RECOMENDACIONES PARA LA CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS DE MANEJO DE LAS ZONAS DE REFUGIO PESQUERO[1] EN MÉXICO

La NOM-049 sobre ZRP y los comités de manejo

La actual norma (NOM-049) que regula las ZRP en México no contempla la formación de un comité de manejo para que un refugio sea gestionado de manera adecuada. Sin embargo, en la práctica la formación de dichos comités se ha dado de manera orgánica y ha respondido a las necesidades específicas de las personas promoventes de la herramienta.

[1]Recomendaciones a partir de la experiencia de la Alianza Kanan Kay en la Península de Yucatán, 2012-2025.

¿CÓMO SURGEN LOS COMITÉS DE MANEJO EN LA PENÍNSULA DE YUCATÁN?

1. En 2012, en Quintana Roo surgieron las primeras ZRP solicitadas por cooperativas que contaban con concesiones pesqueras. El trabajo relacionado con la ZRP estaba asentado en la estructura misma de la cooperativa; eran un espacio que formaba parte del engranaje de su jerarquía; una función de la misma cooperativa. El sistema de socialización estaba destinado a cada cooperativa, y no existía una figura semejante a un comité de manejo porque el número de usuarios que intervenían en estos polígonos era muy bajo y porque, en general, no se percibía la necesidad de formar un comité para atender la ZRP.

2. En la actualidad, las cooperativas, Vigía Chico y Cozumel, siguen funcionando bajo el mismo esquema; con una estructura sólida y autogestiva y puede definir roles sin necesidad de crear un comité adicional para la ZRP.

3. Sin embargo, en el 2021, con el incremento de ZRP en Yucatán y Campeche, este esquema dejó de funcionar porque los grupos que lideraban las ZRP en estos estados no eran sólo cooperativas pesqueras sino también permisionarios, comités náuticos, pescadores libres, grupos organizados, cooperativas turísticas, que hacen aprovechamiento en la misma zona marino-costera. Tal diversidad de participantes hizo necesario el surgimiento de los comités de manejo, pues en este caso, las cooperativas pesqueras no eran las únicas que podían impulsar una ZRP.

¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE INFLUYEN PARA DECIDIR SI SE CONSTITUYE UN COMITÉ DE MANEJO O SE PERMANECE EN LA COOPERATIVA?

01

CANTIDAD DE INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA

Se constata en los hechos que, si una cooperativa está integrada por una gran cantidad de miembros y cuentan con una estructura bien organizada, pueden disponer de personas que se conformen, a su vez, como un comité de manejo de la ZRP. Por el contrario, si las cooperativas son pequeñas y con una estructura simple entonces es más común que no generen una estructura adicional para la gestión de la ZRP, sino que permanezca dentro de sus funciones.

02

DIVERSIDAD DE LOS USUARIOS PARTICIPANTES

Un factor importante para el surgimiento de los comités fue la incorporación de otros actores como los permisionarios, comités náuticos, pescadores libres, grupos organizados, cooperativas turísticas, al proceso de solicitud de las ZRP. No era solo una cooperativa la responsable de este proceso, sino una diversidad de actores con los cuales se debía consensuar la instalación de esta herramienta de manejo pesquero. Y, si bien se complica la gestión de la ZRP, por otro lado, la integración de otros actores de la comunidad le dan legitimidad a las decisiones que se tomen.

03

TAMAÑO DE LA COMUNIDAD

Si bien no existe una correlación directa entre el tamaño de la comunidad y la necesidad de conformar un comité de manejo, sí se deben considerar dos aspectos: 1.) que existe mayor facilidad para manejar las actividades relacionadas con la ZRP si la comunidad es pequeña, por ejemplo, las actividades para la socialización. No es lo mismo socializar la ZRP en una comunidad de 100 que en una de 1000 habitantes; y, 2.) identificar cómo se dan las interacciones en el área que se busca decretar porque entonces se deberá dialogar con todas esas personas y sectores (hotelero, turístico) con las que se tiene relación en el área elegida.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE LA CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ DE MANEJO Y SU REGLAMENTO?

La cantidad de actividades que se requiere para la gestión de una ZRP puede llegar a desbordar el esquema y el personal con el que cuenta una cooperativa.

- La conformación de un comité de manejo para la gestión efectiva de una ZRP permite que las personas integrantes tengan una estructura organizativa y asuman las responsabilidades relacionadas con sus cargos. Esto funciona como un primer paso para el sentido de apropiación de las personas involucradas en el proyecto del refugio.

- Si todas las actividades relacionadas con la ZRP recaen en una sola persona eso puede constituir un desgaste importante para ella, normalmente es la persona que preside la cooperativa. Al principio, las actividades para la gestión de la ZRP pueden no representar mucho trabajo, pero con el paso del tiempo se acumulan las gestiones, las salidas, los trámites, y eso es insostenible para una sola persona o inclusive para un grupo pequeño de personas.

- A pesar de que siempre destacan dos o tres personas líderes que empujan el proceso y los trámites ante la autoridad, con sus cargos asignados, se involucran más personas dadas las tareas y responsabilidades del proyecto. Contar con más personas ayuda mucho a la consolidación grupal.

- Por otro lado, se reconoce el reto de los comités de manejo y las cooperativas que instalan ZRP, ya que la gestión y organización deben asentarse en un plan estratégico y operativo para la ZRP. Contar con este tipo de planificación permite definir con claridad los objetivos, las responsabilidades y acciones a corto, mediano y largo plazo.

El reglamento da un marco de actuación dentro de un esquema de gobernanza a la gestión del comité.

- Como en cualquier otro proceso organizativo, un reglamento da las directrices para regular las responsabilidades de todas las personas que asumen un cargo dentro del comité.

- En general, permite la transparencia en las acciones y decisiones y da sustento a la rendición de cuentas entre los miembros del comité y con la comunidad que representa.

RECOMENDACIONES DE PROCESO

1. **Mantener el espíritu comunitario** que alienta a la conformación de las ZRP; permitir que sea un proceso de abajo hacia arriba, promovido e iniciado por integrantes de la comunidad en cuestión.

2. **Alentar a la conformación del comité de manejo sin presiones;** respetar la maduración orgánica del proceso, dejando que se desenvuelva a su ritmo. Cada caso es particular, por lo cual en algunos no será necesaria la conformación de un comité de manejo.

3. **Respetar siempre las decisiones del grupo promovente** dando tiempo suficiente para analizar las distintas posibilidades y para incorporar a otras personas y explicarles sus responsabilidades para las variadas tareas necesarias que requiere el refugio pesquero.

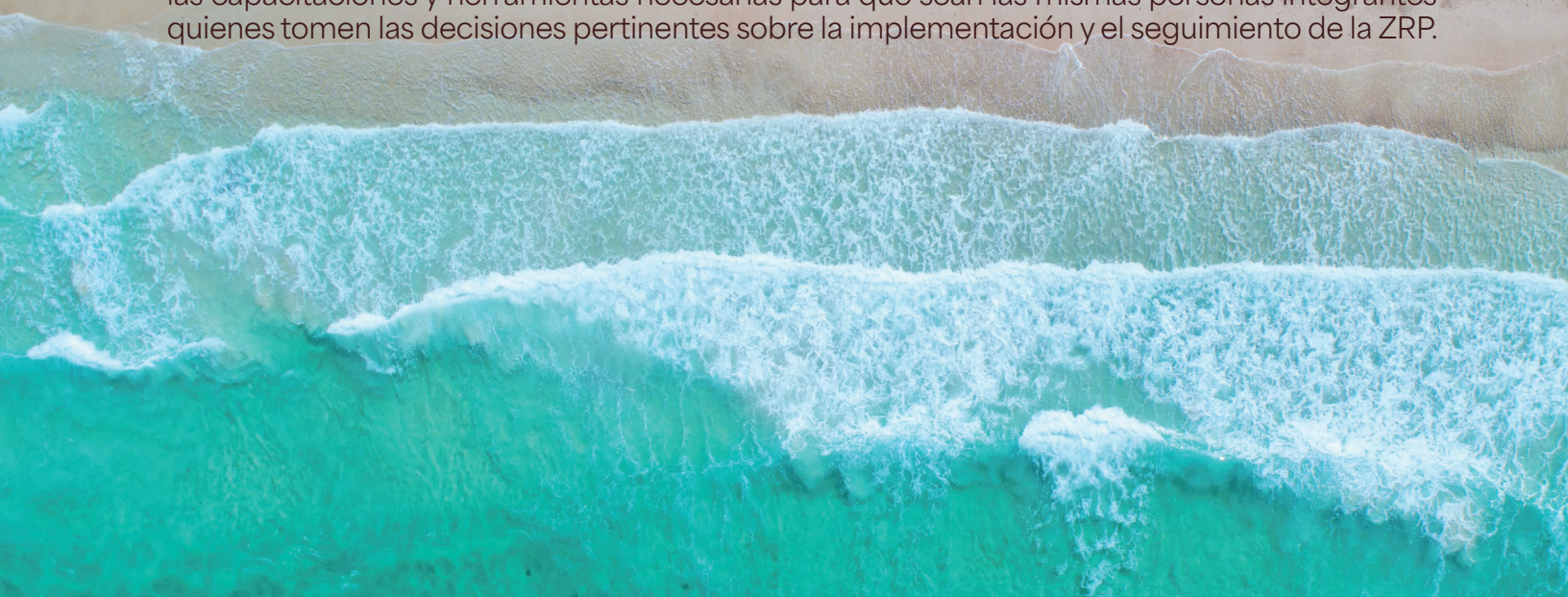
4. **Realizar una deliberación amplia entre el grupo promovente de la ZRP con liderazgos comunitarios** representativos de los distintos usuarios de la zona para decidir lo que mejor les convenga. De esta manera, se legitima la toma de decisión al respecto.

5. **Validar orgánicamente al comité de manejo,** en caso de haber decidido su conformación, mediante una presentación frente a la comunidad representada por los distintos actores y usuarios del polígono; y, de paso, invitar a quienes deseen integrarse a las distintas comisiones o subcomisiones.

6. **Diseñar una estructura básica del comité, semejante a la de una cooperativa, pero exclusivamente dedicada a la ZRP:** presidencia, secretaría, tesorería, vocalías y dos subcomités básicos: vigilancia, monitoreo y divulgación. Se pueden añadir otros subcomités si así lo consideran conveniente.

7. Una vez que se conformó el comité, **evitar los extremos, no dejar a los comités en la total informalidad ni tampoco darle un alto nivel de formalización que limite su desempeño.** Se sugiere dejar asentado por escrito la conformación del nuevo comité y sus integrantes. Ese documento funcionará como un antecedente para cuando realicen su Estudio Técnico Justificativo; y, si bien no es acta constitutiva, sí es un testimonio de su conformación como comité de manejo.

8. Acompañar el **proceso de fortalecimiento de la gobernanza del propio** comité de manejo con las capacitaciones y herramientas necesarias para que sean las mismas personas integrantes quienes tomen las decisiones pertinentes sobre la implementación y el seguimiento de la ZRP.



SUGERENCIAS SOBRE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE MANEJO

- De manera preferencial, las personas integrantes del comité **deben ser parte de la comunidad, estar involucradas en el aprovechamiento del polígono que se declara en el Estudio Técnico Justificativo.**

- Con relación a los actores que no pertenecen a la comunidad ni son parte de una concesión pesquera ni radican ahí pero que desean ser parte de la ZRP se sugiere no perder de vista la esencia de una ZRP: la protección de los recursos pesqueros. Si ese es el objetivo primordial, la organización del comité debe responder a él. Por lo tanto, **los integrantes principales son las personas dedicadas a la pesca que hacen aprovechamiento del polígono.** Distintas personas pueden abonar a otras actividades complementarias, pero no necesariamente formar parte del comité.

- Evitar que las autoridades de cualquier nivel sean parte del comité de manejo. Las autoridades cambian continuamente y, en caso de ausencia, dejan vulnerable al comité y en vilo su plan de trabajo. Sin embargo, las personas promoventes pueden **invitar a algunas autoridades como avales o testigos y den rigurosidad al proceso de constitución del comité.**

- Sobre **otro tipo de actores no gubernamentales, pertenecientes a la misma comunidad pero que no están involucrados directamente con el trabajo realizado dentro de la ZRP,** se debe tener cuidado de cuántas personas se integran y a qué tipo de necesidades responde esta integración. Se considera que también puede ser un riesgo ampliar demasiado la membresía porque no todas las personas se comprometen del mismo modo y sí se pueden generar conflictos innecesarios dentro del comité.

- **Dado que el objetivo de la ZRP es eminentemente pesquero entonces si hay personas que no son de la comunidad, pero tienen permisos de aprovechamiento dentro de la ZRP, ellas sí podrían formar parte del comité.** El comité debe mantener un esquema flexible que les permita dar oportunidad a personas de este tipo, no es preciso que pongan candados estrictos para el ingreso, pero sí ser muy cuidadosos de acuerdo con el objetivo de su ZRP. Una variable que considerar para futuros comités es la concesión y a quién está asignada. Las ZRP pueden constituirse en un objeto codiciado por "coyotes" que quieran sacar provecho personal de esta herramienta y engañar a las personas del comité para lograrlo. De ahí la importancia del fortalecimiento de la autonomía y la autogestión de las personas involucradas en los comités. Ellas deben ser capaces de identificar estos riesgos y atajarlos.

ACCIONES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LOS COMITÉS

INCLUIR LA DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL Y SU ENTORNO

Cada comunidad es distinta en tamaño, historia, nivel de organización y actores involucrados. No existe un modelo único de comité: debe diseñarse con base en las necesidades y objetivos de cada comunidad y ZRP.

FOMENTAR LA LEGITIMIDAD DEL COMITÉ CON LA COMUNIDAD

El éxito de los comités depende de que sus integrantes sean reconocidos y validados por la propia comunidad pesquera y por otros comités y diversas organizaciones.

Es preferible fortalecer mecanismos internos de legitimación (asambleas, acuerdos colectivos, reportes).

ASEGURAR LA EQUIDAD

Los comités deben incluir a los actores que realmente tienen presencia y aprovechamiento en la zona (cooperativas, permisionarios, pescadores libres), garantizando al mismo tiempo la participación equitativa de mujeres y hombres y fortaleciendo la legitimidad y la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones.

PROMOVER LA RESPONSABILIDAD COLECTIVA

Una de las principales razones para la implementación de comités es la diversificación en la delegación de acciones respecto a la carga de trabajo y responsabilidades que implica una ZRP. Repartir funciones equitativamente mediante comisiones o subcomités es clave para el buen funcionamiento de la organización (comisiones/subcomités de vigilancia, monitoreo, turismo, difusión).

ADAPTABILIDAD Y RESILIENCIA

Los comités deben ser suficientemente flexibles para adaptarse al contexto y al entorno, verificando su periodicidad y ajustando el reglamento para dar continuidad a las prioridades identificadas.

DOCUMENTAR Y COMPARTIR APRENDIZAJES

Sistematizar las experiencias locales en la conformación de comités, es fundamental para que otras comunidades y organizaciones puedan aprender de los aciertos y errores, y fortalecer la replicabilidad de comités de manejo de ZRP en México.

Sistematización a cargo de Rosario Espinosa, Equipo de Soporte de ICPMX. Octubre 2025.
Agradecemos las aportaciones de Minerva Alonso y Nadia Olivares.