe siempre una amplia variedad de acciones creativas para incorporar nuevas prácticas para la socialización de acuerdo con el contexto y con las personas a las que desean llegar.

Reiteramos que se entiende socialización de la ZRP como el conjunto de acciones para la difusión del proyecto del refugio, compartir con otras personas el anhelo, el sueño de un grupo de personas convencidas de que la instalación de una ZRP en su comunidad traerá múltiples beneficios tanto para la restauración de las pesquerías como para la economía del sector pesquero.

No está de más subrayar la importancia de socializar en todos los grupos y niveles sociales, pero con especial énfasis con aquellos grupos o personas que por desconocimiento pueden oponer resistencia a la ZRP.

### ¿Por qué es importante?

Es importante porque un comité o cooperativa que recién inicia la solicitud de una ZRP puede aprender de la experiencia de otros, no inicia de cero. Los comités que ya tienen tiempo trabajando, saben que siempre es posible continuar la socialización a fin de no perder el apoyo de los actores estratégicos y, en su caso, mitigar acciones que se opongan a la ZRP.



## ¿Quién lo realiza?

El comité apoyado por el equipo facilitador.

## ¿Cómo se hace?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b> (20 min)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El equipo facilitador pregunta a las personas participantes: ¿de qué manera consideran que se puede dar a conocer la herramienta de ZRP a los distintos tipos de personas/ organizaciones que pueden estar interesadas en este proyecto?</li><li>2. Se anotan las ideas en un papel de rotafolios o en el pizarrón y se tienen a la mano.</li></ol>	Rotafolios (papel bond o cartulinas) o pizarrón y plumones
<b>Reflexión en pequeños grupos</b> (30 min)	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Después se forman tres equipos y se le entrega a cada uno, copias de las fichas que están debajo de esta tabla: 1, 2 y 3.</li><li>4. Cada equipo lee la ficha que le fue asignada y responde las siguientes preguntas:<ol style="list-style-type: none"><li>a) ¿Con qué personas e instituciones se debe hacer este tipo de socialización?</li><li>b) ¿Qué actividades podemos/ queremos hacer?</li><li>c) ¿Qué necesitamos para ponerlo en práctica?</li><li>d) ¿Qué persona o personas de la cooperativa o comité son los más indicados para realizarlo?</li></ol></li><li>5. Anotan las respuestas en el papel de rotafolios para compartirlas en la siguiente actividad.</li></ol>	Copias de las fichas por equipo: 1, 2 y 3.  Un papel de rotafolios y plumones por equipo
<b>Compartir las sugerencias prácticas</b> (15 min por equipo=45 min)  10 min para completar la lista	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Al término de la actividad, una persona por grupo lee al plenario: a) la ficha que les tocó y, b) las respuestas a las preguntas en su papel de rotafolios.</li><li>7. El equipo facilitador pregunta si las personas que no son de este equipo quieren hacer sugerencias adicionales a lo que presentó el equipo.</li><li>8. Al finalizar la presentación por equipos, tendrán una lista de personas, actividades, requerimientos y responsables para poner en marcha sus acciones de socialización diferenciada.</li></ol>	Fichas con las respuestas de cada equipo
<b>Síntesis de la actividad</b> (15 min)	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Socializar se trata de dar a conocer, de difundir lo más posible y a distintos públicos la iniciativa de la ZRP con el fin de sumarlos y, si es posible, que asuman un compromiso.</li><li>&gt; No obstante, no a todos los públicos se llega de la misma manera. Hay que saber acercarse y optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles para la socialización.</li><li>&gt; Esta acción de difusión si bien es muy intensa al inicio de una ZRP no debe descuidarse porque el proyecto es a largo plazo y requiere estar comunicando de manera continua sobre sus avances.</li></ul>	NA



# Fichas para la socialización diferenciada de la ZRP<sup>14</sup>

---

## Ficha 1.

### Acciones para llevar información a liderazgos estratégicos:

---

Liderazgos clave de cooperativas y permisionarios; de otros sectores productivos como el turismo, hotelero; de gobiernos municipales y estatales; empresarios de diversos ramos; de comunidades extranjeras que viven en México; de asociaciones civiles y de vecinos; entre otros.

---

#### Temas por abordar:

- > Qué son las ZRP y su importancia como herramienta de manejo pesquero.
- > Las diferencias entre una ZRP y un Área Natural Protegida (ANP).
- > Los tipos de ZRP: y muy claramente que una ZRP no es sinónimo de “no pescar”
- > La ZRP que se propone: área, número de polígonos.
- > Temporalidad y alcance: parcial/ total.
- > Beneficios potenciales para la comunidad, para la actividad pesquera y para la persona a quien se visita.
- > Las acciones concretas que el comité solicita de esta persona. En general, se espera un compromiso con la causa y acciones correspondientes.

---

#### Sugerencia:

#### Reuniones uno a uno y de preferencia presencial

- > Identificación de la persona clave (buscar contacto previamente); y si no la conoces, lo mejor es buscar la compañía de una persona que le genere confianza.
- > Definir lugar, día y hora de la reunión. Llega media hora antes de la hora programada.
- > Preparación del texto que deseas comunicar. Con frecuencia estas personas no tienen mucho tiempo para ti, lo mejor es que prepares con anticipación un guión con los temas por abordar. De ser posible, lleva un tríptico o un escrito breve con lo que quieres que esta persona conozca de tu proyecto.
- > Se amable, escucha más y habla menos, no por mucho hablar la persona se convence.
- > Prepárate para recibir un “no me interesa” o “déjame la información y yo la reviso después”. No es un tema sencillo de entender y de aceptar. Insiste de manera cortés en otra oportunidad para presentar tu proyecto.
- > Con quienes muestren interés y entusiasmo, se les puede proponer fungir como “padrino o madrina” de la ZRP, con el fin de darles un rol más protagónico y también un compromiso decidido.

---

<sup>14</sup>Ten en cuenta que estas acciones están dirigidas a persuadir a las personas de que esta herramienta de manejo es algo bueno para todos los miembros de la comunidad. No se trata de imponer tus puntos de vista. Habrá personas que se opongan y, justo con ellas hay que tener mucha paciencia para escuchar sus preocupaciones y puntos de vista divergentes sin contradecirlas. Intenta entender su punto de desacuerdo y darle más información. Si se mantiene en su postura, respeta su decisión y mantén la relación lo más amable posible.

---

## Ficha 2.

# Acciones para llevar información a grupos organizados y sectores

---

Grupos de cooperativistas y permisionarios; grupos de sectores productivos como el turismo y el hotelero; grupos de personas de alguna oficina de gobierno, sobre todo municipales y estatales; grupos de empresarios de diversos ramos; las comunidades extranjeras residentes en México; asociaciones civiles y de vecinos; grupos de la pesca industrial; grupos de la pesca deportiva; entre otros.

*Ojo: la diferencia con los destinatarios de la ficha 1, es que, en este caso, se piensa en grupos de personas, no en un liderazgo concreto; aunque los sectores sean los mismos. No es igual ir con el líder de la CONCANACO que con un grupo de empresarios pertenecientes a esta confederación.*

---

### Temas por abordar:

- > Qué son las ZRP y su importancia como herramienta de manejo pesquero.
  - > La ZRP que se propone: área, número de polígonos.
  - > Temporalidad y alcance: parcial/ total.
  - > Beneficios potenciales de la ZRP para la comunidad, para la actividad pesquera y para el grupo o sector al que se visita.
  - > Lo que el comité solicita a estas personas.
- 

### Sugerencia:

#### Reuniones grupales de un solo sector o de varios, presenciales.

- > Identificación del grupo al que se va a presentar la ZRP. Definir lugar, día y hora de la presentación.
  - > Llega con suficiente antelación para que te familiarices con el espacio. En espacios grandes y con mucha gente conviene que usen un micrófono, prueba con anticipación que sirva.
  - > Prepara un vídeo corto, 2-3 minutos con las ideas que deseas comunicar. Si no tienes vídeo, puedes usar una presentación de Power Point o una lona impresa con los datos más importantes de la ZRP.
  - > De ser posible, lleva copias de un documento sencillo con la información más importante para dejarlas a las personas asistentes.
  - > Prepara una sección de preguntas y respuestas. Respuestas cortas, efectivas y que toquen la emoción de tus oyentes. Si acaso hay algo que no puedes responder, lo mejor es que digas: no lo sé, pero me comprometo a investigar. Esto es mejor que mentir.
  - > Lleva a una o dos personas que den un testimonio corto pero emotivo y contundente de su involucramiento en la ZRP.
-

---

## Ficha 3.

# Acciones de difusión al público en general

---

El público en general es la comunidad o población abierta; pueden estar incluidos los sectores mencionados en las fichas anteriores, pero también otros públicos no tradicionales como el sector educativo, religioso, deportivo o de cualquier otra forma de organización social. Seguro te encontrarás gratas sorpresas con estos sectores como aliados a tu causa.

---

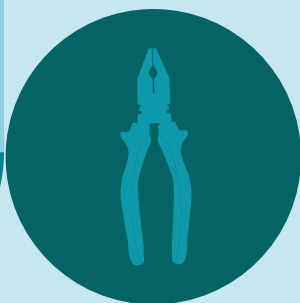
### Temas por abordar:

- > Qué son las ZRP y su importancia como herramienta de manejo pesquero.
  - > Beneficios potenciales de la ZRP para la comunidad y para la actividad pesquera.
  - > Cómo contribuye la ZRP al cuidado del planeta y de los recursos pesqueros para las futuras generaciones.
- 

### Sugerencias:

**Para el público en general hay una amplia diversidad de acciones creativas que se pueden poner en práctica. Aquí se enlistan algunas de ellas, cada comité puede poner en práctica las que mejor le convengan de acuerdo con el análisis previo en el mapa de interés y poder y, también, que estén a su alcance.**

- > Difusión amplia en la comunidad a través del perifoneo; lonas o tablas informativas colocadas en lugares muy concurridos; volantes para entregar de mano en mano.
  - > Uso de los medios tradicionales como la radio, en programas de alta audiencia en las comunidades.
  - > Uso de las nuevas tecnologías de la comunicación como las redes sociales: colocar mensajes, testimonios, cápsulas informativas, pequeños videos sobre los temas centrales de la ZRP.
  - > Sumar a los influencers locales o, mejor aún, convertirse en influencers de las ZRP.
  - > Actividades artísticas y deportivas cuyo centro de interés sea la ZRP: teatro callejero, festivales, concursos, diseño y pintura de murales colectivos. Este tipo de actividades convocan más a las poblaciones juveniles e infantiles por lo que son un “buen gancho” para involucrar a la población adulta, normalmente más reacia a participar.
-



Herramientas para  
el fortalecimiento  
de las competencias  
personales para el  
trabajo en equipo  
y la organización del  
Comité de Manejo  
de la Zona de Refugio  
Pesquero

## Herramienta 5.

### Trabajo en equipo: Diagnóstico “5C”



**Objetivo:**  
Identificar y fortalecer las capacidades de trabajo en equipo de la cooperativa o comité promotor de la ZRP



**Tiempo aproximado:**  
una hora y media

Hay una frase atribuida a Henry Ford que dice: “**Juntarse es el principio; mantenerse juntos el progreso; trabajar en equipo es el éxito**” y, esto es más que cierto en cuanto a la gestión del proceso organizativo para solicitar, diseñar, implementar, monitorear y evaluar una ZRP: todo es trabajo de equipo.

Un comité promotor de ZRP no se trata de un grupo de personas que se reúne en las tardes a la orilla de la playa a pasarlo bien; es un equipo, un conjunto de personas que se organizan para alcanzar un objetivo común y lo hacen de manera coordinada y con reglas claras. El equipo trabaja como una orquesta. En una orquesta cada músico toca un instrumento distinto, pero todos lo hacen bajo una misma partitura y, al tocar al mismo tiempo se produce una hermosa melodía. Si escuchas a cada músico por su lado, difícilmente entenderás de qué se trata la pieza musical, pero si escuchas a todos juntos, entiendes y disfrutas el conjunto de sonidos armónicos.

El trabajo en equipo no es una habilidad con la que nacemos; como todas las habilidades, hay que cultivarla, practicarla día con día. Te presentamos esta herramienta que te ayudará a identificar si un grupo está realmente funcionando como un equipo y dónde hace falta fortalecerlo.

#### ¿Qué es un Diagnóstico?

Un diagnóstico es un procedimiento para identificar la condición buena o deficiente de un determinado organismo. Por ejemplo, cuando vamos al médico, él realiza una serie de revisiones como la temperatura corporal, la presión cardiaca, la dilatación de pupilas, la sequedad de lengua y garganta para ubicar el tipo de problema físico que tiene una persona.

En el caso que nos ocupa, este diagnóstico se refiere a los aspectos que se deben tener en consideración para conocer las condiciones en las que está funcionando el comité de ZRP o las condiciones en que se encuentra el grupo o la cooperativa antes de constituirse en comité.

Los cinco aspectos principales son compromiso, confianza, comunicación, colaboración, y creatividad. Todos los aspectos inician con la letra C, por lo cual se llama diagnóstico de las “5C”. Con esta herramienta se trata de evaluar el funcionamiento grupal, sin embargo, se debe reconocer que, el grupo está constituido por personas y cada una de las personas debe asumir la parte de responsabilidad que le toca a la hora de funcionar con su grupo. Se recomienda completar este diagnóstico grupal con alguna herramienta de diagnóstico personal.

#### ¿Por qué es importante?

Este diagnóstico es importante porque hace una ponderación personal y luego grupal, sobre cómo perciben las personas las relaciones, el modo de comunicarse, de organizarse, de comprometerse, al interior del comité. Mediante el uso de esta herramienta se identifican cuáles son sus puntos fuertes como equipo y cuáles se deben fortalecer.

## ¿Quién lo realiza?

Esta actividad es para el comité promotor con apoyo del equipo facilitador para guiar la conversación. Siempre habrá percepciones distintas y el apoyo externo ayuda a que todas las personas participantes se escuchen e identifiquen acciones concretas para fortalecer la organización interna.

## ¿Cómo se hace?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b>  (15 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo facilitador dice al grupo: Piensen en una imagen que represente el trabajo en equipo y cuáles características les permiten funcionar así.</li> <li>2. Las personas responderán con ejemplos como: en equipos de fútbol, en las orquestas o bandas musicales. Y manifestarán ideas como “estar coordinados” “cada uno sabe lo que debe hacer” “se comunican” “hay reglas”</li> <li>3. El equipo facilitador recibe esas ideas y las anota en el papel de rotafolios donde quede a la vista del grupo. Y le dice al grupo que, efectivamente, esas son algunas de las características que le permiten pasar de ser “un grupo de personas” a ser “un equipo”.</li> <li>4. Y para eso la herramienta del <b>Diagnóstico 5C</b> les ayudará a hacer una evaluación de su grupo, si ya pasaron de grupo a equipo.</li> </ol>	Papel de rotafolios o pizarrón Plumones
<b>Respuesta personal al diagnóstico</b>  (15 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. El equipo facilitador distribuye el formato Diagnóstico “5C” y les explica el modo de llenado.</li> <li>6. En cada una de las afirmaciones hay tres casillas en las cuales cada persona debe calificar de acuerdo con su percepción de cómo funciona ese elemento en su comité: “muy bien” “más o menos” o “mal”.</li> <li>7. Incluso, si no identifican que exista el elemento mencionado, pueden dejar en blanco la casilla.</li> </ol>	Un formato del diagnóstico “5C” del trabajo en equipo y un bolígrafo por persona.
<b>Reflexión colectiva sobre los resultados personales</b>  (30 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Al final del llenado personal del formato, la persona facilitadora debe leer en voz alta cada una de las afirmaciones y pedir que las personas levanten su mano de acuerdo con la calificación que le dieron.</li> <li>9. Así se irán sumando cuántas respuestas hay por cada una de las afirmaciones: <b>por ejemplo:</b>  <i>A la afirmación 1. Las personas del comité acuden a las reuniones de manera puntual y con gusto por participar. En total, el grupo le otorga: 5 muy bien; 4 más o menos; y, 2 mal.</i> </li> <li>10. Con estos resultados, se elabora el <b>diagnóstico grupal</b>. Esa es la percepción de todos sus integrantes sobre su propio trabajo de equipo.</li> </ol>	Un formato de diagnóstico “5C” para la síntesis grupal.  Papel de rotafolios Plumones
<b>Plan para fortalecer el trabajo en equipo.</b>  (20 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. El equipo facilitador enlista los aspectos donde el comité sale mal evaluado y los anota en el papel de rotafolios.</li> <li>12. Invita a las personas a dar sugerencias concretas sobre cómo fortalecer esos aspectos débiles de su equipo.</li> <li>13. Se anotan en un papelógrafo esas ideas para darles seguimiento en su plan de trabajo.</li> </ol>	Papel de rotafolios Plumones
<b>Síntesis de la actividad</b>  (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Un aprendizaje fundamental para mantener vivo el proyecto de ZRP es el trabajo en equipo.</li> <li>&gt;. Las capacidades del trabajo en equipo se cultivan, se ejercitan cada día y en cada una de las interacciones con el resto de las personas que integran el comité.</li> </ul>	NA

# DIAGNÓSTICO DE LAS “5C”: TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COMITÉS DE ZRP<sup>15</sup>

“5C” DEL TRABAJO EN EQUIPO	Muy bien	Más o menos	Mal (o no existe)
<b>Compromiso</b>			
Las personas del comité acuden a las reuniones de manera puntual y con gusto por participar.			
Se busca activamente información sobre las ZRP en internet, con personas de otra comunidad que ya tuvieron esta experiencia, o en oficinas de gobierno y con organizaciones de la sociedad civil.			
Las personas participantes asumen un rol dentro del comité para que las diversas tareas se cumplan en tiempo y forma.			
Se realizan aportaciones en trabajo, tiempo y dinero para el avance del proyecto.			
<b>Confianza</b>			
Las personas reunidas en el comité han hecho una apuesta colectiva por trabajar juntas.			
Existe un sentido de compañerismo donde todas las personas saben que cuentan con las demás.			
Se percibe un ambiente donde todos se apoyan para crecer en su propio trabajo, no se “meten el pie” para impedir que el otro alcance sus objetivos.			
No existen dudas sobre la integridad moral de las personas participantes, porque comparten el mismo propósito y los mismos valores.			
<b>Comunicación</b>			
Todas las personas del comité saben expresar sus necesidades e intereses en las reuniones. Se evitan las sospechas y los chismes; cuando se tiene dudas de algún asunto se pregunta directamente a la persona indicada.			
Todas las personas del comité se escuchan con atención y respeto. Esperan su turno para participar sin interrumpir a las demás.			
Dentro del comité existe un modo claro de tomar decisiones donde todas las personas actúan de buena fe y hacen su mejor esfuerzo en favor de acuerdos que dejen satisfecha a la mayoría.			
Existen canales definidos para que los liderazgos comuniquen al resto del comité la información de manera oportuna (llamadas telefónicas, chats de WhatsApp, redes sociales virtuales, medios tradicionales)			
Los liderazgos manejan de manera transparente los ingresos y los egresos económicos, así como la distribución de bienes simbólicos <sup>16</sup> como la asistencia a cursos y eventos.			

# DIAGNÓSTICO DE LAS “5C”: TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COMITÉS DE ZRP<sup>15</sup>

“5C” DEL TRABAJO EN EQUIPO	Muy bien	Más o menos	Mal (o no existe)
<b>Colaboración</b>			
Existe un esquema de roles y responsabilidades diseñado de manera colectiva donde todas las personas saben qué pueden y deben hacer y a quien le rinden cuentas de su actuación.			
Existen aliados externos del comité que apoyan y fortalecen su labor cotidiana sin sustituirlo.			
No se teme al conflicto interno. Se valora como una oportunidad para crecer y se gestiona de manera efectiva sin generar daño a nadie.			
El comité cuenta con un plan de trabajo diseñado de manera colectiva con objetivos claros y alcanzables.			
<b>Creatividad</b>			
Las personas del comité no temen al desafío de la gran tarea de la ZRP; al contrario, lo ven como un reto a superar.			
Se busca la manera de integrar a toda la comunidad en sus diversas manifestaciones: hombres, mujeres, personas no binarias, infancias, juventudes y adultos mayores; de tal modo que todas y todos aporten desde lo que son y pueden.			
Se busca generar opciones creativas para el financiamiento de los gastos que implica contar con una ZRP. Se buscan alternativas económicas para cuando no se pueda pescar o, estén limitados para hacerlo.			
Las personas organizan creativamente momentos para reunirse a celebrar los logros del proceso.			

<sup>15</sup>Adaptación de Rosario Espinosa Martínez para los comités promotores de ZRP a partir de la propuesta de Thomas Peters. (1986). Pasión por la excelencia: características diferenciales de las empresas líderes (Traducción de: A passion for excellence). trad. Técnicos Editoriales Asociados. Barcelona: Folio. ISBN 84-7583-089-7.

<sup>16</sup>“Bienes simbólicos son aquellos beneficios no monetarios, por ejemplo, la asistencia a cursos y eventos con las autoridades; las entrevistas radiofónicas, de televisión y con influencers, entre otras”

## Herramienta 6.

### Roles y responsabilidades: radiografía organizativa



**Objetivo:** construir colectivamente los roles y responsabilidades de la cooperativa o el comité responsable de llevar adelante la organización de la ZRP



**Tiempo aproximado:** dos horas

En el Diagnóstico “5C” el grupo identificó las características principales de un buen trabajo en equipo, y una de ellas es la colaboración, en donde se incluyen aspectos relevantes como esquema de roles y responsabilidades, contar con un plan de trabajo, buscar alianzas y saber gestionar conflictos.

En todo grupo organizado hay una distribución de roles y responsabilidades, de manera explícita o implícita. Con mucha frecuencia se da por sentado que todas las personas participantes conocen su rol o cargo y las responsabilidades que eso acarrea, pero no siempre es cierto. A veces, aunque se hayan designado los cargos de “presidencia”, “secretaría”, “tesorería”, “vocalías”; no se sabe a ciencia cierta a qué se refiere cada uno: si hace lo que le corresponde o realiza actividades que nada tienen que ver con su rol.

No saber qué le toca hacer a cada persona puede representar una fuente constante de conflictos porque cuando las cosas van mal, todos se culpan entre sí y nadie asume la responsabilidad de lo que está sucediendo. Al final, las relaciones personales terminan fracturadas y el proyecto desatendido y, en el peor de los casos, abandonado.

### ¿Qué es esta herramienta?

En el diagnóstico médico se suele usar una valiosa herramienta que se llama radiografía: una técnica que toma imágenes de la estructura interna del cuerpo, sobre todo de los huesos para identificar si hay una lesión o deformación en el esqueleto.

De manera semejante, esta herramienta proporciona una “imagen del esqueleto de la cooperativa o comité promotor de una ZRP”, ese esqueleto es el esquema de roles y responsabilidades. Esta herramienta es valiosa porque ayuda a identificar o, en su caso, redefinir los roles y las responsabilidades dentro de la estructura organizativa. Tal como sucede en el cuerpo humano donde a veces hay fracturas pequeñas que, si no se atienden, pueden generar graves enfermedades después; así sucede en los comités y, por eso es importante sacar la radiografía cuanto antes.

### ¿Por qué es importante?

Es importante porque en la definición de roles y responsabilidades hay siempre una relación de poder. El poder es una relación en continua tensión porque a veces hay resistencia a “obedecer” órdenes de otra persona, aunque sea un colega. En otras ocasiones, hay personas que sienten demasiada carga de trabajo concentrada en ellas y sienten que las demás no apoyan lo suficiente.

Como lo hemos dicho desde el inicio, una ZRP es una empresa de largo aliento. Hay mucho camino por andar y variados obstáculos por vencer, trámites, reuniones, recorridos. Si en el comité no están bien definidos los roles y las responsabilidades

de cada persona, el camino se puede hacer tortuoso y las relaciones tornarse conflictivas. Por el contrario, si hay claridad de los roles y las responsabilidades de cada uno de ellos, entonces se pueden apoyar entre sí, basados en la confianza y en la comunicación respetuosa; se pueden tomar decisiones de manera consensada y, se informa con transparencia al resto de la comunidad sobre lo que se hace al interior del comité.

### ¿Quién lo realiza?

De preferencia todos los miembros del comité de la ZRP bajo la conducción del equipo facilitador.

### ¿Cómo se hace?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b>  (15 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo facilitador pregunta a las personas: ¿para qué le sirve el esqueleto a nuestro cuerpo? Recoge dos o tres respuestas.</li> <li>2. Vuelve a preguntar: ¿Y para qué creen que le sirven los cargos o roles a la cooperativa o al comité? Recibe dos o tres respuestas.</li> <li>3. Hace una síntesis con apoyo del texto introductorio.</li> </ol>	
<b>Trabajo en equipos</b>  (30 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Dependiendo de la conformación del grupo que participa en la capacitación, se les pide que se dividan en grupos. A cada uno se le entrega un papel de rotafolios y un plumón.</li> <li>5. Tomando como guía la tabla de radiografía de roles y responsabilidades que está abajo se les pide que <b>enlisten los roles que ahora existen; y describan las actividades que realiza hoy; las que no le toca hacer, pero las hace; y, finalmente las que no hace, pero sí le tocaría hacer.</b> TODO ESTO EXCLUSIVAMENTE CON RELACIÓN A LA ZRP.</li> <li>6. Se recomienda que esta lista de responsabilidades sea lo más exhaustiva posible, incluso con actividades que podrían considerarse no relevantes como “organizar el salón de las reuniones y llevar las galletas y el café”</li> </ol>	Papel de rotafolios y plumones por cada grupo.  Esquema de radiografía en lámina de Power Point o en una hoja de papel de rotafolios.
<b>Reflexión colectiva</b>  (30- 40 min; dependiendo del número de grupos)	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Una vez terminadas las listas, se ponen a la vista de todos para reflexionar sobre las siguientes preguntas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ¿Qué tanta claridad tenías sobre las actividades que realizan las personas de cada rol?</li> <li>&gt; ¿Hay algún rol que esté más cargado de responsabilidades?</li> <li>&gt; ¿Cuál es la diferencia entre la tabla que hicieron los distintos grupos? (si es que los hubo)</li> </ul> </li> </ol>	Las radiografías de los roles y responsabilidades completadas.
<b>Diseño de una lista completa de roles y responsabilidades</b> (20 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Se anima a las personas a depurar en una sola lista las responsabilidades que sí le corresponden a cada rol incorporando aquello que aún no hace, pero sí le corresponde; y, eliminar lo que no le toca hacer.</li> </ol>	Otro papel de rotafolios para la radiografía de síntesis. Plumones.
<b>Síntesis de la actividad</b>  (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Los roles o cargos en cualquier grupo organizado funcionan como el esqueleto en el cuerpo humano: le dan soporte, protección y permiten el movimiento.</li> <li>&gt; Es preciso cuidar que cada hueso esté sano y cumpla sus funciones. Si se recarga demasiada actividad en un solo hueso, se va a quebrar.</li> <li>&gt; De ahí que la herramienta de diagnóstico (radiografía de roles y responsabilidades) permite asignar la carga entre los distintos roles y recuperar el equilibrio y la salud de las relaciones dentro del comité o cooperativa.</li> </ul>	NA



## Radiografía de los roles y responsabilidades

Roles (cargo)	¿Qué está haciendo hoy?	¿Qué NO le toca hacer, pero SÍ hace?	¿Qué NO está haciendo, pero sí le toca hacer?

<sup>17</sup>Sugerencia para el equipo facilitador:

- > Si la capacitación es para pocas personas, con un solo grupo es suficiente.
- > Si están presentes representantes de diversos sectores, se sugiere que cada uno detalle con precisión cuál es su rol y qué responsabilidades conlleva: por ejemplo, la pesca deportiva; los miembros de la cooperativa; las OSC; los representantes de gobierno; el sector turismo.
- > Si la capacitación está dirigida a una cooperativa y hay suficientes representantes de las distintas actividades de la red de valor, se sugiere que se hagan pequeños grupos: producción, administración, directiva, técnicos, auxiliares, u otros.

## Herramienta 7.

### Toma de decisiones por consenso: el semáforo



**Objetivo:**  
practicar un modo efectivo de tomar decisiones al interior del comité



**Tiempo aproximado:**  
una hora y media

Una manera común de tomar decisiones al interior de las cooperativas y los comités es el conocido sistema de mayoría simple, es decir 50+1; esto es, si son diez personas las integrantes, entonces con que voten seis, la decisión se aprueba. Es tan común que no son evidentes dos cosas: uno, que el 40% restante de este ejemplo podrían tener dudas e incluso objeciones válidas que ya no se escuchan porque la votación, una vez realizada, está cerrada; y dos, que este modo de tomar decisiones puede generar mucha frustración y ganas de tomar revancha en la siguiente votación o salir por otros canales menos conciliadores.

Esto no significa que la mayoría simple no sea un modo efectivo en algunos casos, por ejemplo, en asuntos donde los temas a decidir no sean de gran trascendencia para la vida interna del comité; como decidir si se participa o no en un intercambio de experiencias con otros comités.

Pero imaginemos un caso donde se debe decidir la integración de otra cooperativa ajena a la suya como parte del comité; o, darle un lugar a una organización social. Esa es una decisión de gran trascendencia. La inclusión de otros actores al comité requiere de reflexión y de tomar decisiones que dejen la sensación de que se hizo el mayor esfuerzo por incluir todas las voces, incluso las que están en desacuerdo. Para tomar este tipo de decisiones es que se utiliza el semáforo del consenso.




### ¿Qué es esta herramienta?

Es un instrumento práctico que ayuda a generar un ambiente de comunicación y de confianza para tomar decisiones donde todos los puntos de vista son considerados y todos tienen una oportunidad de expresar su desacuerdo. El consenso no elimina el disenso.

Lawrence Susskind<sup>18</sup> afirma que “el consenso representa un esfuerzo de buena fe para satisfacer los intereses de todos los participantes. El consenso se alcanza cuando todos están de acuerdo en que pueden vivir con la propuesta después de hacer el esfuerzo para atender los intereses de todas las partes involucradas”.

Basados en esa idea, un grupo de practicantes<sup>19</sup> diseñó un modo sencillo y útil de “tomar el consenso”; situación nada sencilla cuando de decisiones complejas se trata. La señalización es semejante a la de un semáforo como el de los cruceros viales donde el color verde representa acuerdo con la propuesta sin restricciones; el amarillo, representa que, a pesar de estar de acuerdo aún persisten algunas dudas sobre el asunto o falta información para conocerla mejor; el rojo significa que dicha propuesta es inaceptable para la persona porque va en contra de los objetivos del proyecto o porque se considera que atenta en contra los principios o valores que guían su actuar.

## Sistema de construcción de consensos

Color	Significado
	<b>Estoy de acuerdo con la propuesta</b> <i>¡Estoy arriba de la panga!</i>
	<b>Tengo dudas/ necesito más información, pero estoy de acuerdo en general con la propuesta.</b> <i>“Me rondan algunas dudas, necesito ampliar mi conocimiento, pero ¡quiero subirme a la panga!”</i>
	<b>Estoy en desacuerdo porque representa un retroceso para los objetivos del comité</b> <i>“No puedo subirme a la panga, para mí, representa un riesgo”</i>

### ¿Por qué es importante?

Porque la toma de decisiones al interior de cualquier grupo, organización, institución o comités puede ser bastante complicada porque exige atender todas las voces en torno a un asunto. Para quien coordina las reuniones de comités puede ser frustrante que, para tomar una decisión importante se hagan votaciones de mayoría simple que dejen inconformidades en el ambiente o que se presten a que alguna persona quiera boicotear la decisión tomada, ya sea dentro del comité o, lo peor, fuera de éste corriendo rumores y chismes.

### ¿Quién lo realiza?

Normalmente, esta herramienta la usa quien lidera una reunión de comité, su coordinador o presidente. Sin embargo, todo el grupo debe conocer e incorporar como una herramienta cotidiana para la toma de decisiones.













Se sugiere que el equipo facilitador la practique con todo el grupo en varios momentos para ejercitarla.

<sup>18</sup>Susskind, Lawrence. Una guía breve para la construcción de consensos. Traducción al español: Ma. Teresa Morfin Garcinava, Emilio Orfin y Mara Hernández Estrada. Una alternativa para grupos, organizaciones y agrupaciones ad hoc que quieran operar por consensos. s/f.

<sup>19</sup>Se atribuye la creación a Graciela Tapia de la Fundación Cambio Democrático de Argentina: [www.cambiodemocratico.org.ar](http://www.cambiodemocratico.org.ar)

## ¿Cómo se hace?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b>  (20 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo de facilitación pregunta al grupo como suelen tomar decisiones al interior del comité.</li> <li>2. Después de escuchar el modo, que normalmente es el de mayoría simple, se pregunta ¿qué sentimientos te ha generado ser de los que quedaron fuera de esa mayoría?</li> <li>3. ¿Recuerdan una decisión especialmente difícil donde hayan tardado mucho en tomarla y al final se percibiera frustración, enojo o chantajes? Cuenten esa anécdota.</li> </ol>	<b>Un juego de semáforo por persona;</b> esto es un cuarto de hoja carta bond roja; una verde; y una amarilla.
<b>Explicación de la herramienta</b>  (20 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Se reparte un semáforo por persona y se les indica que este es un modo distinto para tomar decisiones sobre asuntos complejos. No es para decidir si las pangas se pintan de verde o de azul, sino para asuntos que afectarán a largo plazo la vida interna del comité y, sobre todo, las relaciones entre sus miembros.</li> <li>5. Las personas que reciben el semáforo deben ser miembros del comité, en este sentido se respeta el principio de una <b>persona= un voto</b>.</li> <li>6. La manifestación de su acuerdo, desacuerdo, o dudas, debe darse al mismo tiempo para que no haya coacción de parte de los liderazgos.</li> </ol>	<b>Un juego de tarjetas de semáforo por persona (una verde, una amarilla y una roja)</b>
<b>Práctica de la herramienta</b>  (40 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Se pone una situación hipotética al grupo semejante a:   <i>Imaginen que viene una organización civil (que no trabaja en este sitio) y nos ofrece apoyo económico para diseñar el Estudio Técnico Justificativo de la ZRP a cambio de incluir a uno de sus miembros en el comité de manejo. No hemos tenido dinero para ese estudio, sentimos que ya ha pasado mucho tiempo y varios ya se empiezan a desanimar. La persona que coordina el comité solicitará la opinión del grupo mediante el semáforo del consenso. Veamos cómo hacerlo.</i> </li> <li>8. La persona facilitadora pide que manifiesten su opinión sólo con las tarjetas de su semáforo a la cuenta de 1,2 y 3.   <i>Es muy importante que las tarjetas se levanten al mismo tiempo.</i> </li> <li>9. Se cuentan los votos verdes, los amarillos e incluso los rojos, si los hubiera.</li> <li>10. Se da la palabra a los rojos, primero, para que indiquen por qué su voto es en contra. Y después a los amarillos. Se anotan sus dudas y preocupaciones en la hoja del rotafolio.</li> <li>11. Finalmente, se da la palabra a algunos verdes por si acaso desean despejar las dudas de los amarillos.</li> <li>12. Se pregunta a los amarillos si sus dudas quedan despejadas con lo que han dicho los verdes. Y se pregunta a los rojos si acaso han cambiado su parecer al escuchar los argumentos de los verdes.</li> </ol>	Hojas de rotafolios Plumones

Actividad	Desarrollo	Materiales									
<p><b>Práctica de la herramienta</b></p> <p>(40 min)</p>	<p>13. Como es una situación hipotética, como quede la votación, así se anota en el rotafolio.</p> <p>14. ¿Cómo saber si hay consenso en torno a una propuesta?</p> <p><b>Hay consenso si:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Todos los votos son verdes</li> <li>&gt; O si hay una combinación entre verdes y amarillos, e incluso algunos rojos.</li> </ul> <p><b>No hay consenso si hay más de un tercio de los votos rojos.</b> Esto es, si existieran 10 votos, y hay cuatro rojos, no hay consenso.</p> <table border="1" data-bbox="418 684 1130 932"> <tr> <td data-bbox="418 684 574 751">Existe consenso</td> <td data-bbox="574 684 1052 751">Todos los votos son verdes</td> <td data-bbox="1052 684 1130 751"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="418 751 574 852"></td> <td data-bbox="574 751 1052 852">O si hay una combinación entre verdes y amarillos, e incluso algunos rojos.</td> <td data-bbox="1052 751 1130 852"> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="418 852 574 932">No hay consenso</td> <td data-bbox="574 852 1052 932">Si hay más de un tercio de los votos rojos</td> <td data-bbox="1052 852 1130 932"></td> </tr> </table> <p><b>¿Qué pasa si no se alcanza el consenso?</b> Entonces hay que seguir indagando qué más se necesita para tomar la decisión: información clara y precisa; preguntar a otros comités sobre su experiencia; consultar con un abogado (por el caso hipotético que se puso).</p>	Existe consenso	Todos los votos son verdes			O si hay una combinación entre verdes y amarillos, e incluso algunos rojos.	 	No hay consenso	Si hay más de un tercio de los votos rojos		<p>Hojas de rotafolios Plumones</p>
Existe consenso	Todos los votos son verdes										
	O si hay una combinación entre verdes y amarillos, e incluso algunos rojos.	 									
No hay consenso	Si hay más de un tercio de los votos rojos										
<p><b>Síntesis de la actividad</b></p> <p>(10 min)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El consenso ayuda a considerar todos los puntos de vista, aun los que están más en contra de una propuesta dada.</li> <li>&gt; Es una herramienta útil para tomar decisiones en asuntos complejos.</li> <li>&gt; Se basa en la buena fe, en que todas las personas están haciendo su mejor esfuerzo por tomar una decisión que beneficie a la mayoría.</li> </ul>	<p>Un papel de rotafolio con los principales aprendizajes</p>									

## Herramienta 8.

### Prevención de conflictos: Más vale prevenir.



**Objetivo:**  
identificar a tiempo las fuentes de conflictos al interior del comité y generar propuestas para mitigarlos



**Tiempo aproximado:**  
una hora y media

Un conflicto no surge de la noche a la mañana, se va gestando lentamente y lo peor es que, casi siempre da muestras de que “algo va a pasar si no hacemos X, Y o Z...” y aun así no tomamos cartas en el asunto. El conflicto tiene ciclos, se va incubando, se manifiesta, a veces deriva en confrontaciones verbales y físicas; si se le atiende de manera adecuada, puede amainar como una tormenta e incluso se llega a una calma bastante agradable en las relaciones humanas. Sin embargo, si no se le atiende adecuadamente, puede generar situaciones de “guerra disimulada” esto es, de confrontaciones de largo tiempo que van pudriendo las relaciones personales y derriban cualquier buen proyecto común, en este caso, pueden llegar a minar la buena intención de tener una ZRP.

El conflicto en sí no es algo malo que se debe evitar, es un síntoma de que algo en las relaciones o en la organización del trabajo no está funcionando bien. Es preciso entonces identificar cuáles son las fuentes más comunes de los conflictos en un comité y tomar acciones preventivas antes de que se empiece a gestar la semilla de la discordia, de los chismes y del maltrato entre las personas que participan.

Esta herramienta se llama “más vale prevenir” en alusión al dicho popular: *más vale prevenir que lamentar*. Eso es justo de lo que se trata en esta sección, antes de que el conflicto estalle y se genere un mal ambiente en el comité y, eso produzca a su vez, desánimo y desilusión, lo mejor es prevenir y tomar acciones concretas. Así, cuando el conflicto se presente (porque va a suceder) se cuenta con una idea más clara de dónde surgió y cómo se puede atender de manera efectiva.

#### ¿Qué es esta herramienta?

Es un modo de identificar los aspectos que generalmente son “las fuentes de los conflictos”, esto es, asuntos que pueden parecer menores, pero que pueden generar una gran confrontación y hasta división de un comité. Funciona como una alerta temprana en asuntos climatológicos.

#### ¿Por qué es importante?

Una alerta temprana describe un conjunto de herramientas y acciones concretas para prevenir el embate de un evento que amenaza la seguridad y la vida y la propiedad de las personas; por ejemplo, ante la posible entrada de un huracán, las personas se previenen poniendo maderas en las ventanas, guardando las panguas, alejándose de donde puedan caer árboles y postes de luz.

Del mismo modo, esta herramienta se anticipa a los conflictos, teniendo por seguro que, se van a presentar a lo largo de la vida de un comité a veces no tan destructivos como un chubasco y otras francamente peligrosos como un huracán. De manera práctica, su importancia radica en que se identifican vacíos en la organización cotidiana del comité que deben fortalecerse y otros que se pueden incorporar como parte de su plan de trabajo.

#### ¿Quién lo realiza?

El comité con apoyo del equipo de facilitación.

## ¿Cómo se hace?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b> (15 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo facilitador explica la importancia de esta herramienta como una alerta temprana de los conflictos tomando como apoyo el texto introductorio.</li> <li>2. Pregunta al grupo: ¿hay algún conflicto que pudieron evitar si hubieran tomado una decisión preventiva?</li> <li>3. Se toman uno o dos ejemplos de conflictos y se anotan algunas características relacionadas con las descritas en las fichas de trabajo que se utilizarán en la sesión.</li> <li>4. Se refuerza la idea de que no se trata de evitar los conflictos sino de prevenirlos para gestionarlos mejor cuando se hagan presentes.</li> </ol>	Papel de rotafolios y plumones.
<b>Reflexión colectiva</b> (25 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Después invita a formar cuatro pequeños grupos con las personas participantes y a cada una se le reparte una ficha de trabajo que se encuentra abajo. En los grupos las personas harán lo siguiente:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Leer la ficha en voz alta.</li> <li>b. Responder las preguntas detonadoras de la reflexión.</li> </ol> </li> </ol>	Una copia de las fichas de trabajo para cada persona por cada pequeño grupo.
<b>Compartir las sugerencias prácticas</b> (40 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Al término de la actividad, se pide que todas las personas regresen a su lugar para compartir sus hallazgos.</li> <li>7. Una persona por grupo compartirá:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La evaluación general de las fuentes del conflicto y por qué asignaron ese número.</li> <li>b. Las propuestas concretas para mejorarlo.</li> </ol> </li> <li>8. El equipo facilitador toma nota de las propuestas, revisando que sean concretas y no se queden en buenos deseos.</li> <li>9. Se pueden incorporar estas propuestas en su plan de trabajo.</li> </ol>	Papel rotafolios Plumones
<b>Síntesis de la actividad</b> (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El conflicto es una realidad cotidiana de cualquier grupo humano. En sí mismo, no es bueno ni malo; lo importante es prevenirlo y gestionarlo.</li> <li>&gt; Aunque los conflictos se prevengan siempre se van a presentar, por lo cual, es necesario fortalecer las habilidades para reaccionar de manera efectiva y no violenta ante ellos.</li> </ul>	Papel de rotafolios con propuestas concretas del grupo para prevenir los conflictos.

# Fichas de trabajo para repartir:

Ficha 1.

**Fuente de conflictos:**  
relacionamiento demasiado informal, irrespetuoso u hostil.

---

**¿Cómo nos damos cuenta de esto?**

---

- > Las reuniones del comité se citan a una hora y empiezan mucho tiempo después. Las personas que llegan temprano están molestas con las que llegan tarde.
  - > Todas las personas se conocen y por eso, no se valoran los roles, se cree que, por ser familia o amigos se pueden tratar sin amabilidad y respeto.
  - > Solo una o dos personas del comité organizan la reunión y preparan el lugar, las sillas y lo necesario para la ocasión; el resto llega y se va sin apoyar en nada.
- 

**Sugerencias prácticas para prevenirlos**

---

- > Respetar los horarios asignados a las reuniones del comité y los plazos asignados a las tareas
  - > Tratar a todas las personas de forma respetuosa y cortés.
  - > Reconocer que, dentro del comité los roles asignados tienen un valor que se debe respetar, sin importar si esa persona es familiar o amiga.
  - > Saludar al llegar y despedirse al salir de una reunión.
  - > Mantener el orden y limpieza en los espacios que utilice el comité para sus reuniones y ayudar a ordenarlo.
- 

**Preguntas detonadoras:**

---

1. Del uno al cinco, donde **uno es nunca y cinco es siempre**, ¿cómo se dan estas dinámicas de relacionamiento informal, irrespetuoso u hostil dentro de nuestro comité?
  2. Propongan **dos acciones concretas** que se puedan dar de manera inmediata para mejorar el relacionamiento entre las personas del comité.
-

## Ficha 2.

# Fuente de conflictos: comunicación desordenada, deficiente y/o agresiva

---

### ¿Cómo nos damos cuenta de esto?

- > En las reuniones del comité todas las personas hablan al mismo tiempo, no hay orden ni turnos para intervenir; algunas levantan la voz y tratan de imponer su punto de vista; otras mejor ni hablan por temor a que su opinión no se respete.
- > Fuera de las reuniones del comité se corren muchos chismes y acusaciones porque no hay espacios seguros para hablar abiertamente de las diferencias y de los conflictos.

---

### Sugerencias prácticas para prevenirlos

- > Designar el rol de persona facilitadora de sus reuniones, puede ser la persona a cargo de la secretaría. Ella debe contar con un orden del día, llevar los tiempos asignados a cada punto de la reunión y dar la palabra a las personas participantes.
- > Respetar los lineamientos para el desarrollo de las sesiones: se sugiere que cada comité revise y enriquezca la propuesta a continuación:
  - **Escuchar con respeto a todas las personas**
  - **No interrumpir**
  - **Hacer uso eficiente del tiempo que te toca hablar**
  - **No usar palabras altisonantes, ironías, ni acusaciones “indirectas”**
- > No difundir rumores ni chismes fuera del comité.
- > Generar espacios de confianza (quizá con el apoyo de un asesor externo) para abordar asuntos difíciles de hablar, sobre todo donde ya hay un conflicto abierto.
- > Practicar la comunicación asertiva en todo momento.
  - Escucha para entender, no para refutar; poner atención permite acercarse a la comprensión del problema desde distintos puntos de vista.
  - Escucha para generar un ambiente de confianza donde todas las personas pueden expresar sus opiniones por contradictorias que parezcan.
- > Cuando te toque dar tu opinión:
  - Expresa con honestidad lo que sientes, pero sin violencia hacia las demás personas.
  - Confirma con la otra persona si estás entendiendo bien repitiendo con tus propias palabras lo que la otra persona trata de decir.
  - Haz preguntas que consideres necesarias para tener una comprensión más amplia del punto de vista de la otra persona.
  - Haz un resumen de lo que tú has entendido sobre lo que han conversado, con el resumen se concretan ideas comunes.

---

### Preguntas detonadoras:

1. Del uno al cinco, donde **uno es nunca y cinco es siempre**, ¿cómo se dan estas dinámicas de comunicación desordenada, deficiente y/ o agresiva dentro de nuestro comité?
  2. Propongan **dos acciones concretas** que se puedan dar de manera inmediata para mejorar la comunicación ordenada, eficiente y respetuosa entre las personas del comité.
-

## Ficha 3.

# Fuente de conflictos: información insuficiente y no accesible.

---

## ¿Cómo nos damos cuenta de esto?

---

- > Existe una percepción generalizada entre las personas miembros del comité de que hay más información de la que se conoce.
  - > No hay un registro ordenado de las reuniones, de los acuerdos tomados; no existe un directorio de las personas con las cuales tiene relación el comité.
  - > Se desconocen los ingresos y los gastos que realiza el comité para los distintos trámites relacionados con la ZRP. Tampoco se sabe cuánto va a costar mantener esta iniciativa a lo largo de los (5-10) años en que va a estar vigente.
  - > En la comunidad existe una percepción de que el comité toma decisiones a sus espaldas y se considera que sólo trabajan para su propio bien.
- 

## Sugerencias prácticas para prevenirlos

---

- > Proporcionar proactivamente (es decir, de propia iniciativa, sin que se la tengan que pedir) toda la información necesaria para el desarrollo eficiente de las actividades relacionadas con la ZRP. Esto es responsabilidad de la coordinación del comité.
  - > Definir con claridad las responsabilidades del rol de **secretariado** para mantener en orden la información que se genere con relación a la ZRP. De tal modo que, cuando se requiera de un documento, una relatoría, o un acuerdo, se tenga a mano porque está bien ordenado.
  - > La **tesorería** del comité debe tener orden y claridad con los ingresos y egresos económicos del comité. La transparencia en este caso es un pilar fundamental para fortalecer la confianza de la membresía.
  - > Comunicar periódicamente a la **comunidad en general**, los avances y logros del comité: puede ser un informe bimestral que se publique en los medios que el comité utiliza con el fin de generar confianza de la comunidad en su gestión.
- 

## Preguntas detonadoras:

---

1. Del uno al cinco, donde **uno es nunca y cinco es siempre**, ¿cómo se dan estas dinámicas de **información insuficiente y no accesible** dentro de nuestro comité?
  2. Propongan **dos acciones concretas** que se puedan dar de manera inmediata para mejorar el manejo de la información de tal modo que sea suficiente y accesible al comité y a la comunidad.
-

## Ficha 4.

# Fuente de conflictos: planificación inexistente, deficiente o sin seguimiento

---

### ¿Cómo nos damos cuenta de esto?

---

- > Existe una percepción “como de no saber a dónde vamos y cómo lo vamos a lograr” entre las personas miembros del comité.

---

- > Algunas personas se sienten sobrecargadas de trabajo y que el resto no aprecia su esfuerzo.

---

- > Otras personas perciben que quienes coordinan tienen demasiados privilegios y “no comparten la medalla con el resto”.

---

- > Se percibe incertidumbre por el modo en que se van a solventar los gastos que requiere el mantenimiento de la ZRP; algunas personas hasta se ven tentadas a cancelar el proyecto si no hay claridad sobre este asunto.

---

### Sugerencias prácticas para prevenirlos

---

- > Definir un **plan de trabajo básico: ¿Qué? ¿quién? ¿cómo? ¿cuándo? ¿qué necesitamos?** Especifiquen los resultados esperados con relación a la ZRP en un determinado lapso detallando las actividades necesarias para cada una de las fases de la ZRP; las personas responsables y el tiempo en que esa actividad debe estar cumplida.

---

- > Acordar **criterios para asignar de manera equitativa las responsabilidades, pero también los privilegios**, por ejemplo: las invitaciones a cursos, viajes, presentaciones y entrevistas, entre otros.

---

- > **Diseñar un plan económico:** los gastos necesarios y cómo se obtendrán los recursos para ir solventando las diversas actividades relacionadas con la ZRP. Piensen en esto, al menos:
  - ¿Cómo se solventan los gastos de las personas que van a hacer gestiones fuera de la comunidad?
  - ¿Qué pasa si algunas personas están dedicando tiempo completo a la ZRP?
  - ¿Qué otras actividades podemos hacer si no podemos pescar como antes?

---

## Herramienta 9.

### Gestión de conflictos: cartilla de primeros auxilios



**Objetivo:** poner en práctica una guía para el abordaje pacífico de conflictos



**Tiempo aproximado:** una hora y media

A pesar de que las alertas tempranas ayudan a prepararse frente a un evento meteorológico, no lo evitan; de la misma manera los conflictos llegarán al comité a pesar de haberse preparado con anticipación. Sin embargo, el impacto causará menos daño. En primer lugar, porque se acepta que el conflicto es una realidad natural de nuestras relaciones humanas con el que es preciso aprender a vivir y, segundo, porque tendrán a la mano las herramientas para gestionarlo de mejor manera.

Atender a los conflictos de manera pacífica, sin violencia tiene como base la firme convicción de no hacer daño a las personas ni a las relaciones que mantenemos con ellas. Por supuesto que los conflictos pueden resolverse dando puñetazos a otra persona y sometiéndola a tu voluntad. Sin embargo, eso genera daño físico y emocional; daña la relación y las cosas no vuelven a ser igual porque habrá rencor acumulado que algún día saldrá de la peor manera. Esta dinámica genera una espiral de violencia que, en nada contribuye a sacar adelante la visión compartida para la comunidad y su zona de refugio pesquero.

¿Cómo resolver conflictos de manera pacífica si no lo hemos aprendido y culturalmente se valora la fuerza, la intimidación y la violencia hacia otras personas? Primero, tener la convicción de que no sabemos hacerlo y queremos aprender; segundo, poner en práctica cada día al menos una o dos recomendaciones de los “primeros auxilios” para resolver conflictos que están en la cartilla de abajo; tercero, evaluar periódicamente si tu comportamiento se percibe distinto entre tus colegas.

#### ¿Qué es esta herramienta?

Esta herramienta, como su nombre lo indica, es una guía rápida para atender un conflicto que ya tienes encima, por eso se llama “primeros auxilios”. En el lenguaje médico, los primeros auxilios son un conjunto de acciones inmediatas para ayudar a una persona que sufrió un accidente en el mismo lugar de los hechos; pretende evitar que su condición se empeore en tanto lo llevan a un hospital. El objetivo es preservar lo más posible la vida y que no se profundice el daño.

#### ¿Por qué es importante?

De manera semejante a los primeros auxilios prestados por los servicios paramédicos, esta herramienta es un conjunto de recomendaciones inmediatas para atender un conflicto en el mismo lugar de los hechos con el fin de que no siga escalando y que, no cause mayor daño a las relaciones.

Se debe tener en cuenta que, con esta herramienta no se van a resolver todos los conflictos y menos los que ya tienen mucho tiempo, pero sí es efectiva para poner en práctica algunos principios básicos de la resolución pacífica de conflictos. Entre ellos, la comunicación asertiva y la indagación de las necesidades que subyacen a cualquier desavenencia o confrontación.

## ¿Quién lo realiza?

Las personas miembros del comité con apoyo del equipo de facilitación.

## ¿Cómo se hace?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b>  (30 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo de facilitación explica la importancia de esta herramienta con apoyo del texto introductorio.</li> <li>2. Pregunta a las personas quién ha enfrentado un conflicto reciente y si lo resolvió, que cuente lo que hizo para resolverlo (no debe contar el conflicto, sólo las acciones realizadas).</li> <li>3. Agradece el testimonio de esa persona e identifica elementos que estén relacionados con la guía de primeros auxilios: <i>manejo de emociones, buena comunicación, identificación de necesidades, propuestas de solución compartidas</i>, entre otras.</li> <li>4. Subraya que justo eso es lo que se va a practicar con esta herramienta.</li> <li>5. Lectura compartida de la guía de primeros auxilios. invitar a una persona por cada uno de los 9 puntos.</li> </ol>	Una copia por persona de la guía de primeros auxilios para el abordaje de conflictos.
<b>Práctica en parejas</b>  (30 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Después pide que se formen parejas entre personas que se tratan poco o que no se conocen.</li> <li>7. Se les entrega una copia del juego de rol (Cooperativa el mero, mero). Una persona va a representar al viejo pescador y la otra al joven pescador. Primero leen bien el juego de rol para entender de qué se trata el hecho que desató el conflicto.</li> <li>8. Se les pide que se vayan en parejas a representar los roles y tratar de resolver el conflicto. La persona que asume el rol de “viejo pescador” no se dejará dominar por lo que le pide su cuerpo, sino que tratará de incorporar los primeros auxilios para gestionar conflictos descritos en la guía para hablar con el joven administrador.</li> <li>9. Se da un tiempo suficiente para que las parejas traten de enfrentar el conflicto de manera pacífica (entre 15 y 20 minutos dependiendo del número de participantes)</li> </ol>	Copia del juego de rol: La cooperativa el mero mero, para cada persona. <b>(Anexo 2)</b>
<b>Compartir las experiencias</b>  (20 min)	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Al término del juego de rol, se pide el testimonio a algunas personas:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Qué fue lo más difícil de poner en práctica para no dejarse vencer por lo que “pedía el cuerpo” al viejo pescador?</li> <li>b. ¿Cuáles de las recomendaciones en la guía necesitas practicar más?</li> </ol> </li> </ol>	Papel rotafolios Plumones
<b>Síntesis de la actividad</b>  (10 min)	<p>&gt; Se reitera la importancia de practicar cada día algunos aspectos de la guía de primeros auxilios y a hacer de la transformación pacífica de los conflictos una práctica cotidiana en su casa, en la cooperativa, en el comité de la ZRP y, en general, en todos los ámbitos de su vida.</p>	NA

# Guía de primeros auxilios para el abordaje pacífico de conflictos<sup>20</sup>

Cuando tú estás involucrad@ en el conflicto...

## ¡Toma el control de tu timón emocional!

- > Reconoce y valida las emociones que estás sintiendo.
- > Decide que tú controlas tus emociones y no que ellas te controlan a ti.
- > Toma un tiempo para preparar lo que vas a decir. No digas nada de lo que después te puedes arrepentir.
- > Vigila que tu cuerpo diga lo que afirman tus palabras.

## Mantén la vista puesta en el objetivo

- > Recuerda que, si todo sale bien, vas a lograr un buen acuerdo y a mantener una buena relación con la persona o personas que tienes enfrente.
- > Y si el acuerdo no es el mejor, al menos procura mantener la relación, no la rompas de manera innecesaria.
- > No te enganches en discusiones estériles ni respondas a las provocaciones.
- > Pide tratarse mutuamente con respeto y cortesía, recuerda: “Lo cortés no quita lo valiente”.

## Abre los oídos a las necesidades de la otra persona o personas

- > Escucha activamente para entender, no para refutar.
- > Usa tus propias palabras y las preguntas abiertas para asegurarte de que estás entendiendo el punto de vista de la otra persona.
- > *Ejemplo de preguntas: ¿por qué eso es importante para tí? ¿de qué manera crees que eso te afecta? ¿Cómo imaginas que yo puedo contribuir a esa necesidad que me expresas?*

## Expresa con claridad y cortesía lo que piensas, sientes y necesitas

- > Habla en primera persona sobre lo que piensas, sientes y necesitas respecto al conflicto: *¿por qué es importante para mí? ¿Cómo me afecta el conflicto? ¿Cómo espero que la otra persona contribuya a satisfacer estas necesidades que estoy expresando?*

## Busca propuestas comunes de solución al conflicto

- > Recuerda que este conflicto no es tuyo ni suyo; es un asunto común y las soluciones serán comunes.
- > Sugiere que las personas, tú incluida, aporten ideas para solucionar este conflicto de tal modo que todas las personas involucradas queden satisfechas entre el nivel 3-4 de la siguiente escala: *1= insatisfecho; 2=bajo nivel de satisfacción; 3= satisfecho; 4=muy satisfecho; 5=altamente satisfecho.*
- > Haz una lista de opciones y anótalas en tu cuaderno.

## Pasa las opciones por “la prueba de la coladera”

- > Elijan entre las propuestas aquellas que vean que tienen más posibilidades de llevarse a cabo
- > “La prueba de la coladera” consiste en una serie de condiciones que hacen posibles las soluciones: el tiempo disponible, la voluntad de las partes, el costo, las condiciones del entorno, lo que ambas personas necesitan en común, entre otras.

## Dale forma a un acuerdo mínimo para el bien común

- > Retomen dos o tres propuestas que hayan pasado por la “prueba de la coladera”.
- > Respondan las siguientes preguntas para darle forma a un acuerdo mínimo: *¿Qué se propone? ¿Quién se encarga de qué? ¿Cuándo se hace/ se cumple? ¿Hay fechas fatídicas? ¿Dónde? ¿Qué se necesita? ¿Se requiere del apoyo de otras personas? ¿Qué pasa si no se cumple lo que se acordó hoy?*

## Agradece el espacio y el tiempo compartido

- > Nada ayuda más a cerrar un acuerdo, aunque sea mínimo que el agradecimiento y las buenas maneras. Agradece a la persona o personas que te hayan escuchado y se hayan dado la oportunidad de abordar de manera pacífica los asuntos que los confrontaban.

## Dales seguimiento a los acuerdos

- > Acuerden una próxima fecha para revisar los avances en los acuerdos.

---

<sup>20</sup>Esta sección es una adaptación de Rosario Espinosa del libro de Jean Paul Lederach. 1992. Enredos, pleitos, problemas. Una guía práctica para resolver conflictos. Ediciones Semilla-Clara. Digitized by the Internet Archive in 2018 with funding from Anabaptist Mennonite Digital Collaborative.

## Herramienta 10.

### El plan de trabajo colectivo: la brújula que guía el viaje



**Objetivo:** diseñar de manera colaborativa un plan de trabajo que le de un marco a las actividades relacionadas con el seguimiento a la Zona de Refugio Pesquero



**Tiempo aproximado:** dos horas

Una brújula es un instrumento imantado que las personas dedicadas a la pesca utilizan como guía para orientarse en el mar, para saber dónde se encuentran ubicados y hacia dónde van. Está siempre orientada al norte y ayuda a ubicarse a las personas cuando se encuentran en aguas o territorios desconocidos. En sentido amplio, cuando se habla de que alguien pierde la brújula, se entiende que no está orientado en sus actividades o, peor aún, en su vida.

Para el caso de los comités, la brújula es la metáfora de su plan de trabajo. Un plan de trabajo es una guía que orienta las distintas actividades que se requieren realizar para el diseño, implementación y monitoreo de la ZRP que han decidido cultivar. Como se ha dicho en otras herramientas, el lapso de vida de una ZRP es de por lo menos, cinco años, a lo largo de los cuales el comité debe estar al tanto día con día de lo que se requiere organizar, gestionar, trabajar, visitar, monitorear.

Sin embargo, si todas esas actividades se hacen “a como vaya saliendo” y “como dios nos dé a entender”, seguro, van a perder el rumbo. Lo mejor entonces es contar con un plan de trabajo que les ayude a mantener el norte, la orientación y el orden de sus actividades.

#### ¿Qué es esta herramienta?

Un plan de trabajo colectivo es una valiosa herramienta de planificación que ayuda a organizar el trabajo del comité de manejo de una ZRP. Comprende un conjunto de actividades en proceso que ayudan a lograr las metas y objetivos de un proyecto; incluye, además, plazos definidos para las actividades; y asigna a las personas responsables de ejecutarlas.

Es conveniente tener este plan por escrito o utilizar herramientas como una plantilla de Excel, si es que se cuenta con equipo de cómputo y con una persona que pueda transcribirlo. De cualquier manera, lo mejor es que siempre se tenga impreso y a la vista de todos los integrantes del comité de manejo, de tal modo que le den seguimiento continuo.

El equipo de la organización Comunidad y Biodiversidad diseñó recientemente una herramienta de diagnóstico de Zonas de Refugio Pesquero<sup>21</sup>; una matriz de diagnóstico, la cual es “una herramienta que integra y ordena componentes que deben ser considerados en las diferentes fases de la creación de una ZRP. El objetivo de la matriz no es indicar si está bien o mal realizado el proceso, más bien, apoya a identificar componentes que puedan fortalecer el propio proceso”. Se recomienda utilizar esta matriz como un indicador global del avance en las etapas de gestión y diseño, gobernanza y biológica.

Sin embargo, para los fines de esta caja de herramientas, se propone algo más sencillo y manejable, de tal modo que tengan un esquema accesible y que se pueda visualizar mediante un pizarrón, un papel de rotafolios o de cartulina pegado en una pared.

<sup>21</sup>Herramienta de diagnóstico de refugios pesqueros

## ¿Por qué es importante?

Tener un documento que contenga el plan de trabajo del comité de manejo de la ZRP es una muestra del orden y el compromiso de todas las personas integrantes. Como se mencionó al principio, ayuda a mantener la orientación del proceso, si se está cumpliendo o no con lo que se acuerda en el seno del comité; lo que hace falta y quién hace falta para alcanzar los objetivos.

Por otra parte, contar con un plan de trabajo por escrito también contribuye a que las personas interesadas en apoyar el proyecto sepan cuáles son los objetivos, las actividades, los tiempos y los responsables y, tengan claro en dónde pueden apoyar. Recuerda que, en esto del diseño y la implementación de una ZRP no basta la buena intención ni las buenas ideas, lo mejor es plasmarlo por escrito para dar constancia del compromiso.

## ¿Quién lo realiza?

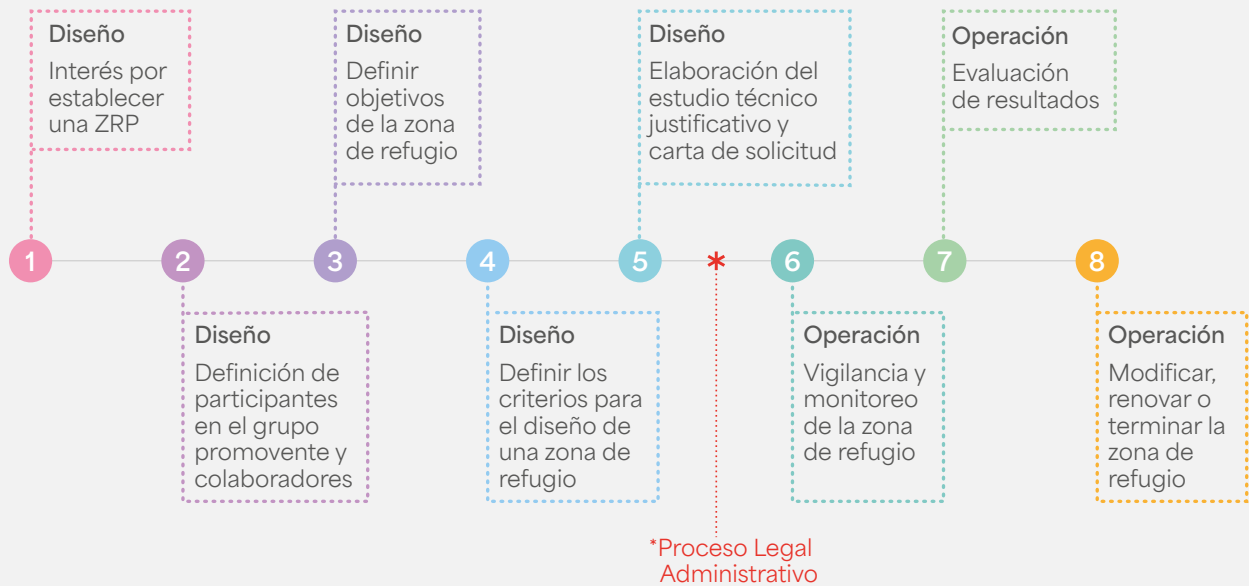
Las personas miembros del comité con apoyo del equipo de facilitación.

## ¿Cómo se hace?

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Indagación inicial</b>  (20 min)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El equipo facilitador pregunta a las personas cómo y dónde registran las actividades que están realizando y las que tienen pendiente por realizar.</li><li>2. Comenta con apoyo del texto introductorio sobre lo que es un plan de trabajo y lo importante que es tener uno para guiar las acciones a favor de la ZRP.</li><li>3. Con el apoyo de la imagen “<b>Fases del proceso participativo en una ZRP</b>” explica que dichas fases pueden ser los objetivos de su plan de trabajo. Por ejemplo, “<i>Definir los participantes en el grupo promoviente y colaboradores</i>”. Para alcanzar dicho objetivo, se necesitan varias actividades, por ejemplo: reuniones con las personas interesadas en ser parte del grupo; o buscar colaboradores (pueden usar la herramienta de la matriz de interés y poder).</li><li>4. Se puede pedir al grupo que mencionen otras actividades que se imaginan o que ya han hecho para alcanzar dicho objetivo.</li><li>5. Ahora bien, para hacer un plan de trabajo, se necesita desglosar esas actividades y asignarles fechas, responsables y requerimientos.</li><li>6. Por ejemplo, para la actividad “reuniones con las personas interesadas en formar parte del grupo”, se debe colocar la fecha: día, hora, lugar; quién es la persona encargada de hacer esa convocatoria; y los requerimientos o necesidades, por ejemplo: se necesita un lugar con sillas, un mapa de la zona.</li><li>7. Para no saturar al grupo con una planificación exhaustiva, lo mejor es que se haga por seis meses.</li></ol>	Un papel de rotafolios con las fases del proceso de diseño y operación de una ZRP como el que se encuentra debajo de este cuadro.

Actividad	Desarrollo	Materiales
<b>Diseño del plan de trabajo por equipos</b> (50 min)	<p>8. Para un grupo que va iniciando con este proceso, lo mejor es hacer este plan en plenario. Ir anotando un objetivo a la vez y desglosar las actividades correspondientes. Después ir asignando tiempos, responsables y requerimientos. En la parte de abajo se muestra un ejemplo para dos objetivos en un semestre.</p> <p>9. Si el grupo ya avanzó en el proceso y tiene muchos integrantes, lo mejor es dividir el grupo en varios grupos pequeños y asignarles un objetivo por cada uno. Así pueden planificar con más detalle cada uno de los objetivos.</p> <p>10. Se recomienda usar hojas de rotafolios y hojas carta para anotar ahí las fechas, las personas responsables y los requerimientos. Si necesitan mover dichas actividades o responsables sólo los despegan y los vuelven a pegar.</p>	<p>Hojas de rotafolios o papel Kraft para ir colocando ahí las actividades, tiempos, responsables, y requerimientos.</p> <p>Hojas carta, de preferencia de color para cada aspecto.</p> <p>Plumones.</p>
<b>Compartir las experiencias</b> (30 min)	<p>11. Si el plan de trabajo se realizó con todo el grupo, es momento de hacer un breve resumen y completar lo que sea necesario.</p> <p>12. Si se dividió el grupo en pequeños equipos, entonces una persona por equipo presenta el objetivo que le tocó planificar.</p> <p>13. El resto de las personas pueden sumar algún aspecto que no haya sido considerado; todo con el afán de enriquecer la reflexión del equipo que presenta.</p> <p>14. Con estos planes por objetivos, se hace después un solo plan que podrán transcribir posteriormente en una hoja de Excel o en Word para tener una constancia por escrito.</p>	<p>Plan de trabajo general o planes por objetivos que se van a compartir.</p>
<b>Síntesis de la actividad</b> (10 min)	<p>&gt; Se anima al grupo a tener presente este plan de trabajo que han realizado de manera colectiva y a cumplirlo de acuerdo con lo acordado.</p> <p>&gt; También se sugiere hacer una revisión de los avances un poco antes del plazo fijado, seis meses; es buen momento para hacer los ajustes necesarios.</p>	<p>NA</p>

## Fases del proceso participativo en una Zona de Refugio Pesquero



## Plan de trabajo de la ZPR Primer semestre 2026

**Objetivo 1.**  
Definir los participantes en el grupo promotor y colaboradores

- > Reuniones con las personas interesadas
- > Identificar posibles colaboradoras (mapa de interés y poder)

FECHAS

RESPONSABLES

REQUERIMIENTOS

**Objetivo 2.**  
Definir los objetivos de la ZRP

- > Reuniones para definir los objetivos
- > Reunir información que tenemos sobre la zona que imaginamos como refugio

FECHAS

RESPONSABLES

REQUERIMIENTOS

Ejemplo de un plan de trabajo para dos objetivos en un semestre

# Bibliografía

Caamal, J., Fulton, S., Flores, A., Amador, I (2025). Herramienta integral de diagnóstico de Zonas de Refugio Pesquero. Comunidad y Biodiversidad, A. C.

CINVESTAV, ECOSUR, INSAD, OCEANA, SEPASY. 2022. Memorias de las mesas de trabajo. Zonas de Refugio Pesqueros en Yucatán. Uniendo Esfuerzos para Recuperar la Abundancia de Nuestros Mares, Mérida, Yucatán, México; 17-18 de marzo de 2022. 47 pp.

Diario Oficial de la Federación. Norma Oficial Mexicana NOM-049-SAG/PESC-2014, Que determina el procedimiento para establecer zonas de refugio para los recursos pesqueros en aguas de jurisdicción federal de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5340568](https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5340568)

González, M. Intervención en la Pedagogía Social. Mapas Parlantes. Consultado el 15 de julio de 2024 en <https://es.scribd.com/presentation/71215936/MAPAS-PARLANTES>

Lederach, J.P. 1992. Enredos, pleitos, problemas. Una guía práctica para resolver conflictos. Ediciones Semilla-Clara. Digitized by the Internet Archive in 2018 with funding from Anabaptist Mennonite Digital Collaborative.

Senge, Peter. 2006. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Granica, Madrid. Pág. 314.

SEPASY, COBI, AFD. 2023. Relatoría taller Zonas de Refugio en Yucatán. Comunidad y Biodiversidad, A.C., Guaymas, Sonora, México. 10 pp.

The Nature Conservancy. 2023. Notas del taller de intercambio de experiencias en el diseño de Zonas de Refugio Pesquero. La Paz, BCS, México, 5 de mayo de 2023. 20 pp.

Torre, J. 2025. Síntesis de las especies, ecosistemas, beneficios y elementos de éxito de las zonas de refugio pesquero. ICPMX.

## Anexos

### 1. Lista de personas participantes en los talleres piloto

---

#### Participantes en el taller de Cozumel, 24 y 25 de septiembre de 2024

##### Mujeres (3)

Esther Yerves - Comité de Manejo de la ZRP de Celestún  
María del Carmen Gual Ku- SCST U-Kin Cancún  
Martha Góngora García- SCPP Cozumel

##### Hombres (15)

Gabriel del Carmen Gual- SCST U-Kin Cancún  
Ilmar Josué Canul Reyes- Comité de Manejo de la ZRP de Celestún  
Israel Molas Narváez- SC Servicios Ecoturísticos Carey  
Jesús Francisco Avilés Erosa- Federación Regional de Sociedades Cooperativas de la Industria Pesquera Zona Oriente del Estado de Yucatán, México F.C. de R.L.  
Miguel Ángel Canto - SCPP Cozumel  
José Hernández- Comité de Manejo de la ZRP Santuario del Manatí  
Julio Gómez de la Cruz- Comité de Manejo de la ZRP Santuario del Manatí  
Manuel Pérez Catzim- SCPP Cozumel  
Mijamin Molas Narváez- SC Servicios Ecoturísticos Carey  
Roberth Dolores Marfil Marfil- Federación Regional de Sociedades Cooperativas de la Industria Pesquera Zona Oriente del Estado de Yucatán, México F.C. de R.L.  
Román Antonio Can Perera- Federación Regional de Sociedades Cooperativas de la Industria Pesquera Zona Oriente del Estado de Yucatán, México F.C. de R.L.  
Romel Alberto Alcocer Diaz- Federación Regional de Sociedades Cooperativas de la Industria Pesquera Zona Oriente del Estado de Yucatán, México F.C. de R.L.  
Santiago Felipe Puch Salazar- SCST La Fragata de Isla Aguada, S.C. de R.L. de C.V.  
Tirzo Herrera- SCPP “Langosteros del Caribe” S.C. de R.L.  
Víctor Jesús Serna Gil- Comité de Manejo de ZRP Punta Del Tigre

---

## Equipo de la Alianza Kanan Kay

### Mujeres (2)

Carolina Torres Aké  
Laura Isabel González Rivera

### Hombres (2)

Luis Quijano Puerto  
Sergio Alejandro Marcos Camacho

---

## Participantes en el taller de Boca de Álamo, BCS, 21-23 de enero 2025

### Mujeres (3)

Regina Lucero Silva  
Vanessa Lucero Avilés  
Blanca Esthela Lucero Avilés

### Hombres (7)

Arcadio Lucero Silva  
José Fabián Lucero Avilés  
Juan Antonio Lucero Lucero  
Andrés Lucero Lucero  
Luis Vicente Lucero Lucero  
Julio César Lucero Mendoza  
Geovanni Aguilar Huerta

---

## Equipo de OSC

### Mujeres (2)

Liliana Paredes Lozano (Legacy)  
Belén Ojeda Villegas (ProNatura  
Noroeste)

### Hombres (3)

Pablo Castro (Legacy)  
Rubén Salgado Segura (Consultor de Legacy)  
José Manuel Marrón (Niparajá)

---

## Participantes en el taller de Chamela, Jalisco, 19-21 de febrero de 2025

### Mujeres (10)

Ana Belén Durán Bueno  
Beatriz Peraltas Serrano  
Celia Becerra Ramírez  
Delgadina García Cabrera  
Elice Gutiérrez Márquez  
Esperanza Juan de Dios  
Kimberly Cárdenas Becerra  
María de Jesús Ríos  
Maricela Santana  
Sara Santana Hernández

### Hombres (14)

Adalberto Cárdenas Ríos  
Arturo Morfín García  
Eloy Cárdenas Ríos  
Ernesto Raúl Domínguez Luna  
Fernando Domínguez Luna  
Héctor Cárdenas Ríos  
Jonathan Ventura Juan de Dios  
Luis Manuel Pelayo Colmenares  
Maico Gutiérrez Peralta  
Manuel Martínez García  
Marco Antonio Juan de Dios  
Martín Juan de Dios Lemus  
Octavio Bravo Ávalos  
Orlando Balaam Ventura  
Salvador Martínez Álvarez

---

## Equipo de OSC

Adán Aranda Fragoso (IEES de la UNAM)  
Alejandro Betancourt (Sierra a Mar)  
Andrés Lucero Lucero (ZRP Boca de Álamo)  
Armando Calderón Rodríguez (Sierra a Mar)  
Pablo Castro (LegacyWorks Group)

---

## 2. Juego de roles:

### La Cooperativa “El mero mero”

La cooperativa de pesca de la comunidad de San Francisquito fue creada por un pequeño grupo de pescadores libres que durante mucho tiempo carecieron de un reconocimiento legal de su trabajo. Con el ánimo de respetar la ley y tener mejores oportunidades de ingresos económicos para ellos y sus familias, iniciaron este proyecto. El entusiasmo por haber conformado su cooperativa fortaleció el espíritu de solidaridad entre sus agremiados y de trabajo comprometido para salir adelante.

Con el paso de los meses y, debido a las distintas tareas relativas a la gestión de la cooperativa decidieron instalar una pequeña oficina a cargo de una persona que no fuera pescadora y que supiera de administración y del manejo de la computadora y del internet, pues últimamente la mayoría de los trámites con las autoridades se hacen en línea y ninguno de ellos domina esa habilidad.

Con muchos esfuerzos lograron rentar una oficinita con lo más básico para empezar a operar y contrataron a un joven recién graduado de la preparatoria técnica, hijo de pescadores pero que nunca había trabajado ni en la pesca ni en la administración. Le ofrecieron un pago de 1500 pesos al mes por medio tiempo, de 9.00 a 14.00 horas de lunes a sábado. Ellos saben que es poco, pero si logra hacer bien su trabajo y entra más dinero a la cooperativa, le van a aumentar.

A las dos semanas de haberlo contratado se presentó un incidente en la oficina. Un viejo pescador, miembro de la cooperativa, entró de repente y lo encontró recostado en su silla viendo su teléfono y riéndose sonoramente de lo que veía. El pescador le reclamó que él está ahí muy echadote riéndose “sabrán dios de qué”, mientras los cooperativistas se enfrentan a tremendos peligros en el mar y “se soban el lomo” para darle su salario y mantener la oficina.

El joven respondió desafiante que solo estaba en un momento de relajamiento en tik-tok porque su trabajo es agotador, durante la mañana tuvo demasiados trámites y necesitaba un relax. Además, afirma que él hace un trabajo que ninguno de ellos sabe hacer porque no son “nativos digitales” como él y, lo que le pagan es realmente una baba en comparación con todo lo que él hace.

El viejo pescador siente un calor intenso que se apodera de su cuerpo y le sube del estómago a la cabeza, su cuerpo le pide dar un escarmiento a “este sinvergüenza que se cree demasiado y es poco lo que aporta”.

Ahora mismo debe resolverse este asunto...

---

### Instrucciones para el juego de roles:

1. Una persona representa al pescador y la otra representa al joven ayudante.
2. Entren en su rol y traten de sentir lo que cada uno de los personajes está sintiendo según lo describe el relato.
3. El desafío es que el “viejo pescador” trate de poner en práctica los primeros auxilios para resolver de manera pacífica este conflicto.

*Adaptación de Rosario Espinosa Martínez del juego de roles original del Centro de Colaboración Cívica: “La cooperativa de pesca” (Con previa autorización).*



Agradecemos a todas las personas, organizaciones e instituciones que hicieron posible que esta Caja de Herramientas saliera a la luz.

Destaco en primer lugar, a las comunidades y cooperativas que recibieron con gusto esta propuesta en forma de talleres piloto. A todas y cada una de las personas pescadoras que participaron y compartieron sus conocimientos. Estas herramientas son para ustedes.

A los liderazgos de las organizaciones civiles que consideraron que esta propuesta era útil y apoyaron con recursos humanos, técnicos y financieros.

A las personas del IMIPAS que contribuyeron con una revisión exhaustiva del texto.

A la Fundación de la Familia Walton por su apoyo incondicional para esta iniciativa surgida desde el equipo de soporte de ICPMX.



[www.icpmx.org](http://www.icpmx.org)  
[contacto@icpmx.org](mailto:contacto@icpmx.org)

Autoría: Rosario Espinosa Martínez