



**Centro de Investigación en Alimentación
y Desarrollo, A.C.**

**GOBERNANZA EN LA COMPETITIVIDAD
DE LAS COOPERATIVAS:
CASO SOCIEDADES COOPERATIVAS
DE PRODUCCIÓN PESQUERA DE RIBERA**

Por:

Erika Cassio Madrazo

TESIS APROBADA POR LA

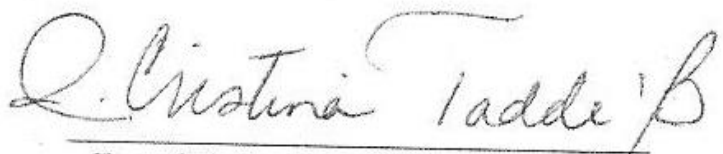
COORDINACIÓN DE DESARROLLO REGIONAL

Como requisito parcial para obtener el grado de

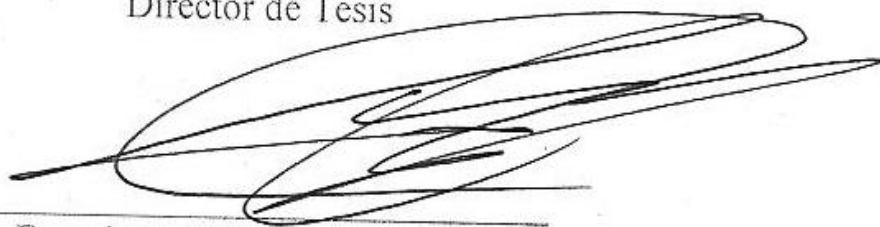
DOCTOR EN CIENCIAS

APROBACIÓN

Los miembros del comité designado para la revisión de la tesis de Gobernanzas en la Competitividad de las Cooperativas: Caso Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Ribera, la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Doctora en Ciencias.



Dra. Cristina Isabel Taddei Brigas
Director de Tesis



Dr. Francisco Javier Martínez Cordero
Asesor



Dr. Juan Martín Preciado Rodríguez
Asesor



Dr. Jesús Martín Robles Parra
Asesor

DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en esta tesis es propiedad intelectual del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD). Se permiten y agradecen las citas breves del material contenido en esta tesis sin permiso especial del autor, siempre y cuando se dé crédito correspondiente. Para la reproducción parcial o total de la tesis con fines académicos, se deberá contar con la autorización escrita del Director General del CIAD.

La publicación en comunicaciones científicas o de divulgación popular de los datos contenidos en esta tesis, deberá dar los créditos al CIAD, previa autorización escrita del manuscrito en cuestión del director de tesis.



Dr. Pablo Wong González
Director General

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las instituciones que hicieron posible la culminación de esta tesis, especialmente al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C. (CIAD) y al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Durango del Instituto Politécnico Nacional (CIIDIR-IPN) que contribuyeron de manera económica y académica a este proyecto.

A mi directora de tesis la Dra. Cristina Taddei, maravillosa mujer, comprensiva, brillante, sabia, que me apoyo en todo sentido, personal y académicamente, certera, concisa y siempre precisa en sus aportaciones, te quiero muchísimo Cristy hermosa, mil gracias. A mis asesores el Dr. Jesús Robles, amigo, compañero, hombre inteligente que aportó a la estructura metodológica y de contenido de mi proyecto, a el Dr. Martín Preciado gran maestro que apoyo y contribuyo en gran medida a mi formación como persona y como investigadora y en toda la parte de análisis de datos, al Dr. Javier Martínez Cordero que me apoyo en todo momento para el trabajo de campo, levantamiento de datos y revisión del documento con aportaciones siempre pertinentes. A este maravilloso comité, un honor!

A todos mis maestros y compañeros de doctorado que aportaron al proyecto y que me acompañaron en mi formación como ejes importantes, especialmente a María Cristina Garza Lagler. A todo el personal del CIAD en especial a la Dra. Gloria Yepiz maravillosa mujer, calidad humana, comprensiva, siempre apoyando para lograr las metas, a Verónica Araiza, Laura García, Héctor Galindo, Aurora Vidal, Alejandra Córdova y Argelia Marín que me apoyaron incondicionalmente en todos y cada uno de los tramites que tuviera que hacer, me brindaron su amistad y cariño y que se quedan en mi corazón por siempre.

A los miembros de las cooperativas por darme las entrevistas y brindarme su tiempo, a Martín y al Tolo de la cooperativa Cerro de San Carlo que me apoyaron incondicionalmente en el proyecto, a Elena Gutiérrez, esposa del Tolo que me brindo hospedaje, comida y sobre todo amistad y afecto, siempre les estaré agradecida a todos en Topo por su recibimiento, atenciones y honestidad. Al Dr. Nicolás Castañeda Lomas por brindarme su conocimiento e información y facilitarme el primer contacto con las cooperativas, a todos los que me brindaron de su tiempo para darme información que enriqueciera este estudio, muchísimas gracias, espero contribuir un poco a mejor su contexto.

Quiero agradecer a Beatriz Madrazo mi mamá que me ha apoyado incondicionalmente para cumplir y alcanzar mis metas y cuidar a mis hijos en mis ausencias. A mis hijos Andrea y Emilio por apoyarme y alentarme siempre, ser pacientes y comprensivos, son un hermoso motor, agradezco profundamente su existencia en mi vida. A mi hermana Karla Cassio por su amor y aliento. Y a mi padre que está en el cielo, gracias por interceder.

A mi amiga Alma Haro que jamás en su vida me ha negado su apoyo, su hospitalidad, su conocimiento, por ser mi compañera de crecimiento personal, espiritual y académico, por acompañarme en esta vida, te amo con toda mi alma amiga, gracias por existir y por recibirme en tu casa.

A Jorge Chávez por ser un gran maestro en mi vida, porqué a pesar de atravesar un divorcio doloroso durante este periodo de doctorado, siempre me apoyo para continuar con mis estudios, para retirarme por temporadas largas a levantar datos y cuidar de nuestros hijos con amor y paciencia, por permitirme crecer profesionalmente y apoyar mi camino. Gracias flaco, porque a pesar de que lo nuestro no funcione, nunca hemos dejado de amarnos y apoyarnos para crecer, te deseo mucho éxito, “no hay luz sin oscuridad”.

A Alejandro Pérez, Aracely Loreda, Eduardo Corral, Eduardo Sánchez, Elizabeth Medina, Lupita Chávez, Pilar Lucero, Laura Paniagua, gracias amigos amados por su amor, paciencia y amistad que me alentó en los días más oscuros, los amo profundamente. A Aníbal Barajas por su amor y confianza, por creer en mí, alentarme y apoyarme, te amo. A todos aquellos amigos, compañeros y seres de luz que me apoyaron para alcanzar este proyecto de vida, los amo y estoy profundamente agradecida por su compañía, amor y apoyo! Gracias por nunca dejarme tirar la toalla a pesar de que ganas no me faltaron, sin ninguno de los mencionados, la fuerza y voluntad que mi Padre Dios sembró en mí y su magnificencia este proyecto nunca hubiera culminado.

GRACIAS PROFUNDAMENTE!

Para Dios y para
mis amados hijos
Andrea y Emilio,
los amo con todo mi
ser, esto es para
ustedes con AMOR.

CONTENIDO

	Página
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE FOTOGRAFÍAS	x
LISTA DE GRÁFICAS	xii
LISTA DE TABLAS	xv
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT	xx
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEORICO CONCEPTUAL: GOBERNANZA, COOPERACIÓN Y COMPETENCIA	6
Fundamentos de Cooperación y Competencia.....	6
Organizaciones y su Clasificación	9
Fundamentos de la Teoría de la Gobernanza	19
Enfoques Sobre Gobernanza	25
PROBLEMA	38
Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera Ribereña o Artesanal	38
Principales Regiones Pesqueras en México	43
Especies de Captura	46
Importancia Social, Ambiental y Económica de la Actividad Pesquera en México.....	48
La Gobernanza Cooperativa y las Pesquerías Ribereñas	55
El Problema con la Gobernanza Cooperativa	58
Competitividad y Gobernanza Cooperativa	61
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	66
Diagrama de Flujo para el Descubrimiento del Conocimiento.....	66
Selección de Variables	66
Selección de Indicadores.....	67
Unidad de Análisis	73
Selección de la Población.....	73
Recolección de Datos	76
Análisis de Datos	82

CONTENIDO (Continuación)

	Página
RESULTADOS.....	
Caracterización de las Cooperativas e Identificación de Actores Clave.....	92
Gobernanza Cooperativa.....	103
Determinantes Competitivas.....	137
Gobernanza Cooperativa y Condiciones de la Competitividad.....	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
BIBLIOGRAFÍA.....	156
ANEXOS.....	162
Anexo 1.....	162

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Algunos enfoques de gobernanza	25
Figura 2. Estructura de las cooperativas en México Elaborado con base en: Davis (2000), Münkner (2000), Cámara de Diputados (2009).....	32
Figura 3. Estructura de las cooperativas en México, elaboración propia.....	164

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Embarcaciones de Pesca de altura (parte superior) y Embarcaciones de Pesca de Ribera o Artesanal (parte inferior) de la Bahía de Topolobampo.	40
Fotografía 2. Sistema Lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María	76
Fotografía 3. Socios de la Cooperativa Cerro de San Carlos	94
Fotografía 4. Ubicación geográfica de la cooperativa Cerro de San Carlos	94
Fotografía 5. Ubicación geográfica de la cooperativa Cerro la Tunosa.....	96
Fotografía 6. Ubicación geográfica de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa ...	97
Fotografía 7. Macro ubicación geográfica de la cooperativa Pesquera del Jipon.....	99
Fotografía 8. Micro ubicación geográfica de la cooperativa Pesquera del Jipon.....	99
Fotografía 9. Ubicación geográfica de la cooperativa Ribereña Revolución Social.....	100
Fotografía 10. Ubicación geográfica de la cooperativa Unidos del Mabiri	103
Fotografía 11. Autoayuda cooperativa Cerro de San Carlos.....	106
Fotografía 12. Autoayuda cooperativa Pesquera Jipon.....	117
Fotografía 13. Playas de las cooperativas Tunosa (Izquierda), Industrial del Norte de Sinaloa (Centro) y Jipon (Derecha)	126
Fotografía 14. Playas de la cooperativa Mabiri	135
Fotografía 15. Acceso carretero Topolobampo-Los Mochis, Sinaloa	137
Fotografía 16. Infraestructura en Topolobampo	139
Fotografía 17. Condiciones medioambientales de la bahía de Topolobampo	141
Fotografía 18. Infraestructura de la cooperativa Cerro de San Carlos	143
Fotografía 19. Infraestructura de la Cooperativa Pesquera del Jipon	144
Fotografía 20. Infraestructura cooperativa Mabiri	144
Fotografía 21. Infraestructura de la cooperativa Cerro la Tunosa	145
Fotografía 22. Infraestructura cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa.....	145

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura de organizaciones de productores del sector pesquero, Financiera Rural 2003 Fuente: Tomado de (Júarez, et al., 2007).	39
Gráfica 2. Principales Estados de Producción Pesquera en México.	46
Gráfica 3. Principales Especies de Captura en Volumen y Valor Comercial.	47
Gráfica 4. Distribución del financiamiento de FIRA-FOPESCA, 2002 (Júarez, et al., 2007).	52
Gráfica 5. Vías directas e indirectas del cambio climático	54
Gráfica 6. Proceso para análisis de contenido basado en Abela (2002).....	85
Gráfica 7. Proceso metodológico para la estimar el nivel de gobernanza cooperativa total y por valor	90
Gráfica 8. Proceso metodológico para estimar el nivel de condiciones de competitividad	91
Gráfica 9. Agrupamiento por valores.....	104
Gráfica 10. Autoayuda en la Cooperativa Cerro de San Carlos.....	105
Gráfica 11. Autorresponsabilidad en la Cooperativa Cerro de San Carlos.....	108
Gráfica 12. Solidaridad en la Cooperativa Cerro de San Carlos.....	111
Gráfica 13. Transparencia en la Cooperativa Cerro de San Carlos.....	113
Gráfica 14. Vocación Social en la Cooperativa Cerro de San Carlos.....	114
Gráfica 15. Autoayuda en la cooperativa Cerro la Tunosa	115
Gráfica 16. Autoayuda Industrial del Norte de Sinaloa	115
Gráfica 17. Autoayuda en la cooperativa Jipon	115
Gráfica 18. Autorresponsabilidad en la.....	118
Gráfica 19. Autorresponsabilidad en Industrial del Norte de Sinaloa	118
Gráfica 20. Autorresponsabilidad en la cooperativa Jipon	118
Gráfica 21. Democracia en la cooperativa Cerro la Tunosa	120
Gráfica 22. Democracia en Industrial del Norte de Sinaloa.....	120

LISTA DE GRÁFICAS (Continuación)

Gráfica 23. Democracia en la cooperativa Jipon	120
Gráfica 24. Solidaridad en la Cooperativa Cerro la Tunosa	122
Gráfica 25. Solidaridad Industrial del Norte de Sinaloa	122
Gráfica 26. Solidaridad de la cooperativa Jipon	122
Gráfica 27. Responsabilidad social y mutua en la Cooperativa Cerro la Tunosa	125
Gráfica 28. Responsabilidad social y mutua de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa.....	125
Gráfica 29. Responsabilidad social y mutua de la cooperativa Jipon	125
Gráfica 30. Vocación social en la Cooperativa Cerro la Tunosa	126
Gráfica 31. Vocación social de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa.....	126
Gráfica 32. Vocación social de la cooperativa Jipon	126
Gráfica 33. Autoayuda en la cooperativa Ribereña Revolución Social	128
Gráfica 34. Autoayuda en la cooperativa Mabiri	128
Gráfica 35. Autorresponsabilidad en la cooperativa Ribereña Revolución Social	129
Gráfica 36. Autorresponsabilidad en la cooperativa Mabiri	129
Gráfica 37. Democracia en la cooperativa Ribereña Revolución Social	130
Gráfica 38. Democracia en la cooperativa Mabiri	130
Gráfica 39. Solidaridad en la Cooperativa Ribereña Revolución Social	132
Gráfica 40. Solidaridad en la cooperativa Mabiri	132
Gráfica 41. Transparencia en la Cooperativa Ribereña Revolución Social	133
Gráfica 42. Transparencia en la cooperativa Mabiri.....	133
Gráfica 43. Responsabilidad social y mutua en la cooperativa Ribereña Revolución Social.....	134
Gráfica 44. Responsabilidad social y mutua en la cooperativa Mabiri.....	134

LISTA DE GRÁFICAS (Continuación)

Gráfica 45. Vocación social en la Cooperativa Ribereña Revolución Social	135
Gráfica 46. Vocación social en la cooperativa Mabiri	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Litorales de México y Estados que las Integran	44
Tabla 2. Volumen y Valor de la Producción Pesquera Nacional por Entidad Federativa, 2013.....	45
Tabla 3. Objeto de análisis basado en Abela (2002).....	85
Tabla 4. Categorías por Valores Operativos e indicadores o códigos teóricos-conceptuales	87
Tabla 5. Categorías por Valores Éticos e indicadores o códigos teóricos-conceptuales .	88
Tabla 6. Categorización de Gobernanza Cooperativa por valores y principios	89
Tabla 7. Categorización de determinantes competitivas.....	90
Tabla 8. Nombre oficial de las cooperativas según el Registro Nacional de Pesca.....	92
Tabla 9. Rangos de nivel de gobernanza cooperativa	103
Tabla 10. Nivel de Gobernanza.....	104
Tabla 11. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Cerro de San Carlos	108
Tabla 12. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Cerro de San Carlos.....	110
Tabla 13. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Cerro de San Carlos	110
Tabla 14. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Cerro de San Carlos.....	111
Tabla 15. Códigos, frecuencia y dirección del valor solidaridad de la cooperativa Cerro de San Carlos	112
Tabla 16. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Cerro de San Carlos	113
Tabla 17. Códigos, frecuencia y dirección del valor vocación social de la cooperativa Cerro de San Carlos	115
Tabla 18. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Cerro la Tunosa.....	116

LISTA DE TABLAS (Continuación)

Tabla 19. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa	117
Tabla 20. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Pesquera del Jipon.....	118
Tabla 21. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Cerro la Tunosa	119
Tabla 22. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa.....	119
Tabla 23. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Pesquera del Jipon.....	119
Tabla 24. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Cerro la Tunosa.....	120
Tabla 25. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa	121
Tabla 26. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Jipon	121
Tabla 27. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Cerro la Tunosa	121
Tabla 28. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa.....	121
Tabla 29. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Jipon	122
Tabla 30. Códigos, frecuencia y dirección del valor Solidaridad de la cooperativa Tunosa.....	122
Tabla 31. Códigos, frecuencia y dirección del valor Solidaridad de la cooperativa Jipon	123
Tabla 32. Códigos, frecuencia y dirección del valor Solidaridad de Industrial del Norte de Sinaloa.....	123
Tabla 33. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Tunosa.....	124

LISTA DE TABLAS (Continuación)

Tabla 34. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa	124
Tabla 35. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Jipon	124
Tabla 36. Códigos, frecuencia y dirección del valor vocación social de la cooperativa Tunosa.....	127
Tabla 37. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa	127
Tabla 38. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Jipon	127
Tabla 39. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Ribereña Revolución Social.....	128
Tabla 40. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Mabiri	129
Tabla 41. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Ribereña Revolución Social	129
Tabla 42. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Mabiri	130
Tabla 43. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Ribereña Revolución Social.....	131
Tabla 44. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Mabiri	131
Tabla 45. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Ribereña Revolución Social	131
Tabla 46. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Mabiri	131
Tabla 47. Códigos, frecuencia y dirección del valor solidaridad de la cooperativa Ribereña Revolución Social.....	132
Tabla 48. Códigos, frecuencia y dirección del valor solidaridad de la cooperativa Mabiri	132

LISTA DE TABLAS (Continuación)

Tabla 49. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Ribereña Revolución Social.....	133
Tabla 50. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Mabiri.....	133
Tabla 51. Códigos, frecuencia y dirección del valor vocación social de la cooperativa Ribereña Revolución Social.....	136
Tabla 52. Códigos, frecuencia y dirección del valor vocación social de la cooperativa Ribereña Revolución Social.....	136
Tabla 53. Rangos y niveles de gobernanza cooperativa y condiciones de competitividad	146
Tabla 54. Valores cooperativos y niveles de gobernanza cooperativa por cooperativa.	146
Tabla 55. Determinantes competitivas agrupadas y niveles de condiciones de competitividad por cooperativa.....	147
Tabla 56. Correlaciones entre valores y determinantes de competitividad.....	147

RESUMEN

En México las cooperativas surgen después de los gobiernos emanados de la revolución con el objetivo de impulsar el desarrollo rural y ser una fuente de generación de empleos. Estas organizaciones representan a grupos de importancia económica y social que dan sustento a muchas familias y hoy en día enfrentan problemas de competitividad y un deterioro en sus estructuras organizativas. El objetivo de esta investigación es identificar en qué medida se lleva a cabo la gobernanza cooperativa y cómo se relaciona con las condiciones que permiten mejorar la competitividad de las sociedades cooperativas pesqueras ribereñas, para proponer estrategias de desarrollo local. El fundamento teórico parte de la gobernanza cooperativa definida como la capacidad de estas organizaciones para cumplir con su propósito o identidad cooperativa. Para abordar el problema de investigación se parte de la hipótesis que señala que la gobernanza cooperativa permite mejorar la condición competitiva de las cooperativas de pescadores ribereños. La verificación de este postulado se realizó a partir del análisis de las sociedades cooperativas de producción pesquera (S.C.P.P.) con permiso o concesión de pesca comercial de camarón, ubicadas en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Ahome, Sinaloa, México. Se realizaron entrevistas a actores clave y se analizó la información con la técnica de análisis clásico del contenido. Se pudo corroborar que la gobernanza cooperativa permite mejorar la condición competitiva de las cooperativas de pescadores ribereños; el estudio mostró que en la cooperativa con mejores condiciones competitivas lleva a cabo un mayor nivel de gobernanza cooperativa. En contraste, la organización que presenta un menor nivel de gobernanza cooperativa es la que exhibe condiciones competitivas menos favorables.

Palabras Clave: Competencia, cooperación, gobernanza, cooperativas, competitividad

ABSTRACT

Cooperatives emerge in Mexico after the government emanated by the revolution with the aim of being a generator of employment and boost rural development. These organizations represent certain groups of economic and social importance by giving sustenance to many families, today they are deteriorated and face problems of competitiveness and weakness in their organizational structures. The objective of this study is to identify in which level the cooperative governance is carried out and how it relates to the conditions that improve competitiveness of small scale fisheries cooperatives to propose strategies for local development. The theoretical foundation of the cooperative governance is defined as the ability of these to have fulfill their purpose or cooperative identity, it is currently unknown if the cooperative governance improves the competitive condition of small scale fisheries cooperatives. This research is based on the hypothesis which states that the cooperative governance improves the competitive conditions of small scale fisheries cooperatives. For verification of this postulate of an analysis of the fishery production cooperatives (SCPP) with permission or grant of commercial shrimp, located in Topolobampo-Ohuira-Santa Maria, Ahome, Sinaloa, Mexico lagoon system. Interviews with key stakeholders were applied and the data were analyzed with the technique of classical content analysis. In this study it was possible to confirm that the cooperative governance improves the competitive condition of small scale fisheries cooperatives, the study showed that the cooperative with better competitive conditions carried out a higher level of cooperative governance than those without. Even the cooperative that has a lower level of cooperative governance is the one with less favorable competitive conditions.

Keywords: Competition, cooperation, governance, cooperatives, competitiveness

INTRODUCCIÓN

El concepto de gobernanza es antiguo y ha permitido explicar fenómenos sociales a través del tiempo, involucrando la toma de decisiones y la capacidad de los individuos a nivel colectivo o individual de actuar en base a principios y valores.

Existen grupos de poder en todos los sectores y niveles, lo cual en sí mismo no representa problema; por el contrario, como lo plantean Horner, M. (1987) las jerarquías y los liderazgos se consideran favorables como estrategia que incentiva la eficiencia, la eficacia, el orden, entre otros. Sin embargo, es cuando existe un abuso de ese poder que los niveles jerárquicos de menor rango tienden a responder o manifestarse para buscar el equilibrio y los consensos.

Existen diversas fuerzas que influyen en el proceso de gobernanza, tanto de índole económica, como política, cultural ambiental, etc. Sin embargo, está implícito que cada ser humano, cada grupo, cada organización, puede tener la capacidad de decidir cómo actuar y hacia dónde dirigir sus esfuerzos, qué metas quiere alcanzar y bajo qué principios y valores se propone obtenerlos.

Para distinguir si el proceso de gobernanza está presente y con ello se cumplen propósitos como los de equidad, justicia y legitimidad, ha de considerarse tanto la toma de conciencia adquirida por los actores involucrados, el acceso a la información de éstos y su participación en las decisiones, además de su capacidad real para actuar, condiciones que se relacionan tanto con aspectos propios de los individuos como con factores externos.

Por mucho tiempo y a pesar de que por parte de los gobiernos se habla de sistemas democráticos, la población lo percibe en forma distinta y hay muchos ejemplos en el mundo de monarquías, dictaduras, etc. ¿Por qué cambiarlo ahora? ¿Por qué aspirar a que la población se involucre realmente en la toma de decisiones? La respuesta se puede encontrar en la acumulación de abusos de poder, en la degradación de la calidad de vida, en la pérdida de la biodiversidad cultural y biológica, en la proliferación de la pobreza extrema. Si se ejerciera un proceso de gobernanza como tal donde los gobiernos cumplieran con el propósito para el que fueron creados que básicamente es salvaguardar el orden y la armonía social y asegurar el desarrollo equitativo de toda la población, ésta estaría conforme y no se movilizaría.

Es a partir de los años ochenta cuando se comenzó a evidenciar la necesidad de que el desarrollo tenía que ser sostenible o sustentable, esto es, satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades¹. Sin embargo dicho modelo de desarrollo, implica políticas, instituciones, estilos de vida, formas de producción, consumo, distribución y movilidad más racionales en términos ecológicos, económicos y sociales, además de éticos (Jiménez, 2003).

Esta propuesta surge a partir de que la ciencia comienza a demostrar un deterioro del medio ambiente natural, del cual dependemos completamente, contaminación atmosférica, del agua y de los alimentos; deterioro del medio social, resultando en desnutrición, hambre, violencia; deterioro de la economía que se refleja en procesos de inflación sin control, desempleo y distribución del ingreso y la riqueza extremadamente desigual (Costanza, Cumberland, Daly, Goodland, & Norgaard, 1999).

Actualmente se dispone, sobre todo en los países desarrollados y gracias a la tecnología como el internet y medios de comunicación, de una gran cantidad de información que ayuda a vencer la ilusión de independencia de los seres humanos respecto al medio ambiente y el sistema económico (Espinoza, 2004), esto ha provocado que las personas

¹ Informe Brundtland, 1987

tomen conciencia de las limitaciones del orden mundial y del control público como mecanismo de gobierno, además de las formas en las que se ha respondido por parte de todos a los problemas sociales y ambientales que requieren un mayor número de enfoques, instrumentos y acciones (Kooiman, 2004).

Kooiman (2004) sostiene que la sociedad ha generado como respuesta roles sociales diferentes a través de la organización y conformación de asociaciones civiles llamadas “organizaciones no gubernamentales (ONG’s)”, en gran parte del mundo. Estas ONG’s actúan en asuntos humanitarios de distinta índole, buscando hacer frente a la injusticia, corrupción, pobreza, deterioro ambiental, la inequidad, el abuso de poder, entre otros. La emergencia de estos grupos ha propiciado cambios significativos en los procesos de toma de decisiones y en la forma de gobernar, derivados de la exigencia de información y del involucramiento en la gestión ante organizaciones públicas y privadas, e incluso a través de la participación en manifestaciones civiles pacíficas o hasta violentas, propiciando en alguna medida acciones encaminadas a mitigar las consecuencias negativas (Kooiman, 2004).

El proceso de cambio global se deriva de la compleja interacción entre los sistemas humanos (económico, social, político, instituciones, cultural y tecnológico) y los sistemas ambientales. Existe una escasa comprensión de la dinámica interactiva entre sistemas, sin embargo se considera que el aumento de la población, el desarrollo tecnológico y el crecimiento económico, además de otros elementos a los cuales ahora se les reconoce una mayor importancia como las instituciones y los sistemas de valores, son factores que han actuado de manera perjudicial para el medio ambiente y en consecuencia para la humanidad (Jiménez, 2003).

Según Dúran (2009), las organizaciones se pueden clasificar en tres sectores, el primer sector se refiere al ámbito público (principalmente Estado y gobierno); el segundo sector a lo privado (empresas) y el tercer sector se refiere a la sociedad civil, gente y ciudadanos que se agrupa para formar asociaciones civiles, ONG’s, cooperativas y otros tipos de organizaciones formales e informales, con el fin de contribuir a resolver problemas sociales y ambientales que los otros dos sectores no han podido resolver o incluso han contribuido a generar (Durán, 2009).

Para Durán (2009), estos tres sectores funcionan bajo racionalidades, objetivos y funciones específicas que definen sus acciones y toma de decisiones. Por otra parte, según Luna y Tirado (2005) todas las organizaciones necesitan producir un sin número de decisiones de diferente índole, pero las más relevantes por ser consideradas definitorias, son las relacionadas con sus fines, su agenda y sus políticas; éstas son las que establecen sus reglas de operación interna, el uso de sus recursos y la selección de sus dirigentes, además de las que determinan los planes y acciones estratégicas para lograr lo que se proponen, todo esto dentro de un entorno institucional cambiante.

Las cooperativas son organizaciones que tienen como propósito el apoyo mutuo para un desarrollo comunitario, para el desarrollo de todos los asociados, se unen para hacer frente a los mercados, a las necesidades de su comunidad. Por ello es importante que las cooperativas ejerzan su proceso de gobernanza para contribuir al equilibrio de poderes políticos y económicos y la conservación de sistemas eco-sociales.

Sin embargo existe muy escasa información de cuál es la situación actual de estas organizaciones en México, cómo ejercen su proceso de gobernanza interno y como éste se proyecta en un proceso de gobernanza regional. Se ha demeritado a la cooperativa como organización debido a que se dejó de considerar, por parte del gobierno, como una estrategia de movilización de masas para la obtención de votos bajo un esquema clientelar; sin embargo existen muchas cooperativas activas en el país, cuyos procesos se requieren estudiar, observar y establecer si se ejerce un proceso de gobernanza y los impactos que se generan en su organización y entorno.

La FAO designó al año 2012 “Año Internacional de las Cooperativas” con la intención de reflejar un interés “renovado” en estas organizaciones y concientizar sobre los valores que las rigen. Según datos de la FAO los socios integrados en cooperativas, desde las conformadas como pequeñas organizaciones hasta millonarias compañías que operan en todo el mundo y en todos los sectores de la economía, tanto a nivel urbano como rural, ascienden a 800 millones. Estas organizaciones, aportan importantes ingresos en los países, de ahí su relevancia y la necesidad de analizar las formas como ejercen su gobernanza.

Las cooperativas funcionan bajo una racionalidad diferente a la de la competencia, inclusive existe el discurso antagónico entre cooperar y competir, lo que nos lleva a cuestionarnos si la gobernanza cooperativa permite mejorar la condición competitiva de las cooperativas de pescadores ribereños, estableciéndonos como objetivo identificar en qué medida se lleva a cabo la gobernanza cooperativa y cómo se relaciona con las condiciones que permiten mejorar la competitividad de las sociedades cooperativas pesqueras ribereñas, para proponer estrategias de desarrollo local.

Lo anterior a través de cinco objetivos específicos; Caracterización de las cooperativas e identificación de actores clave relacionados, con el fin de obtener un panorama general del sistema lagunar y comprender el contexto; Identificar en qué medida la gobernanza cooperativa se practica en las cooperativas pesqueras de ribera; Identificar las determinantes competitivas sistémica, sectorial y empresarial de las cooperativas pesqueras ribereñas; Describir cuáles son las condiciones de las determinantes para la competitividad en las cooperativas pesqueras y por último describir las relaciones entre gobernanza cooperativa y determinantes para la mejora de la competitividad en cooperativas pesqueras ribereñas del sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Sinaloa.

En el primer capítulo se abordan los distintos enfoques teóricos que nos permiten obtener un marco conceptual para el análisis del problema, posteriormente en el capítulo dos damos cuenta del problema y su dimensión para la comprensión. En el capítulo tres planteamos el procedimiento metodológico con el que se abordó el estudio para finalmente mostrar los principales resultados que arrojó el trabajo de campo y las conclusiones recomendaciones que se hacen para estudios posteriores.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL: GOBERNANZA, COOPERACIÓN Y COMPETENCIA

Fundamentos de Cooperación y Competencia

A través del tiempo han existido diversas teorías sobre la evolución de las especies, entre las que destaca la de Charles Darwin, que en 1859 publicó “El origen de las especies, por medio de la selección natural, o preservación de las razas favorecidas en su lucha por la existencia”. Éste, influenciado por Robert Malthus y Adam Smith, aborda la lucha por la existencia, la selección natural y la supremacía de unas especies sobre otras (Alsino, 2012).

Muchas de estas ideas se retomaron por las ciencias sociales y económicas para justificar los sistemas basados en la competencia para el progreso, entendido como aumento de la rentabilidad, de eficiencia y productividad (Soubeyran, 1984). “Esta ley básica de la selección natural y la supervivencia del más apto comparte la idea de la lucha por la vida. Ésta se manifiesta principalmente entre los individuos de una misma especie, donde cada uno lucha por el predominio y por el acceso a la reproducción (selección sexual)” lo que garantiza la trasmisión de sus genes (Kropotkin, 1920):3).

Para Herbert Spencer “la lucha por la vida y la supervivencia del más apto, representan no solamente, el mecanismo por el cual la vida se transforma y evoluciona sí no también la única vía de todo progreso humano.” A partir de estas afirmaciones, se establecen las bases de lo que se llamará el darwinismo social, del cual se considera surge el capitalismo (Kropotkin, 1920):6).

A estas ideas promovidas por Darwin en relación a la competencia para la supervivencia de las especies están ligadas las políticas de desarrollo basadas en sociedades

productivistas, especializadas y de alto rendimiento, que consideran a la naturaleza como fuente inagotable de riquezas. Para Soubeyran (1984) la definición de progreso propuesta por esta corriente ideológica no permite observar la entropía, donde el crecimiento, por su mecanismo propio, amenaza con auto-destruirse al cabo de cierto tiempo.

Se considera que en los pasajes escritos por Darwin en *El origen de las especies*, se expresa continuamente la idea de que las comunidades humanas que practican la ayuda mutua, la falta de propiedad y de jerarquías, son incivilizadas, que sus habitantes se ubican en medio camino entre el hombre y el animal, y que el propio proceso evolutivo no posee ni la menor porción de ayuda mutua, por lo que los excluirá del planeta extinguiéndolas (Soubeyran, 1984).

Por otro lado surge una corriente opuesta a la del darwinismo social, basada en ideas evolutivas a través de la cooperación. Algunos científicos como Mancur Olson (1965) con su libro “La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos”, Robert Axelrod (1981) con su artículo “La emergencia de la cooperación sobre egoísta, la evolución de la cooperación” y Kropotkin (1920) con su libro “El apoyo mutuo”, tres referencias básicas en la historia que apuestan que a través de la acción colectiva, la ayuda mutua y la cooperación se obtienen un mayor grado de desarrollo, de evolución y de oportunidad de sobrevivir (Ostrom, 2000).

El libro de Kropotkin está basado en las aportaciones de Darwin, como forma de refutar los escritos elaborados por Huxley, discípulo fiel de Darwin, en su libro “*Struggle for life*” escrito en 1888, el cual consideró elaboraba una interpretación falsa y unilateral de las aportaciones de Darwin. Kropotkin sostiene que Darwin era perfectamente consciente de la existencia de los mecanismos de cooperación para la evolución a pesar de que no los consideraba como el principio para la evolución de las especies. Incluso Darwin, en las reediciones de su libro, fue añadiendo muchas aclaraciones para remediar ciertos puntos confusos, fue suavizando la importancia de la lucha por la existencia, reconoció, puesto que el éxito reproductor y la selección natural funcionan de varias formas, que en otros contextos, la cooperación, la ayuda mutua y la simbiosis también pueden asegurar el éxito (Kropotkin, 1920; Soubeyran, 1984).

Para Kropotkin (1920) la competencia es un factor que claramente tiene lugar como mecanismo de evolución; sin embargo, considera que la regla invariable en el mundo animal y en la humanidad es la cooperación como principal mecanismo para eliminar la competencia, lograr la evolución y acrecentar las oportunidades de supervivencia.

A partir de estas discusiones y debate entre cooperación y competencia y su aplicación en las ciencias sociales, surge lo que se conoce como sociobiología, que intenta explicar el comportamiento de los animales y humanos sobre la base de la evolución biológica. A pesar de que se han identificado patrones claros en cuanto a comportamientos básicos como en lo sexual y lo social, el altruismo y la cooperación avanzada no han sido explicados adecuadamente bajo este enfoque (Heylighen, 2009).

Autores como Nowak (2006), plantean la existencia de organismos (incluido el hombre) que cooperan y otros que compiten; los que cooperan pagan un costo para que otros obtengan un beneficio, siendo que los que compiten no tienen costo y no negocian sus beneficios, esto es, los obtienen a costa de otros. En poblaciones mixtas, donde hay cooperadores y competidores, los competidores tienen mayor promedio de rendimiento que los que cooperan. Establece que la selección natural actúa para incrementar la abundancia de competidores y con el tiempo los cooperadores disminuyan de la población, lo que confirmaría la teoría de Darwin.

Sin embargo por otro lado afirma que en una población donde los cooperadores dominan, los promedios más altos de rendimiento los obtienen los cooperadores y que los competidores obtienen los más bajos, generando que éstos, por la selección natural, disminuya de la población, lo que soporta la teoría de Kropotkin (Nowak, 2006).

Heylighen (2009) establece que lo anterior está relacionado a la selección natural, la cual significa que los sistemas que están insuficientemente adaptados, porque son inestables y no producen descendencia, son eliminados de la escena natural, esto ocurre de forma espontánea y continuamente. La adaptación se refiere a la probabilidad de enfrentarse al mismo o similar sistema en un futuro; se considera que los sistemas tienen una gran adaptación si son estables (tienden a mantenerse por un largo tiempo) y si generaron descendencia cuando desaparecen, esto es dejar copias o replicas genéticas.

Tanto en la teoría de la evolución, como la sociobiología y corrientes afines continúa el debate y descubrimientos; sin embargo, la mayoría de los autores establecen que la competencia implica una lucha, un gen egoísta, la consideración de que los recursos son ilimitados, el menor costo sobre un beneficio a corto plazo y una supervivencia condicionada por la población dominante. Y, por otro lado, la cooperación implica la colaboración mutua, una serie de mecanismos generados por diferentes factores como la genética, la ayuda mutua o recíproca, la moralidad y la ética, y la obtención de un mayor beneficio a largo plazo, de igual manera condicionada por la población dominante. Ambos comportamientos se encuentran presentes en la naturaleza incluido el hombre.

Organizaciones y su Clasificación

A pesar de las diferentes definiciones, se dice que la palabra organización tiene básicamente tres acepciones; la primera, etimológicamente proviene del griego *organon* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social y la última se refiere a la organización como un proceso. En este trabajo nos referimos a organización como entidad o grupo social.

De acuerdo con Gutiérrez, Hilborn et al. (2011), las organizaciones nos acompañan a través de nuestras vidas desde que nacemos: hospitales, gobierno, escuelas, negocios, iglesias, etc. y éstas actúan en base a sus objetivos, principios y funciones y se pueden clasificar en tres sectores. El primer sector se refiere al ámbito público (principalmente Estado y gobierno), el segundo sector a lo privado (empresas) y el tercer sector se refiere a la sociedad civil, gente y ciudadanos que se agrupan para formar asociaciones civiles, ONG's, cooperativas y otro tipo de organizaciones formales e informales. Éstas se conforman con el fin de contribuir a resolver problemas sociales, económicos y ambientales que los otros dos sectores no han podido resolver o incluso han contribuido a generar como: pobreza alimentaria, discriminación, contaminación, pérdida de biodiversidad, violencia, injusticia, entre otros (Durán, 2009; García, 2008).

Para Duran (2009), estos tres sectores funcionan bajo racionalidades, objetivos y funciones específicas que definen sus acciones, mientras que para Luna y Tirado (2005) todas las organizaciones necesitan generar decisiones de diferente índole, pero las más relevantes por ser consideradas definitivas, son las relacionadas con sus fines, su agenda y sus políticas. Éstas son las que establecen sus reglas de operación interna, el uso de sus recursos y la selección de sus dirigentes, además de las que determinan los planes y acciones estratégicas para lograr lo que se proponen, todo esto dentro de un entorno institucional cambiante.

En el primer sector, el Estado, los actores son los gobiernos en sus tres niveles: federal, estatal y municipal, así como dependencias descentralizadas y cualquier instancia que dependa de recursos del gobierno para funcionar; éstas tienen como objetivos la universalización de los derechos, la procuración de los derechos y condiciones de ciudadanía, la función reguladora o normativa y distributiva, sintetizar el interés general, además de arbitrar o servir de esfera formal e institucionalizada de la negociación entre los distintos intereses sociales gregarios y particulares, entre otros (Durán, 2009).

El segundo sector funciona bajo la racionalidad del mercado, donde se ubican las corporaciones, empresas (de todos tamaños), *clusters* y todas aquellas organizaciones que dependan de los recursos privados, operando a cualquier nivel (local, estatal, regional, nacional e internacional); tienen como objetivos y funciones principales el representar intereses particulares y privados con fines de lucro, acumular riqueza, las relaciones productivas y la inversión, y produce esencialmente bienes materiales (Durán, 2009).

Y por último, está el sector al que Durán (2009) llama el tercer sector. Lo divide en cuatro grandes grupos que se describen a continuación:

El tercer sector asistencial o de acción social (economía social): Da espacio al voluntariado social, se centra en valores de solidaridad y altruismo, genera un servicio social, da respuesta a crisis sociales para situaciones de riesgo o desprotección, comparte responsabilidades con el Estado en la atención a las necesidades sociales. Algunos ejemplos de organizaciones son los centros voluntarios de rehabilitación, de salud

mental, preventiva o emergencias, ambulancias voluntarias, comedores comunitarios, asociaciones ligadas a la Iglesia.

El tercer sector ciudadano: Provoca cambios y transformaciones personales y sociales en una conciencia de corresponsabilidad, se centra en valores de justicia y afirmación de derechos, genera espacios de expresión y participación, representa diversidad de sectores e intereses, canaliza intereses particulares de los ciudadanos de forma productiva para la sociedad, operan como observatorios ciudadanos, potencia la democracia, la participación y la creatividad social. Algunos ejemplos son organizaciones y redes activistas de denuncia y cabildeo, asociaciones cívicas, grupos de derechos y libertades cívicas, de derechos humanos, de servicios legales, de defensa del consumidor y sindicatos.

El tercer sector económico: Genera oportunidades para sectores alternativos a través de mecanismos de inclusión a sectores marginados del sistema financiero y productivo, reivindica formas de gobernabilidad y autogestión diferentes a las hegemónicas basadas en el capital material, crea modelos de producción más integrados, propicia consumo y sistemas de producción más sostenibles (ambiental y socialmente). Algunos ejemplos de esto son las asociaciones de productores, ONG's, fundaciones con proyectos productivos y cooperativas.

El tercer sector corporativo: Son instrumentos de responsabilidad social corporativa, el mercadeo social y cultural, se centra en valores de prestigio y eficiencia, propicia consumo y sistemas de producción ambiental y socialmente responsables y es una fuente de inversión para las otras tendencias del tercer sector. Aquí se encuentran las asociaciones o alianzas de empresas para la responsabilidad social corporativa, fundaciones auspiciantes o patrocinadoras voluntariado empresarial, asociaciones de empresarios. OJO si algo de esto es textual, se debe poner entre comillas y hacer referencia a los números de página

Las organizaciones del segundo sector y del tercer sector económico se ven inmersas en los mercados en donde la competencia y la cooperación son aspectos de suma importancia y que se han venido estudiando por muchos investigadores a través del

tiempo y que se considera contribuyen de forma significativa al desarrollo sustentable. La capacidad de competir y de cooperar de estas organizaciones determina su permanencia o existencia dentro de las economías y sistemas sociales, además de su relación con el entorno y las consecuencias sociales, económicas y ambientales.

Competencia y Cooperación en Organizaciones

Garnica y Rivero (2004) sostienen que la competencia es el modo tradicional del sistema económico capitalista, que a partir de los años setenta y ochenta se intensificó a nivel mundial generando la transición a una nueva fase económica basada en la acumulación, división del trabajo, productivismo, globalización y explotación irracional de los recursos naturales y humanos.

Por su parte, Domínguez (1994) plantean que entre los dogmas de la economía moderna se considera que la competencia ha sido uno de los de mayor impacto, influyendo culturas y formas de vida. “A pesar de que en un inicio se planteó solo a nivel económico y no se consideraba inmoral por fomentar el individualismo, sino al contrario, como virtuoso estimulando la independencia de cada ser humano, alentándolo a trabajar y salir adelante por sus propios méritos, con el tiempo se han observado efectos negativos en los diferentes sistemas sociales, ambientales y económicos” (Alvira-Domínguez, 1994).

Para Domínguez (1994) el propósito de la competencia es ganar, generar rendimientos, acumulación de riqueza, la competencia fomenta un carácter agresivo, posee una concepción guerrera de la vida. Ya que la competencia en los mercados es como un juego que hay que ganar se requieren reglas y árbitros, sin embargo considera que dado que la filosofía de fondo de los actores en el mercado es individualista, éstos tienden a romper las reglas y a corromper al árbitro, en este caso a los gobiernos, generando mecanismos de corrupción y degradación de los sistemas.

Las empresas basadas en el capital no asumen como su responsabilidad el bienestar de las personas o de lo social, debido a que su principal ocupación es la competencia y la rentabilidad; dejan esta responsabilidad al Estado el cual se convierte en empresario, legislador y árbitro, dependiendo económicamente de las empresas privadas, generando círculos viciosos que fomentan la corrupción y los favoritismos a la hora de aplicar la ley (Alvira-Domínguez, 1994).

Diversos autores han definido la competencia en los mercados de múltiples formas. Echaudemaison (1996) la define como la “conurrencia de una multitud de vendedores en el mercado libre, que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí proponiendo los precios que les permitan sus costes y que se alinean con el mercado”. Tamames y Gallo (1996) la definen como la “rivalidad entre los vendedores y los compradores del mismo producto”.

“El mercado desde este punto de vista, es el espacio en donde las empresas luchan y se enfrentan en el ámbito comercial, productivo, financiero, tecnológico, en investigación y desarrollo, en un marco legal y regulatorio, con diversas armas estratégicas. Por lo que la competencia en estos términos se concibe como un juego sucio en el cual, ante las estrategias de la empresa los rivales reaccionan con aumento de publicidad, actividades de promoción, disminución de precios o imitación de productos” (García-Garnica & Lara-Rivero, 2004):147)

Domínguez (1994) plantea que la lucha de las organizaciones por abrir nuevos mercados o espacios se puede entender como inventiva e innovación en tanto que buscan generar nuevas ideas y realidades, sin embargo cuando esto sucede otras organizaciones se pueden ver amenazadas, establece que las organizaciones que se ven amenazadas no pueden contemplar la expansión de otro sin temer que ella dé ventajas al expansionista a medio y largo plazo generando un desplazamiento a todos aquellos que no pudieron contra el expansionista. Esto da como resultado pérdida de poder del desplazado, lo cual se traduce en tener que renunciar a espacios, lugares, rentabilidad, placeres y un sinnúmero de factores relacionados a la supervivencia y bienestar.

En lo que se refiere a organizaciones la cooperación es una manera de iniciar una estrategia cuando ésta no se puede realizar de manera aislada, es decir, cuando un individuo quiere lograr un propósito y no lo puede hacer solo, busca aliarse con otros individuos que busquen cumplir el mismo propósito, siendo que por ellos mismos les resultaría más difícil alcanzarlo (García-Martí, 2000).

La cooperación como estrategia, ha generado resultados como los clústers, los cuales están integrados por redes espaciales en las cuales conviven organizaciones e instituciones que intercambian información, conocimientos y experiencias productivas, comerciales y tecnológicas. A decir de Garnica y Rivero (2004:153) “en este espacio territorial las empresas requieren desarrollar sistemas y estrategias de cooperación que les permitan enfrentar la especialización del trabajo, diversidad tecnológica, altos costos de inversión, incertidumbre del mercado, acotamiento de ciclos de vida de productos y tecnologías, diversos tipos de riesgos financieros y la continua necesidad de aprender”.

Sin embargo, estas empresas a pesar de presentar algunas condiciones de cooperación, no dejan de competir entre ellas, además que la intensidad de cooperación entre empresas e instituciones depende de las estrategias competitivas que desarrollan las empresas dominantes o de mayor poder del propio clúster. Las relaciones de colaboración entre distintas organizaciones pueden producir conflictos de intereses en distintos niveles y la cooperación tornarse en rivalidad cuando se juega la propia supervivencia de la empresa, sin embargo se pueden dar acuerdos de colaboración que funcionen para todas las empresas involucradas alcanzando los propósitos en un principio planteados para la construcción del clúster (García-Garnica & Lara-Rivero, 2004).

“La cooperación permite a los individuos concentrarse en sus competencias y aprovecharse de la eficiencia y conocimientos de otros individuos especializados en otras tareas, es decir, conseguir recursos y capacidades que el individuo no posee” (García-Martí, 2000):107).

La cooperación entre organizaciones e individuos se ha explicado mediante varias teorías, una de ellas es la teoría de juegos. Existen dos tipos de juegos, uno en el cual los

actores compiten para ganar y donde uno siempre va a perder, a este se le llama “suma-cero”; y los juegos de “suma no cero” en donde todos los participantes pueden ganar o perder, llegar a acuerdos y ayudarse uno al otro, siendo la cantidad ganada variable para todos (Heylighen, 2009).

El juego “suma no cero” se ha explicado mediante “El dilema del prisionero”, donde se presenta una situación hipotética donde dos criminales son arrestados bajo sospecha de haber cometido un crimen juntos, ambos tienen opción entre cooperar y traicionar entre ellos, si cooperan ambos ganan por falta de pruebas y si uno traiciona al otro, el que traiciona gana por cooperar con la policía y el otro pierde, si ambos se traicionan ambos pierden. Parte de las conclusiones de este dilema es que los que cooperan entre sí obtienen una ganancia a largo plazo y los que no, una ganancia a corto plazo, sin embargo, como se pierde la confianza y la sinergia el que traiciona perderá a largo plazo (Heylighen, 2009).

Así pues, de acuerdo a lo anterior y bajo la racionalidad de la cooperación están las empresas cooperativas, las cuales se forman para alcanzar propósitos encaminados al bien común, a la colectividad, las cuales buscan satisfacer las necesidades de los socios, así como las de sus comunidades, que se basan en principios y valores los cuales están encaminados a la solidaridad y el desarrollo sustentable.

Investigadores expertos en cooperativas, afirman que el cooperar de manera significativa en base a valores y principios genera efectos que contribuyen a elevar la competitividad de las empresas, el compromiso del socio en las cooperativas genera un alto nivel en las estructuras técnico-productivas y de comercialización, la lealtad de los socios produce transacciones de alta frecuencia reduciendo los costos de transacción (Moyano-Fuentes, Puig-Blanco, & Bruque-Cámara, 2008).

Competitividad

La competitividad dentro de sus muchas acepciones se puede definir como la capacidad que tienen las empresas o negocios para mantener o acrecentar su cuota en los mercados, la cual se refleja en su rentabilidad. Para Michael Porter (1991) la productividad resulta el principal indicador de competitividad, la cual está dada por condicionantes como calidad, tecnología, aprovechamiento de las economías de escala, comercialización, eficiencia de la mano de obra, infraestructura y en general un marco económico adecuado para desarrollar las actividades de producción.

El mercado, como se ha señalado, es el espacio donde las empresas se enfrentan a una dinámica dada por los compradores y vendedores intercambiando bienes altamente sustituibles, con precios determinados por la oferta y la demanda, entre otros factores. La demanda se puede definir como lo que el comprador desea o necesita adquirir basados en sus valores, creencias y estilos de vida. Lo que se oferta es lo que las empresas producen y ponen a la venta y esta se determina en base a la disponibilidad tecnológica, ambiental y económica (Bowles, 2010; Ramírez, 2006).

Todas las empresas operan en un macroambiente moldeado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos, la industria y área competitiva en que operan las empresas (León, 2009).

El macroambiente abarca todos los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la compañía, es decir en su entorno incluyendo el medio ambiente natural. Algunas investigaciones y experiencias vividas por las compañías indican que el entorno externo e interno de la organización afecta su crecimiento y su rentabilidad e influye de manera importante para la toma de decisiones de los actores (García-Hernández, 2008; León, 2009)

La necesidad de conocer todos los elementos del entorno propiciará que la firma esté preparada para anticipar posibles impactos negativos y diseñar estrategias para

amortiguarlos, aun cuando el entorno esté definido por aquellos elementos y circunstancias internas y externas que influyen en las decisiones y comportamientos empresariales (Finanzas, 2006; Garcia-Hernández, 2008; León, 2009; Porter & Linde, 1995; Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005).

De ahí la relevancia de conocer los factores que determinan la competitividad. Existen diversos estudios, sobre todo en lo que se ha dado en llamar competitividad sistémica, enfoque que ha tomado importancia desde los años noventa y que pretende explicar cómo la interacción compleja y dinámica entre Estado, empresas, instituciones y la capacidad organizativa de una sociedad inciden en la competitividad (León, 2009).

El concepto de competitividad sistémica propone diferentes niveles de determinantes que inciden en la competitividad de las empresas, como las determinantes sistémicas las cuales se relacionan con el contexto económico, social y ambiental de cada país y que afectan a todos los sectores y empresas que participan en ese territorio en específico. Las determinantes sectoriales las cuales se relacionan con las características de cada sector y que inciden en su funcionamiento o el patrón de competencia que impera en ese mercado, y finalmente las determinantes de la empresa, relacionadas con todo aquello que diferencia a una empresa de otra como sus estrategias y estructuras organizacionales, también han sido caracterizados como niveles macro el país, meso la industria y región, y micro la empresa (García, 2008; León, 2009; Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005).

El nivel macro hace referencia a la formación de un entorno capaz de fomentar, incentivar, fortalecer, multiplicar, los esfuerzos de las empresas a través de políticas públicas en los diferentes niveles de gobierno, la infraestructura física e industrial, educación, tecnología y tratados comerciales internacionales del país en cuestión (León, 2009). Se ha demostrado que la inestabilidad económica de un país perjudica las operaciones de las empresas y de los mercados, ejerciendo un efecto negativo en las economías nacionales (García, 2008).

Un estudio realizado por el ministerio de economía y finanzas de Uruguay, establece que existen factores que determinan la competitividad de una empresa en diferentes niveles,

el más amplio es el del contexto económico y social de un país y afecta a todos los sectores y empresas. Los dividen en determinantes macroeconómicos (tipo de cambio, tasa de interés, crecimiento PIB, política salarial), regulatorios (política industrial y tecnológica, de comercio exterior, tarifaria y tributaria, defensa del medio ambiente y de la competencia), infraestructurales (disponibilidad y costo de la energía, transporte, telecomunicaciones, insumos básicos, servicios tecnológicos), sociales (situación y calificación de la mano de obra, políticas de educación, políticas de seguridad social) e internacionales (tendencias del mercado mundial, flujos internacionales de capital, acuerdos internacionales) (Finanzas, 2006).

En nivel llamado meso, donde las determinantes para la competitividad están dadas por la región y la industria o sector, se considera que el desempeño de una empresa se determina en gran medida por las condiciones que prevalecen en su entorno, en especial con su proximidad geográfica inmediata (Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005). A decir de Porter (2001) el desarrollo regional da origen a los clústeres los cuales se definen como grupos geográficamente cercanos de compañías, proveedores, prestadores de servicios e instituciones relacionadas con un sector en particular que están interconectados y vinculados entre sí por aspectos comunes y complementarios los cuales contribuyen a incrementar la productividad de las empresas que los constituyen ya que reducen los costos de transacción y los de capital; elevan la capacidad de innovación al momento que una empresa innova genera un “efecto de demostración” y se incrementa la posibilidad de que sea adoptado por otras empresas; y estimulan la formación de nuevos negocios que expandan el conglomerado reduciendo las barreras de entrada y aumentando las oportunidades de hacer negocios.

En relación con el nivel industrial o sectorial, se considera que se define por el conjunto de empresas que se dedican a actividades económicas similares; se considera que una industria competitiva presenta oportunidades para establecer eslabonamientos verticales con otras empresas de la misma industria y actores que ofrecen conocimiento y tecnología, generando efectos positivos en el desarrollo industrial del país (Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005).

Se considera como determinantes sectoriales para la competitividad las características de mercado (concentración de oferta, tamaño de las empresas y propiedad del capital, relaciones con los abastecedores y compradores, grado de diferenciación del producto, ubicación en el tejido productivo), así como la normativa específica de la industria en cuanto a regulación como impuestos, política comercial, etc. y por último las políticas de apoyo al sector por parte del Estado (Finanzas, 2006).

Por último, está el nivel micro o empresarial, donde se considera que la capacidad de producir, organizarse y vender de una empresa frente a sus competidores, serán determinantes para su competitividad, para esto la empresa debe crear estrategias considerando las determinantes sectoriales y de los sistemas para establecer las acciones y poder tomar decisiones. En cuanto a las determinantes de la empresa, las estrategias que se sigan en cuanto a lo tecnológico (de producto y de proceso), de gestión, de recursos humanos (capacitación y entrenamiento), de abastecimiento, de alianzas con otras empresas, financiera, comercial y de marketing y de convenios empresariales, están relacionadas con el precio y la calidad de los productos, aspectos que, combinados, pueden proporcionar un buen posicionamiento en los mercados (Finanzas, 2006; Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005).

Para Porter (1991) la base de la productividad de un país se encuentra en sus empresas, en la capacidad de éstas para usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. Para este autor no importa cuánto se posea, sino qué se hace con lo que se tiene.

Fundamentos de la Teoría de la Gobernanza

La gobernanza es un concepto cuyos principios teóricos-filosóficos remiten a los griegos Platón (427-347 a.c.) y su discípulo Aristóteles (385-322 a.c.) cuyas aportaciones a las ciencias políticas, se centran en proponer un orden donde los dirigentes políticos lleven al pueblo a alcanzar su grandeza a través de principios y valores. Ambos consideraban que el fin de la sociedad y del Estado es garantizar el bien supremo de los

hombres, de su vida moral e intelectual. Planteaban que es injusto todo gobierno que se olvide de este fin supremo y que vele más por sus propios intereses que por los de la sociedad, de ahí la necesidad de que un gobierno sea capaz de establecer leyes justas, es decir, leyes encaminadas a garantizar la consecución de su fin. El cumplimiento del propósito de la sociedad y del Estado a través de un marco legal justo, marca los principios de lo que hoy se conoce como gobernanza.

La teoría basada en este concepto se conforma a partir de las aportaciones de diferentes filósofos e investigadores. El inglés Sir John Fortescue, (1395-1477) fue el primero en acuñar el concepto de “Governance” en su libro “The Governance of England” cuya primera edición salió en 1885 con varias reediciones posteriores. Fortescue fue un reconocido político, juez y jurista estudioso de las leyes y de los poderes de las monarquías de Francia e Inglaterra en los siglos XIV y XV y considerado uno de los teóricos políticos más prominentes del siglo XV. En el texto se refería a gobernanza como la capacidad de quien gobierna para llevar al que es gobernado a su fin; este fin, de acuerdo con el planteamiento de Aristóteles, aludía al derecho del pueblo a vivir en sociedad acorde con virtudes morales dirigidas a obtener la gracia de Dios, a través del consenso y la deliberación; es decir, mediante “la luz de la razón”. El libro constituye un profundo análisis del papel del rey y del reino (pueblo) y de las responsabilidades de cada uno para cumplir el fin supremo o propósito de vivir en sociedad (Fortescue, 1885).

A través del tiempo diversos estudiosos del tema hicieron aportaciones relevantes a la teoría de gobernanza principalmente a través del estudio las interrelaciones de la sociedad con los poderes políticos y sus implicaciones en la toma de decisiones. Dostoyevski (1821-1881), uno de los principales escritores de la Rusia zarista, explora en su vasta literatura la psicología humana en el complejo contexto político, social y humanista de la sociedad rusa del siglo XIX. Nietzsche (1844-1900), por otra parte, es considerado uno de los pensadores más influyente por sus ideas críticas hacia los sistemas políticos, sociales, morales, religiosos y en torno a los conceptos de voluntad y poder; Spann (1878-1950) elabora varios ensayos en los que analiza la política y la economía en el desarrollo social, entre otros (Voegelin, 2003).

Max Weber introdujo el concepto de gobernanza en los estudios de políticas públicas. Planteó que toda administración necesita dominación debido a que es siempre necesario que algunos poderes de orden estén en las manos de alguien. Para este autor existen tres grupos claros en cuanto administración pública se refiere: el dirigente, el servidor público y el pueblo (Weber, 1979).

Weber se refería a dominación como la situación en donde el deseo manifiesto del dirigente o dirigentes influencia la conducta de otro u otros, a tal grado que ejecutan las acciones como si fueran para su propio bien; a esto se le llama obediencia. El deseo del dirigente es asumido como el deseo del dirigido y llevado a cabo por éste último, como si el dirigido fuera una extensión del dirigente (Weber, 2002).

Sin embargo, para que lo anterior tenga lugar debe existir un componente al que Weber llama “legitimidad”. Para el autor la obediencia corresponde a que la orden fue emitida con un cierto grado de legitimidad; el dirigente no emite una orden sin la expectativa de que la persona que la recibió decidirá si lleva a cabo o no la acción de forma independiente y de acuerdo con su moral, valores y ética. Simplemente espera que la realice, debido a que para el dirigido el dirigente es legítimo y espera que la orden lo beneficie a él también (Voegelin, 2003; Weber, 2002).

Así, en un proceso de gobernanza, a pesar de que existe una persona que dirige y otra que es dirigida, existe un consenso en cuanto a valores y principios, una voluntad y libre acción; no existe un ambiente de coacción o coerción, sino se trata de caminar hacia un propósito común a través de la guía de ciertos principios. En una relación de orden-obediencia, la cual se transforma en acción, está implícita la voluntad libre de las personas.

Otra corriente analítica de la gobernanza está relacionada con las raíces de las ciencias humanistas y de la psicología; tiene sus principios en las aportaciones de Agustín de Hipona, conocido como “San Agustín” (354-430 d.c.). En sus trabajos sobre el desarrollo del ser humano, plasmados en la serie de libros “Confesiones de San Agustín”, planteaba que las personas pueden llegar a ser influenciadas por otras personas o sistemas cuando no se reconocen a sí mismas, cuando “se pierden”, cuando no tienen

claro cuál es su propósito de vida, no saben quiénes son ni cuáles son sus valores y principios. Lo anterior genera condiciones que permiten que otra persona con mayor certeza y deseo de dominar, los domine y aliene, perdiendo así su gobernanza, esto es, su capacidad de gobernarse a sí mismos y decidir bajo su propio sistema de creencias (Hipon, 1983).

A San Agustín le sigue René Descartes (1596-1650) filósofo francés que aporta a la teoría de gobernanza con su definición de persona a través de la meditación, establece que somos seres pesantes, establece la premisa de que todo lo que piensa existe, y como cosas pensantes que somos, somos solo en el acto de pensar, lo que somos cuando no estamos pensando permanecerá dudoso, tal vez, cuando dejemos de pensar, dejaremos de existir (Voegelin, 2003):239).

En esta misma línea le siguieron Edmund Husserl (1859-1938) filósofo fundador de la “nueva ciencia fundamental, fenomenología”, la cual está basada en la esencia y conciencia de las persona; para Husserl, todas poseen una individualidad y sus actos “dejan huella”. Desde su perspectiva, el “yo” se manifiesta en las actitudes, intereses, motivaciones, opiniones, decisiones, tomas de posición y convicciones (Voegelin, 2003).

Husserl sostenía que dichas manifestaciones están basadas en creencias y valores que cada persona posee valores que reconoce como suyos y que éstos manifiestan el entusiasmo del “yo” el cual despierta al yo más profundo y hace que éste se decida por tal o cual cosa y se ponga al servicio de ciertos valores objetivos, individuales o de ámbitos de valores objetivos-ideales (Sesmero, 2011). A Husserl y a la fenomenología, le siguieron autores como Alfred Vierkandt (1867-1953) y Max Scheler (1874-1928) (Voegelin, 2003).

Valores, Ética, Moral y Principios en la Gobernanza

Muchos de los autores que aportaron a la construcción de la teoría de gobernanza hacen referencia a valores, ética, moral y principios, de ahí la importancia de revisar la definición de cada uno de estos conceptos y cómo se relacionan con la gobernanza. Chippendale (2001) sostiene que “los valores describen lo que es importante en la vida de una persona, la ética y la moral prescriben lo que se considera como comportamiento apropiado o inapropiado en nuestro estilo de vida y los principios informan nuestra decisión de valores, moral y ética” (Chippendale, 2001).

En cuanto al análisis sobre valores, diversos autores han contribuido a su conceptualización y comprensión. Schwartz (1987), generó una categorización de valores de acuerdo con la motivación de las personas; para este autor cada valor refleja metas y objetivos a perseguir y es la base para establecer los principios que guían la vida de individuos y sociedades. Es decir, sostiene, no todas las personas poseen los mismos valores en tanto que no poseen las mismas metas y objetivos (Zlobina, 2003). En tal sentido, para que se dé el proceso de gobernanza cada sistema debe tener claros esos valores que marcan los principios que a su vez llevarán al logro de metas y objetivos.

Para Schwartz, los valores impactan en el comportamiento; los valores individuales son producto tanto de la herencia cultural compartida como de la experiencia personal única, mientras que los valores culturales son aquellos que expresan ideas abstractas, socialmente compartidas acerca de lo correcto y deseable en una sociedad o en un grupo (Zlobina, 2003). De ahí derivan la ética y la moral, de ese conjunto de valores aceptados por una sociedad que al conjuntarse en un propósito común puede lograrse un proceso de gobernanza a nivel comunitario o de mayor espectro.

De acuerdo con Chippendale (2001) son los valores de las personas lo que vuelven algo deseable o indeseable. Esto es, al hacer continuamente juicios en relación con las cosas que nos importan de la vida, estamos aplicando nuestros propios valores, por lo general de manera inconsciente. Las personas poseen un sistema de valores que forma parte de

un complejo conjunto de actitudes que influyen su comportamiento, pero que además afecta y somete a juicio el de los otros (Chippendale, 2001).

Los principios, por otra parte, se construyen con base en los valores y se definen como una verdad o ley general comprendida por varios subordinados que marca una acción (Chippendale, 2001). Charterina (1995) los define como pautas mediante las cuales se ponen en práctica los valores.

En cuanto a la ética y la moral, se consideran los estándares para evaluar el comportamiento humano y considerarlo como correcto o incorrecto, o como bueno o malo; representan el juicio individual en relación a un acto, actitud o comportamiento, y mismo que suele ser socialmente acordado. De ahí que se plantee que la ética y la moral son una construcción social; lo que en una época pudo ser inmoral en otra no lo es. Según las referencias de algunos autores la ética y la moral pueden ser consideradas como similares o sinónimas; sin embargo autores como Boff (2004) sostienen que son distintas.

Para Boff (2004:14), “la ética es parte de la filosofía, considera concepciones de fondo acerca de la vida, del universo, del ser humano y de su destino; determina principios y valores que orientan a las personas y las sociedades. Una persona es ética cuando se orienta por principios y convicciones. Y por otro lado define que la moral “trata de la práctica real de las personas, que se expresan por medio de costumbres, hábitos y valores culturalmente establecidos. Una persona es moral cuando actúa de acuerdo con las costumbres y valores consagrados. Estos pueden, eventualmente, ser cuestionados por la ética. Una persona puede ser moral (sigue las costumbres aunque sea por conveniencia) y no ser necesariamente ética (obedece a convicciones y principios)”.

Así, es posible comprender que los valores, principios, ética y moral se relacionan con la gobernanza, al marcar los propósitos y las metas en los diferentes sistemas u organizaciones y regir su comportamiento.

Enfoques Sobre Gobernanza

A partir de los años setenta el concepto de gobernanza fue incorporado y utilizado en el mundo de la academia como una nueva forma de explicar los valores democráticos, la necesidad de contar con instituciones fuertes e independientes y de promover el desarrollo. Con el tiempo, el concepto de gobernanza ha sido enriquecido desde muy diversas fuentes, escuelas y corrientes de pensamiento, en función de la temática para la cual se utiliza. Así, se alude a gobernanza global, gobernanza sistémica, gobernanza corporativa, buena gobernanza, entre otras (Figura 1), para delimitar el análisis a alguna de sus características y así establecer su alcance (Chávez, 2007).



Figura 1. Algunos enfoques de gobernanza

Elaborado con base en: Aguilar (2010), Aranguren, Larrea et al (2010), Brito (2007), Chávez (2007), Cheung y Chan (2004), Delgado, Bachmann et al (2007), Doornbos (2003), Haldenwang (2005), Salas (2002), Sheng (2013).

En todos los casos, la gobernanza involucra la toma de decisiones colectivas o individuales basada en principios específicos según sea el propósito; implica una amplia inclusión de actores afectados por la toma de decisiones por lo que requiere de coordinación y compromiso de éstos para lograr los propósitos de manera eficaz y

eficiente. Se trata de nuevas prácticas colectivas fundadas ya no en la dominación ni en la violencia legítima, sino en la negociación y el consenso (Graña, 2005). Flores (2010) agrega que el concepto resulta útil para describir y analizar las interacciones complejas que afectan el desarrollo social, económico y ambiental.

Posteriormente, como lo señala Doornbos (2003), organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) e instituciones financieras internacionales, adoptaron la gobernanza como medio para canalizar las ideas liberales de occidente: creación de bienestar, estabilidad y organización política, apertura de los mercados y desarrollo social entre otros; en general, para legitimar procesos legales y normativos que permitieran avanzar hacia la instauración de un capitalismo global, a lo que se hizo en llamar la buena gobernanza (Doornbos, 2003).

Por otra parte, la nueva gobernanza, es concebida como el proceso que da dirección a la sociedad, definiendo y ejecutando en forma compartida la toma de decisiones para el desarrollo, considerando la interdependencia, la asociación, la coproducción y la corresponsabilidad entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales (Aguilar, 2010). Para Aguilar (2010) la nueva gobernanza es un proceso que seguirá desarrollándose en el futuro, en particular en los asuntos relacionados con el desarrollo social y el crecimiento económico; considera que la sociedad contemporánea es una sociedad diferenciada, compleja, independiente, autónoma y más consciente, capaz de intervenir en un mayor número de acciones y toma de decisiones, a través de organizaciones no gubernamentales. Lo anterior, a decir del autor, deja al gobierno como dirigente y coordinador necesario, pero lo considera insuficiente o limitado para la tarea directiva ya que carece de los recursos indispensables para resolver por sí mismo los problemas públicos y garantizar el bienestar de la sociedad (Aguilar, 2010).

La llamada gobernanza democrática por otra parte, es definida como el proceso orientado a impulsar políticas públicas que promuevan mayores niveles de equidad, igualdad ante la ley y justicia social. Ésta se refiere a procesos de toma de decisiones, de ahí que las relaciones de poder juegan un papel central para su análisis en el cual se

deben identificar los espacios, actores y organizaciones que participan, así como las reglas del juego y la forma en que se expresan las relaciones de poder (Flores, 2010).

La gobernanza ambiental, considera los espacios ambientales comunes o públicos (ecosistemas, cuencas hidrológicas, bahías, etc.), como espacios naturales de otra índole donde diferentes actores tienen intereses. Por ejemplo en alguna bahía donde existen pescadores artesanales, pescadores de altamar, empresarios de turismo y de la industria de alimentos, sociedad civil, conservacionistas, autoridades, entre otros, todos ellos tienen una perspectiva distinta de los recursos, propósitos diferentes, valores y principios que pueden ser discordantes, de tal manera que tendrían que llegar a acuerdos para la toma de decisiones en cuanto al manejo de los recursos que a todos corresponden. Así, la gobernanza ambiental se propone como un proceso para la toma de decisiones sobre el acceso y uso de los recursos naturales, buscando el consenso, la eficiencia y el manejo sostenible de los espacios públicos o comunes (Delgado, Bachmann, & Oñate, 2007).

En el ámbito de las corporaciones, el concepto de gobernanza fue adoptado para referirse al comportamiento mostrado por los directivos, socios y demás interesados como empleados, clientes, proveedores, gobierno y sociedad civil, orientado a cumplir con los objetivos para los que la empresa fue creada. Esto, a través de procesos de toma de decisiones y del control y coordinación de las mismas, a lo que se le llamó gobernanza corporativa (Doornbos, 2003).

Gobernanza Corporativa y Empresarial

El uso del concepto gobernanza corporativa² surge a principios de los años noventa del siglo pasado, como resultado de los procesos de privatización en los países de Europa

² Para los fines de este estudio, entenderemos como corporaciones a todas aquellas organizaciones empresariales que se manejan en los mercados de inversiones como la bolsa de valores, en donde la propiedad de la empresa está en muchos socios y existe un grupo de directivos, los cuales no son necesariamente socios, que toman decisiones sin consultar a la totalidad de los dueños. Organizaciones en

oriental. Pero fue hace sólo unos años que adquirió mayor difusión y ha sido objeto de análisis en medios especializados, sobre todo a raíz de los escándalos producidos en importantes empresas de Estados Unidos y otros países desarrollados, como los casos de Enron, Worldcom, Parmalat y otros (Brito, 2007; Flores & Rozas, 2008).

La gobernanza corporativa es definida como el proceso de toma de decisiones y la forma como éstas son implementadas (Sheng, 2012). Para Angulo (2002) la gobernanza corporativa y el buen gobierno corporativo son sinónimos, ya que ambos conceptos involucran la búsqueda del equilibrio de poderes para la toma de decisiones incluyente; considera, incluso, que en la literatura en inglés no se identifican diferencias conceptuales entre ambas (Angulo, 2002).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes, tales como los directivos de las empresas, los gerentes, los accionistas (*shareholders*) y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa (*stakeholders*). El gobierno corporativo también establece la estructura a través de la cual se definen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (Cheung & Chan, 2004).

Cheung y Chan (2004) se refieren a la gobernanza corporativa como el proceso por el cual se monitorea y controla el comportamiento de las compañías (Cheung & Chan, 2004). Para Sheng (2013) el análisis de la gobernanza se centra en los actores, formales e informales, que están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las estructuras formales e informales que se han preparado para poder implementar las decisiones (Sheng, 2013).

Existen diferentes modelos que describen el proceso de gobernanza corporativa. Cheung y Chan (2004) identifican tres modelos específicos: el modelo Anglosajón, el cual se

donde de acuerdo a la cantidad de acciones o porcentaje de participación de la empresa que cada socio posee, tienen el derecho de tomar decisiones en relación a los asuntos de la empresa.

aplica en Inglaterra y Estados Unidos; el modelo Rhineland, que se aplica en Alemania y algunos otros países europeos; y el de la OCDE, el cual propone una serie de principios que pretenden ser una plataforma para que los países establezcan un conjunto de acciones para sus procesos de gobernanza. La OCDE reconoce que la gobernanza corporativa “debería ser un proceso evolutivo y ajustarse a las nuevas situaciones que surgen en el mercado de capitales” (Cheung & Chan, 2004):5).

Los principios de referencia cubren cinco aspectos de la gobernanza; éstos son:

1. Los derechos de los *shareholders*
2. Un trato equitativo para los *shareholders*
3. El rol de los *stakeholders* en la gobernanza corporativa
4. Transparencia y rendición de cuentas
5. La responsabilidad de la junta directiva³

La gobernanza corporativa manifiesta una tendencia hacia una perspectiva más amplia de la administración de las empresas que busca superar la centralidad que tenían el control y los accionistas, para Brito (2007), el gobierno corporativo implica una estructura jerárquico-empresarial que incorpora un conjunto de dispositivos y herramientas para: en primer lugar, proteger los intereses de los accionistas (*shareholders*) y potenciales inversionistas, evitando que quienes controlan el destino final de los fondos invertidos los aprovechen en beneficio propio y los administren de forma dolosa y con discrecionalidad; en segundo lugar, mejorar los posibles acuerdos con los proveedores; en tercer lugar, producir bienes y servicios de la calidad, diversidad y en las condiciones que busca el público-consumidor contemporáneo; en cuarto lugar, responder a las expectativas del creciente número de interesados (*stakeholders*)⁴ en los

³ La junta directiva es el órgano administrativo conformado por los accionistas para dirigir y controlar la compañía, en función de los intereses de los propietarios y en congruencia con los intereses de los grupos de interés para asegurar el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad de la empresa (Bernal, A. *et al* (2009).

⁴ El Código de Gobierno para la Empresa Sostenible, co-redactado por un comité en representación de la Business School de la Universidad de Navarra (IESE), la Fundación Entorno y la empresa PricewaterhouseCoopers (2002), presenta una tipología actualizada de los *stakeholders*, basada en su nivel de actuación frente a las empresas, que los clasifica en consustanciales (accionistas, inversores, empleados

resultados obtenidos por los directivos de las empresas, en la información que los directivos emiten y en conocer las rutinas que utilizan para organizar su quehacer interno a los fines de crear valor; en quinto lugar, y más allá de estos requerimientos, recobrar la confianza social y restablecer o mantener su reputación (Brito, 2007).

De lo anterior deriva la gobernanza empresarial, la cual hace referencia al *feedback* que se exige hoy entre las expectativas del público interno de las empresas y las de una sociedad que no sólo se ha hecho más compleja, sino que agrega, articula y transmite sus demandas a través de los emergentes mecanismos de construcción de sociabilidad y de negociación política que son las redes que operan tanto en el mundo físico como en el ciberespacio, y que están deviniendo en un tipo diferente de actor político, cuyos alcances van desde lo local a lo global, y ante el cual los gobiernos de las empresas deben también rendir cuenta (“*accountability*”) (Brito, 2007), dicha información permite a los interesados en dicha empresa a tomar decisiones en cuanto a si invertir en dicha compañía o si consumir los productos y/o servicios que ofrece dicha compañía, etc.

La gobernanza empresarial o gobierno de las empresas se ha convertido en los últimos años en el principal paradigma que sirve de paraguas a la investigación teórica y empírica sobre la empresa moderna, despertando el interés de economistas, juristas, contables, politólogos y profesionales de la gestión (Salas, 2002), integrando dentro de su análisis la transparencia, las relaciones al interior (shareholders) y al exterior (stakeholders), los procesos democráticos, la responsabilidad social, los principios de las empresas (valores), gestión de las empresas, flujos de capital, reglas y regulaciones, el papel del estado como (stakeholder), entre otros factores.

y socios estratégicos), contractuales (proveedores, sub-contratistas, instituciones financieras y clientes) y contextuales (generadores de opinión y conocimiento -aquí incluyen a los medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, Universidades y comunidad científica-, comunidades locales, países, sociedades y administración pública). Este Código fue presentado, en el III Foro “Empresa y Desarrollo Sostenible”, impulsado por esas mismas organizaciones y realizado en Barcelona-España, en el mes de marzo de 2002.

Gobernanza Cooperativa

De este enfoque teórico se deriva la gobernanza cooperativa. Las cooperativas se definen cómo empresas u organizaciones constituidas por personas asociadas, que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, de propiedad conjunta y gestión democrática (Fairbain, 2005; García-Martí, 2000; Malo, 2001b). Estas organizaciones surgen como una forma de superar problemas políticos, sociales y económicos y dar una respuesta a la necesidad de empleos, enfrentar los cambios en los mercados, además de fomentar el desarrollo económico y social de regiones; se crearon como respuesta a la economía de mercado, para dar a los trabajadores, campesinos y consumidores protección y/o un mayor peso en los mercados (Davis, 2000).

Las cooperativas como forma de organización fueron creadas en el siglo XVIII en Inglaterra a raíz de la huelga en una fábrica de tejidos en Rochdale. Su principal propósito era el lograr auto emplearse de manera solidaria. A partir de ahí surgió el cooperativismo con principios y propósitos claros, los cuales se conservan y son reconocidos internacionalmente (Aguirre, 2001).

Las cooperativas son organizaciones donde los socios son los propietarios, usuarios y asociados de la empresa, a la vez que directivos y administradores. Se distinguen por ofrecer servicios para el beneficio de los miembros (Fairbain, 2005). Su estructura organizacional está fundamentada en tres grupos principales: el consejo de administración, conformado por un presidente, un secretario y un tesorero; un consejo de vigilancia integrado por un presidente y un secretario; y la asamblea general, esto es, la totalidad de los socios. En dicha estructura el consejo de administración y vigilancia ejerce el control de la organización y la asamblea general la propiedad (Figura2).



Figura 2. Estructura de las cooperativas en México Elaborado con base en: Davis (2000), Münkner (2000), Cámara de Diputados (2009)

El órgano supremo es la asamblea general, en la cual están integrados todos y cada uno de los socios, todos facultados para tomar decisiones a través de un voto el cual cuenta igual para todos. De entre sus principales funciones está la de elegir los consejos y comisiones necesarias para el desarrollo del funcionamiento de la cooperativa, recibir y aprobar cuentas, decidir en cuanto a los excedentes del ejercicio fiscal, contratación de personal externo y todo asunto relacionado con la organización, su funcionamiento y dirección (Fairbain, 2005; Miranda, 2004).

A pesar de que en algunas cooperativas a nivel internacional contratan directivos o “CEO’s” externos para dirigir a la empresa, en México esa práctica en las cooperativas pesqueras es difícil de observar, lo común es que los dirigentes sean los propios asociados a través del consejo de administración. Este órgano está facultado para gestionar, representar y guiar a la organización a través de los principios y valores cooperativos para el cumplimiento del propósito de ésta.

Y por último el órgano de fiscalización y control, llamado consejo de vigilancia, el cual está facultado para intervenir en caso de conflicto de intereses, quejas internas y exigencia a la transparencia de la información proporcionada por el consejo de administración.

Por otro lado, al grupo de interesados en las acciones de las cooperativas se les llama *stakeholders*. Estos interesados son por lo general proveedores, gobierno, clientes,

centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, entre otros, los cuales participan en la toma de decisiones de manera indirecta, ejerciendo presión bajo diferentes mecanismos y regulaciones.

La gobernanza se ha incorporado al análisis de estas organizaciones; sin embargo, ha sido escasamente analizada la gobernanza cooperativa como tal. Davis, uno de los autores interesados en el tema sostiene que “la gobernanza cooperativa tiene como parte central el mantenimiento de la identidad cooperativa” (Davis 2000: 3). Autores como Malo (2001), Fairbain (2005), Münkner (2000) y otros, coincide con este planteamiento y señalan que la gobernanza de las cooperativas nace de su propia naturaleza, la cual está guiada por principios y valores cooperativos, en lo que llama identidad cooperativa.

La identidad cooperativa ha sido una búsqueda constante en el cooperativismo internacional. Existen elementos que identifican y diferencian este tipo de organizaciones de otras (Martínez-Charterina, 1995). La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fundada en Inglaterra en 1895 simboliza la plataforma que une a las cooperativas de todo el mundo y resguarda la identidad de éstas (García-Martí, 2000; Martínez-Charterina, 1995; Vargas-Sánchez, 1995).

La identidad cooperativa se fundamenta en principios y valores, mismos que han sido ampliamente discutidos en diferentes cumbres organizadas por la ACI. Esta identidad se sustenta en siete principios básicos los cuales no se han modificado desde 1995 (García-Martí, 2000), (Vargas-Sánchez, 1995), (Martínez-Charterina, 1995), (Davis, 2000), (Münkner, 2000) y de acuerdo con lo señalado por Martí (2000) constituyen los pilares que configuran la naturaleza de la sociedad cooperativa; son las ideas que dan cuenta de las normas reguladoras de la cooperativa como institución.

Los principios, entendidos como normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta humana, son consideradas determinantes para la supervivencia y éxito de una organización y sirven de pauta o guía de acción para las políticas y actividades; asimismo, permiten poner en práctica los valores de los socios, además de apoyar la toma de decisiones (Chippendale, 2001; García-Martí, 2000; Martínez-Charterina, 1995; Vargas-Sánchez, 1995).

Al respecto, los siete principios aprobados por la ACI son: 1. Principio de adhesión voluntaria y abierta; 2. Principio de gestión democrática en la toma de decisiones; 3. Participación económica de los socios; 4. Autonomía e independencia; 5. Educación, formación e información; 6. Principio de intercooperación; 7. Principio de interés por la comunidad.

En México⁵, los propósitos y principios de las cooperativas están establecidos en los artículos 2 y 6 de la Ley General de Sociedades Cooperativas donde se señala que su propósito es “satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”. Como principios se delimitan los siguientes:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
2. Administración democrática;
3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
6. Participación en la integración cooperativa;
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa;
8. Promoción de la cultura ecológica.

La adopción de propósitos y principios que implica la gobernanza cooperativa impactan directamente en la toma de decisiones, cumplimiento de reglas, transparencia, rendición de cuentas, legitimización de dirigentes, relaciones hacia el interior (control y propietarios o *shareholders*) y al exterior de la organización (los interesados o *stakeholders*).

Los valores son considerados el fundamento de los principios a seguir, los cuales llevarán al cumplimiento del propósito. Los valores cooperativos se clasifican en funcionales u operativos y éticos; en los operativos se consideran a la autoayuda, la auto-responsabilidad, la democracia, igualdad, equidad (justicia), solidaridad. Y los valores

⁵ Las cooperativas en México fueron impulsadas después de la revolución y se les reconoció como organización formal en 1927 con la primera ley de sociedades cooperativas.

éticos cooperativos son la transparencia, honestidad, responsabilidad social y vocación social, en los cuales profundizaremos más adelante (Fernandez, 1995; García-Martí, 2000; Martínez-Charterina, 1995).

Sánchez (1995) considera que dichos valores no son exclusivos de las cooperativas, sin embargo son valores que producen un efecto positivo en los esfuerzos de las personas a la hora de participar en la gestión de una empresa para beneficio de todos los miembros y de su comunidad.

Se considera que las cooperativas organizadas alrededor de actividades ligadas a la producción primaria pudieran incidir, dado su propósito, principios y valores, en la estrategia de desarrollo local en las comunidades, siempre y cuando ejercieran su proceso de gobernanza. A partir de la acentuación de la apertura económica de México con las reformas de los ochentas y noventas, y la consecuente relación comercial con mercados de otros países, algunas cooperativas incorporaron como mecanismo de adaptación formas de control administrativo más asociadas a la competitividad y a la empresa privada que a los esquemas tradicionales de la propia cooperativa, lo que condujo a que se desvirtuaran los propósitos de la organización como tales.

Gobernanza cooperativa: Estudios relevantes

Existen algunos trabajos teóricos y empíricos que abordan la gobernanza cooperativa, entre los que destaca el desarrollado por Davis (2001) que ofrece una reflexión acerca del papel de las cooperativas en la economía, así como de los directivos o CEO's y propone la necesidad de generar mecanismos para que el sentido cooperativista de las empresas no se pierda y así mantener la identidad cooperativa.

El autor discute el enfoque tradicional de la gobernanza cooperativa; analiza los temas de legalismo, división del poder, el principio democrático entendido como una persona un voto, modelos de *management*, la información y las cuentas claras, el mercado no como amenaza para las cooperativas sino como su razón de ser y como proceso clave

para asegurar la buena gobernanza y el *managment* profesional basado en valores enfatizando la necesidad profesionalizar a los *managers* cooperativistas.

Otro estudio relevante es el que presentó el Banco Central de Brasil, el cual plantea cuatro directrices estratégicas: la representatividad y participación de los socios, la dirección estratégica, la gestión ejecutiva y la fiscalización y control.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de las Américas, propuso un instrumento de evaluación de las cooperativas según sus principios, en el cual propone más de 200 reactivos basados en los principios cooperativos para identificar el grado de aplicación de los principios cooperativos en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Münker (2000) en el documento ¿Qué le sucedió a la Dortmund Kassel? hace una reflexión acerca del caso de dicha cooperativa y los factores que la llevaron a su caída debido a una mala administración por parte de directivos externos que no poseían una visión clara del cooperativismo y manejaron a la organización como una empresa de capital privado.

Miranda (2004), por su parte, ofrece una reflexión sobre los valores cooperativos y su papel en el buen gobierno de las sociedades y concluye que el buen gobierno cooperativo es “aquel que se preocupa por promover la educación en el seno de la comunidad en donde se asienta la cooperativa, y busca alcanzar la transformación completa del hombre que representa la base del nacimiento, desarrollo y existencia del propio cooperativismo” (Miranda, 2004):254)

Otros estudios desarrollados desde la perspectiva de dirección empresarial como los de Fairbain (2005) y Malo (2001) al abordar el asunto de la gobernanza cooperativa, plantean algunos aspectos empresariales y estratégicos de la gestión en éstas orientados a alcanzar la gobernanza cooperativa. Los autores hacen aportaciones teórico-conceptuales, en particular en lo referido a la gestión directiva, identidad y la estructura organizacional de las cooperativas.

Sánchez (2002) realizó un estudio sobre el cooperativismo como instrumento de desarrollo local, desde la visión de sus rasgos idiosincrásicos en sociedades cooperativas

agrarias de la provincia de Huelva en España. En este estudio se midió el grado de cumplimiento de los principios cooperativos y se describieron las prácticas llevadas a cabo al aplicarlos. Por otro lado se evaluó la influencia de los principios cooperativos y su práctica en la gestión empresarial de las cooperativas desde la percepción de los directivos.

Se estudiaron dieciséis cooperativas agrarias y se concluyó que los principios uno y dos de las cooperativas no influyen positivamente en la gestión empresarial; sin embargo el resto de los principios, del tercero al séptimo, si lo hacen. Por otro lado evaluó el nivel de cumplimiento de los principios, siendo el primer principio el que se cumple con mayor frecuencia, y con un cumplimiento global medio del 53% de los principios en todas las cooperativas (Vargas-Sánchez, 2002).

Domínguez (2013) centra su análisis, desde la perspectiva legal, en la mutualidad, los principios cooperativos y el régimen económico de las sociedades cooperativas. Subraya que el tipo de sociedad cooperativa no se define por sus principios cooperativos sino por la mutualidad⁶ y por el derecho de los socios de participar en la gestión de los asuntos sociales. Concluye que la clave no es la fidelidad del empresario social a los principios cooperativos, sino que su estructura y funcionamiento corresponda a las leyes que las regulan y establece que los principios no son fuente de derecho legal, no son leyes, ni costumbres, ni principios generales de derecho. Sin embargo, afirma, es un hecho que los principios cooperativos existen y que dejan su influencia en la organización, en el funcionamiento y en las actividades de la sociedad cooperativa (Domínguez, 2013).

Otros estudios, si bien abordan los principios cooperativos y su relación con la competitividad de las cooperativas en los mercados, no considera a todos los principios, ni los valores, ni analizan la gobernanza cooperativa como tal.

⁶ Hay mutualidad cuando quienes la integran ejercen conjuntamente una actividad económica para satisfacer sus necesidades Domínguez (2015).

PROBLEMA

Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera Ribereña o Artesanal

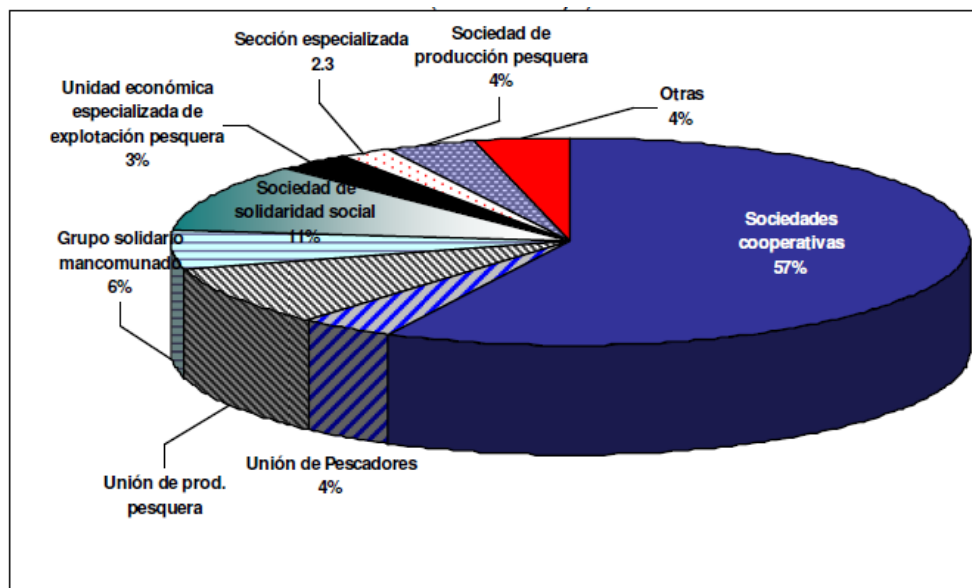
De acuerdo con Durán (2009) y Concepción (2012), la economía se divide en tres sectores: El primero lo constituye el sector de la economía pública compuesto por el Estado; el segundo pertenece al sector integrado por las empresas privadas y el tercero corresponde a la economía social y solidaria, donde participan las cooperativas

Las cooperativas están organizadas en sectores⁷ basados en recursos renovables tales como la agricultura, la industria pesquera y la silvicultura y a menudo son integradas por pequeños productores que buscan alguna protección contra los protagonistas más poderosos del mercado o como reacción, por parte de los gobiernos, a graves crisis ecológicas y sociales⁸ (Gertler, 2001). En México las Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera (SCPP) constituyen el 57% del total de las agrupaciones pesqueras que explotan los océanos (Júarez, Flores, & Luna, 2007).

Hasta el 2003, según la organización gubernamental Financiera Rural, el sector pesquero registró nueve tipos de organizaciones de productores: a) Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera (3205); b) Sociedades de Solidaridad Social (604); c) Uniones de Producción Pesquera y Acuícola (528); d) Grupos Solidarios (323); e) Otras: 212; f) Uniones de Pescadores (211); g) Sociedad de Producción Acuícola o Rural (198); h) Unidades Económicas Especializadas (157); i) Secciones Especializadas del Sector Productivo (127) (Gráfica 1).

⁷ También se encuentran cooperativas en las industrias del transporte y la energía eléctrica (Gertler, 2001).

⁸ Algunos ejemplos son cooperativas de tierras de pastoreo constituidas en los años treinta para trabajar las tierras dañadas por la sequía y por prácticas agrícolas deficientes en las praderas canadienses y las cooperativas textiles lanzadas para reconstruir las economías y las comunidades destruidas por la guerra en las zonas rurales de Guatemala.



Gráfica 1. Estructura de organizaciones de productores del sector pesquero, Financiera Rural 2003
Fuente: Tomado de (Júarez, et al., 2007).

A pesar de que las SCPP dominan en número, las agrupaciones de pescadores bajo la figura de sociedades anónimas cuentan con la mayor formación bruta de capital⁹ y son más rentables. Esto es atribuido a diferentes factores, aunque la principal diferencia es que la mayor parte de las sociedades anónimas son pesquerías de altura que gozan de los beneficios de las economías de escala y acceso al financiamiento, mientras las cooperativas en su mayoría se dedican a las pesquerías artesanales o de pequeña escala y se encuentran en estado de vulnerabilidad económica, social y ambiental (Júarez, et al., 2007).

⁹ “Por definición, la formación bruta de capital fijo (FBCF) se refiere al incremento del activo fijo o capital fijo durante un periodo determinado, es decir, es el aumento de los bienes duraderos que son capaces de producir otros bienes y servicios, e incluyen los mejoramientos de terrenos, las adquisiciones de plantas, maquinarias y equipos y la construcción de carreteras, ferrocarriles y obras afines, como escuelas, oficinas, hospitales, viviendas residenciales privadas, así como los edificios comerciales e industriales” (Pérez, 2012:7).



Fotografía 1. Embarcaciones de Pesca de altura (parte superior) y Embarcaciones de Pesca de Ribera o Artesanal (parte inferior) de la Bahía de Topolobampo.

Lo anterior se puede explicar a partir del creciente dinamismo a escala global, la presión competitiva de la economía de mercado, el proceso de liberación del comercio, la desregulación, el abandono del sector por el Estado, además de las limitaciones del sistema ambiental, lo que ha provocado que algunas empresas, especialmente las cooperativas, se vean envueltas en una serie de amenazas y oportunidades del entorno, poniendo a prueba sus fortalezas y debilidades para su supervivencia (Davis, 2001).

El desarrollo tecnológico y los sistemas económicos centrados en el mercado, han propiciado el fenómeno de la globalización, dando como resultado una mayor interdependencia entre países. Dicha globalización ha impulsado el cambio que favorece la tendencia a la estandarización del sistema económico mundial expresada principalmente en la actividad productiva y la homogeneización de un modelo de consumo demandante (Jiménez, 2003).

Como sistema económico, el capitalismo es un modelo de desarrollo productivista, basado en el optimismo tecnológico, en la idea de la viabilidad de un crecimiento ilimitado y en una concepción antropocentrista de las relaciones de la humanidad con el medio ambiente, que se constituye como causa central del deterioro ecológico (Espinoza, 2004). De acuerdo con este modelo de desarrollo, el crecimiento debe ser rápido y continuo, utilizando intensivamente la tecnología, los recursos naturales y a la misma sociedad (Jiménez, 2003).

Una de las actividades productivas afectadas por la dinámica de dicho modelo, ha sido la pesca, cuya producción alcanzó niveles sin precedentes en las últimas décadas. Dicha actividad se considera, por parte de organismos internacionales como la FAO, esencial para suministrar alimentos a una población mundial que, a decir de algunos expertos, va en aumento (FAO, 2010). El crecimiento indiscriminado en los niveles de producción pesquera, producidos principalmente por las pesquerías de altura, además de otros factores complejos, han originado un alto grado de sobreexplotación de los recursos en la mayor parte de los océanos, situación que enfrenta a la actividad con un futuro de consecuencias inciertas (Villasante & Carballo, 2006).

Según la FAO hasta el 2008, el 80 por ciento de las poblaciones mundiales de peces de las que se dispone de información, han sido registradas como plenamente explotadas o sobreexplotadas, siendo una de las grandes problemáticas que enfrentan las comunidades pesqueras en todo el mundo (FAO, 2008) y la humanidad en sí, ya que se ha demostrado que los océanos son de los principales ecosistemas reguladores de los sistemas ambientales complejos del planeta que permiten la vida humana, de la flora y fauna entre otras cosas.

Se estima que hasta el 2010, la flota mexicana registrada que realiza las capturas de stock, está compuesta por 106,000 embarcaciones, de las cuales el 97 por ciento son artesanales o de pequeña escala (FAO, 2010). Se considera que los pescadores de pequeña escala generan una contribución importante a las poblaciones locales ya que proporcionan la mayor parte de sus capturas al consumo humano, abastecen mercados locales y regionales y la destinan a la exportación, además que proveen más de la mitad de la producción pesquera total en el mundo; el resto de las capturas totales procede de

las actividades pesqueras de mayor escala, donde alrededor de un tercio del pescado que capturan se transforma en harina de pescado utilizada principalmente como pienso para los animales y la mayoría se extrae de los países de origen a países con índices de mayor consumo como los Estados Unidos o Europa (FAO, 2002).

El tipo de organización que domina la explotación de los mares en México son las SCPP, las cuales según la ley general de Sociedades Cooperativas en México es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios¹⁰.

Vivimos en un mundo globalizado¹¹, los seres humanos estamos interrelacionados y las organizaciones de pescadores y especialmente las SCPP juegan un papel sumamente importante no sólo desde la perspectiva de mercados y seguridad alimentaria, sino desde su rol preponderante para la conservación y manejo responsable de los recursos naturales que ofrecen las zonas costeras.

Ponce (2007) visualiza a las cooperativas como entidades económico-sociales que han demostrado una gran capacidad de adaptación a lo largo de distintas épocas y en los más variados contextos. “Ya sea bajo la sombra de los poderosos Estados de Bienestar (Europa), ó inmersas en ámbitos de un capitalismo más liberal (Estados Unidos), en los países más desarrollados han sobrevivido por más de cien años, contribuyendo a moderar los excesos de la “mano invisible” del mercado” y congregando de manera voluntaria a personas que buscan el desarrollo” (Ponce, 2007).

Getler (2001), considera que las cooperativas, precisamente por sus valores y propósitos cooperativistas, pueden desarrollar un potencial especial como empresas capaces de

¹⁰ Artículo 2, Capítulo Único del Título I de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

¹¹ Proceso de formación de una sociedad a escala mundial que combina aspectos políticos, financieros, económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, etc, que se desarrollan a nivel mundial (Fuente).

fomentar cambios culturales, organizacionales y tecnológicos encaminados al desarrollo sustentable y aun así ser competitivas (Gertler, 2001).

En México, las cooperativas pesqueras tienen un largo historial de fracasos relacionados con diferentes factores. Estudios diversos realizados por diferentes organismos y académicos, coinciden en que los aspectos principales que lo explican son: desorganización, nepotismo, corrupción, paternalismo por parte del Estado, falta de habilidades administrativas, falta de ética y valores de los actores del sector, reacción tardía a las demandas del mercado, entre otros, todos ellos relacionados con su falta de gobernanza (Ben-Yami & Anderson, 1987; Cifuentes, Torres, & Frías, 1997; Davis, 2001; De la O, 2008; Gertler, 2001; Láncer, 2008; Niño, 2005; Vazquez & Ramos, 1993). Según De la O (2008) las cooperativas pesqueras que han logrado sobrevivir, lo han hecho gracias a los recursos que explotan más que a su habilidad para sortear el abandono del Estado; sin embargo estos recursos escasean cada vez más.

Principales Regiones Pesqueras en México

La República Mexicana posee 11, 592.77 kilómetros de costas, de los cuales 8,475.06 corresponden al litoral del Pacífico y 3,117.71 al del golfo de México y mar Caribe, incluyendo islas; su plataforma continental es de aproximadamente 394,603 km², siendo mayor en el golfo de México; además cuenta con 12,500 km² de lagunas costeras y esteros y dispone de 6,500 km² de aguas interiores, como lagos, lagunas, represas y ríos (Cifuentes, et al., 1997).

Aunque actualmente se considera que todos los estados de la República Mexicana practican la pesca ya sea en aguas interiores como presas, lagos, etc.; o en los océanos, la mayor producción pesquera proviene de estos últimos. La Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA), en el 2014 reportó que la mayor parte del volumen de la producción pesquera, el 85%, se obtiene de la captura marina, representando el 60% del valor total de la producción, el otro 40% proviene de la acuicultura.

Así pues, los principales estados que aportan a la producción pesquera son los costeros, los cuales son 17. Estos estados se ubican en dos grandes regiones llamadas litorales: el Pacífico y; el Golfo de México y el Caribe (Tabla 1). El mar de Cortés o Golfo de California está ubicado en el litoral del Pacífico y es considerado uno de los océanos más productivos, con mayor cantidad de especies endémicas y biodiversidad marina del mundo. La pesca, sobre todo con redes, es una de las principales actividades en muchas comunidades costeras de la región; las aguas cercanas a los estados mexicanos de Nayarit, Sinaloa, Sonora, Baja California y Baja California Sur forman parte de esta región (Wilkinson, et al., 2009).

Tabla 1. Litorales de México y Estados que las Integran

Litoral del Pacífico	Litoral del Golfo de México y el Caribe
Sinaloa	Veracruz
Sonora	Campeche
Baja California Sur	Yucatan
Baja California	Tamaulipas
Nayarit	Tabasco
Chiapas	Quintana Roo
Jalisco	
Colima	
Oaxaca	
Michoacán	
Guerrero	

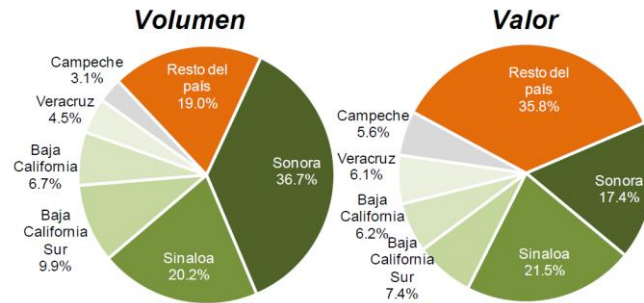
Fuente: CONAPESCA 2013

Seis entidades concentran el 80% del volumen y 64% del valor de producción: Sonora, Sinaloa, Baja California Sur, Baja California, Veracruz y Campeche, siendo Sonora y Sinaloa los estados de mayor aportación en volumen y valor de la producción, como se muestra en la tabla 2 y gráfica 2.

Tabla 2. Volumen y Valor de la Producción Pesquera Nacional por Entidad Federativa, 2013

Entidad Federativa	Volumen de la Producción Pesquera en Peso Vivo (Toneladas)	Participación Nacional Volumen (%)	Valor de la Producción Pesquera Total (Miles de pesos)	Participación Nacional Valor (%)
Total Nacional	1,746,277	100.00%	19,913,988	100.00%
Sonora	675,398	38.68%	2,610,991	13.11%
Sinaloa	328,586	18.82%	4,912,049	24.67%
Baja California Sur	157,321	9.01%	1,384,799	6.95%
Baja California	122,272	7.00%	1,521,267	7.64%
Veracruz	69,631	3.99%	1,172,266	5.89%
Chiapas	47,815	2.74%	705,363	3.54%
Tabasco	43,668	2.50%	647,185	3.25%
Campeche	42,351	2.43%	943,264	4.74%
Jalisco	37,969	2.17%	681,853	3.42%
Colima	37,945	2.17%	500,108	2.51%
Yucatán	35,570	2.04%	920,172	4.62%
Nayarit	34,807	1.99%	861,388	4.33%
Tamaulipas	30,744	1.76%	777,394	3.90%
Michoacán	15,934	0.91%	258,020	1.30%
Oaxaca	15,314	0.88%	376,894	1.89%
México	14,309	0.82%	521,224	2.62%
Guerrero	10,657	0.61%	261,594	1.31%
Hidalgo	8,003	0.46%	157,585	0.79%
Quintana Roo	3,594	0.21%	189,834	0.95%
Guanajuato	2,937	0.17%	42,581	0.21%
San Luis Potosí	2,791	0.16%	52,410	0.26%
Puebla	2,343	0.13%	129,845	0.65%
Zacatecas	1,794	0.10%	65,297	0.33%
Coahuila	1,058	0.06%	16,084	0.08%
Morelos	872	0.05%	106,837	0.54%
Chihuahua	721	0.04%	12,948	0.07%
Durango	583	0.03%	15,799	0.08%
Querétaro	524	0.03%	18,280	0.09%
Tlaxcala	363	0.02%	11,352	0.06%
Aguascalientes	254	0.01%	7,157	0.04%
Nuevo León	151	0.01%	5,146	0.03%

Fuente: CONAPESCA, 2013



Gráfica 2. Principales Estados de Producción Pesquera en México.
Fuente: CONAPESCA, 2013
Especies de Captura

A escala planetaria estamos consumiendo recursos naturales, algunos de los cuales no son renovables, es decir que los consumimos ahora y para siempre; y otros, aun siendo renovables, se consumen a un ritmo mucho mayor al de su capacidad de regeneración (Espinoza, 2004), es el caso de las pesquerías a nivel mundial.

En México se registran aproximadamente un total de 86 especies comerciales, según la Carta Pesquera Nacional (2010); 60 especies comerciales de peces, 18 de moluscos y 9 de crustáceos. Se estima que el 71 por ciento de los stock explotados están en máximo rendimiento o explotación plena, el 15 por ciento en deterioro por sobreexplotación y el 13 por ciento presenta potencial de expansión de las captura (FAO, 2002; INAPESCA, 2010).

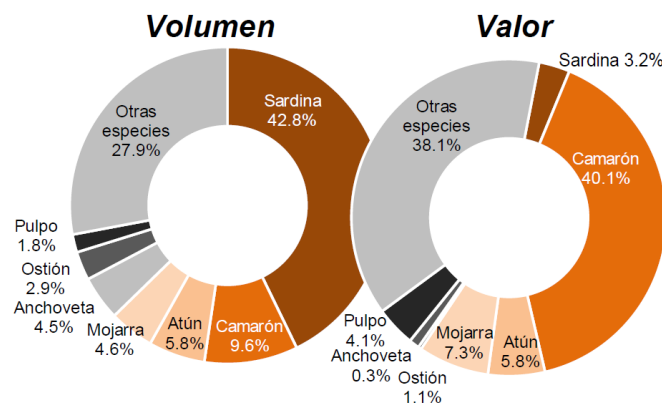
Los recursos pesqueros no tienen, por lo general, un solo propietario y su conservación eficaz depende de la participación de todos los que explotan una determinada población de organismos. Una característica básica de todas las zonas pesqueras es que contienen recursos naturales de propiedad común a toda la humanidad, son utilizados simultáneamente por más de un individuo u organización (Cifuentes, et al., 1997).

Debido a la composición y evolución demográfica del país, la actividad pesquera enfrenta grandes retos hacia el futuro. Los asentamientos humanos y las crisis económicas han acentuado el problema de la insuficiencia de generación de empleos, han propiciado presión sobre los litorales de los mares mexicanos y de los cuerpos de aguas interiores (Júarez, et al., 2007). Tan solo en el estado de Sonora se estima que el

40% de los pescadores no posee permiso de pesca, lo cual contribuye al sobreesfuerzo pesquero (WWF, 2005) y se estima que este porcentaje es replicable en todos los estados costeros; sin embargo, no se cuenta con cifras oficiales.

Si bien existe una gran variedad de especies que se explotan de manera comercial en México, las más importantes para consumo humano directo son peces óseos, como el guachinango, el mero y el atún; de elasmobranquios: el tiburón y el cazón; de crustáceos: los camarones y las langostas; y de moluscos: el abulón y el ostión. Y para consumo indirecto están las algas, las anchovetas las sardinas y la fauna de acompañamiento, entre otras (Cifuentes, et al., 1997).

Según datos oficiales de la CONAPESCA (2013), la sardina, los túnidos y el camarón resultan las especies más importantes en cuanto a volumen y valor de producción, siendo la sardina la de mayor importancia en volumen, mas no en valor; y el camarón el más importante en valor de producción mas no en volumen (gráfica 3).



Gráfica 3. Principales Especies de Captura en Volumen y Valor Comercial.
Fuente: CONAPESCA, 2013

En Sinaloa se estima que para el 2013 existía un padrón de 546 embarcaciones de altura y 11,198 embarcaciones de ribera activas, las cuales tienen capacidad y permisos para pescar diferentes especies. Sin embargo, hay especies que por su método de pesca son exclusivas de las ribereñas como la langosta, los bivalvos, el pulpo, el erizo, cangrejo,

jaiba y algunos peces; y otras exclusivas de la pesca de altura como los túnidos y la sardina.

El camarón es de las pocas especies que es capturada por embarcaciones de ribera y de altura, esto a partir de los ochentas con las reformas económicas internas del país, ya que hasta 1992 las cooperativas poseían la concesión exclusiva de la pesca de camarón, siendo ésta considerada dentro del “régimen de especies reservadas a las cooperativas”, mecanismo que funcionaba como protección a organizaciones sociales o que no fueran de capital privado, evitando así el desplazamiento de miles de pequeños pescadores que habitan en las costas nacionales ya que el camarón siempre ha sido la especie más redituable en el país (Ponce, 2007), por su alta demanda en el extranjero.

Lo anterior ha generado competencia en los océanos y grandes disputas entre pescadores ribereños y de altura, por lo que el gobierno ha diseñado estrategias para llegar a consensos. Uno de ellas es liberar la veda¹² al pescador ribereño antes que al de altamar, permitiéndole acceder al camarón cuando éste se encuentra aún cerca de la costa, en mangles y bahías, ya que biológicamente el camarón tiende a migrar a altamar una vez que ha alcanzado cierta madurez.

Importancia Social, Ambiental y Económica de la Actividad Pesquera en México

La importancia de la pesca para la humanidad es histórica ya que es de las actividades más antiguas que el hombre ha utilizado como sustento, junto con la recolección y la caza. Por ello y por el enorme litoral que posee México, han proliferado las investigaciones sobre la problemática pesquera, mismas que se abordan desde diferentes

¹² Veda es la acción de prohibir algo por ley o mandato. El término también se utiliza para nombrar al espacio de tiempo en que están prohibidas (vedadas) la caza y la pesca. En este sentido, la veda suele aplicarse para evitar la depredación de los recursos naturales y para permitir la reproducción y, por lo tanto, la subsistencia de los animales.

disciplinas como la economía, ingeniería, arquitectura, derecho, biología, oceanografía, oceanología, sociología y antropología.

De acuerdo con datos estimados por la FAO, hasta el 2002 la actividad pesquera a pequeña escala se realizaba por más de 20 millones de productores primarios (97% de los pescadores del mundo) más otros 20 millones de procesadores, comercializadores y distribuidores en pequeña escala, que suman un total de 40 millones de personas en todo el mundo empleadas directamente en el sector de la pesca en pequeña escala. Y si se añaden los trabajadores auxiliares que les apoyan, así como los que dependen de dichas personas, resultará que la actividad pesquera en pequeña escala apoya la subsistencia de más de 200 millones de personas en todo el mundo (FAO, 2002).

En el informe de la FAO “Estudio social de la pesca en México: Diagnóstico sobre la problemática social de los pescadores, su entorno y su visión sobre las posibles soluciones a los problemas que afectan la pesca” publicado en el 2010, se concluye que los niveles de bienestar de las comunidades pesqueras artesanales están sustancialmente por debajo de los promedios nacionales en los principales indicadores reportados por la Comisión Nacional de Evaluación (FAO, 2010). Algunos problemas con los que se enfrentan los pescadores que mostró este estudio se describen a continuación.

Problemas Sociales

A pesar de que generacionalmente ha habido un aumento en la escolaridad de los pescadores, aún presentan un marcado rezago en el acceso a la educación básica. Sin embargo, se observa un avance de la escolaridad en los hijos de los pescadores actuales, que alcanzan el nivel Técnico Superior Universitario y de Licenciatura, lo que propicia que éstos busquen oportunidades laborales fuera de la actividad pesquera, de ahí que la edad poblacional de los pescadores, aproximadamente del 80 por ciento de ellos, ascienda a más de 30 años, siendo pocos los jóvenes que se integran a la actividad.

Otro problema relevante identificado en dicho estudio es que, a pesar de que la mayoría de los pescadores afirma tener actividades de entretenimiento relativamente sanas, una pequeña parte reconoce que su principal entretenimiento es ir a la cantina; al indagarse sobre la existencia de problemas de alcoholismo y drogadicción en la comunidad pesquera en la que viven, se encontró que el 66,5 por ciento indicó que hay problemas serios de alcoholismo en su comunidad y el 58,3 por ciento considera que existen problemas de drogadicción (FAO, 2010).

Los pescadores históricamente han conformado comunidades, por lo que se consideró dentro del estudio un indicador cualitativo de bienestar referido a la percepción del nivel de seguridad por los pescadores de las 57 comunidades consideradas. Del 53 por ciento de los pescadores encuestados, el 38 por ciento considera a su comunidad como insegura y el 15 por ciento como muy insegura, únicamente el 44 por ciento consideró que su comunidad es segura o muy segura (FAO, 2010).

Por otro lado, el 88 por ciento de los habitantes de las comunidades se percibe como respetuoso y amigable, indicador que la FAO considera esperanzador ya que brinda la posibilidad de esfuerzos y sinergias comunitarias para resolver sus problemas y/o aprovechar las oportunidades para el desarrollo comunitario (FAO, 2010).

Otra problemática reportada en el estudio de referencia, es que debido a que los pescadores son trabajadores independientes, deben buscar servicios de salud por su cuenta; actualmente el 48,45 por ciento de los entrevistados en las cinco regiones pesqueras del país tiene acceso al Seguro Popular, siendo éste el servicio de salud que más se utiliza en las comunidades pesqueras artesanales. Tienen acceso al Seguro Social el 21 por ciento de las familias de los pescadores de pequeña escala y el 14,3 por ciento de los pescadores artesanales y sus familias no tienen acceso a servicios de salud (FAO, 2010).

Otro problema que se puede considerar social, es la pesca ilegal que genera la sobreexplotación de las especies comerciales. En Sonora se estima que el 40% de los pescadores no poseen permiso de pesca (WWF, 2005), porcentaje que igualmente se percibe en general a nivel nacional, debido a lo cual las autoridades se han visto

obligadas a generar un ordenamiento pesquero; sin embargo, resulta complicado debido a la apertura de los océanos y a que resulta un ejercicio meramente administrativo que utiliza emplacamientos y credencialización sin promover alguna acción eficaz para controlar dicho esfuerzo y sobreexplotación de las especies (Palafox, 2002).

Otros problemas sociales presentes son el crecimiento continuo de la población humana del planeta, la competencia creciente por los recursos marinos vivos registrada prácticamente en todas partes y la invasión de otro tipo de pescadores procedentes de otras comunidades pesqueras, incluidos otros pescadores en pequeña escala (FAO, 2002).

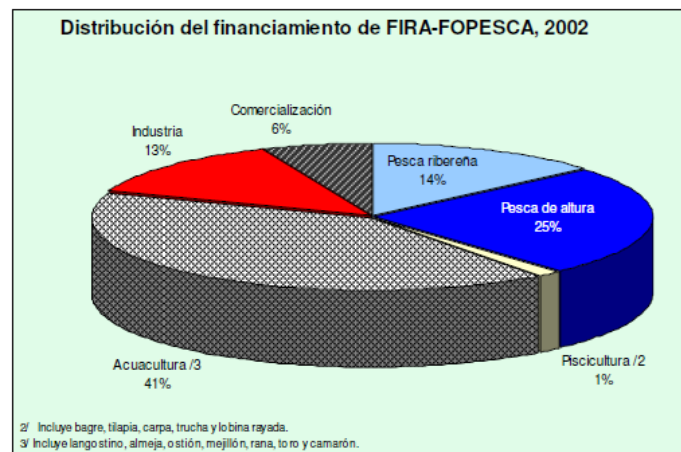
Problemas Económicos

Algunos de los problemas económicos con los que se enfrentan las pesquerías a pequeña escala o artesanal, se relacionan con el acceso al financiamiento y medidas comerciales internacionales. En la pesca se ha favorecido el desarrollo de la pesca en gran escala en perjuicio de las actividades en pequeña escala y, como resultado de ello, el acceso a los recursos pesqueros se ha concentrado en cada vez menos manos (FAO, 2002).

Estas empresas en gran escala suelen verse favorecidas con economías de escala y frecuentemente tienen mayor eficiencia económica, al menos a corto plazo, de ahí que sus ventajas comparativas¹³ con respecto a la pequeña escala suelen derivar de que están mejor financiadas, utilizan tecnologías que inciden en la productividad, reciben apoyo exterior y subvenciones gubernamentales y son protegidas continuamente por los políticos e inversores que inicialmente las promovieron (FAO, 2002).

¹³ Las comunidades pesqueras artesanales o de pequeña escala se hallan en desventaja competitiva cuando los competidores a gran escala ofrecen alimentos de origen marino producidos masivamente a precios inferiores.

En el caso de México, en la actualidad el sector pesquero obtiene financiamiento de varias fuentes: Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA), Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext), Financiera Rural (FR), SAGARPA y la banca comercial. Sin embargo, como se ha señalado, éste se centra en actividades de acuicultura y pesca de altura; tan solo en FIRA, una de las financieras importantes el país, en conjunto absorben más del 67% de los recursos, como se muestra en la gráfica 4 (Júarez, et al., 2007). El principal financiamiento que reciben las pesquerías en pequeña escala es a través del programa para la sustitución de motores fuera de borda, estrategia utilizada por el gobierno para buscar la eficiencia y reducir la contaminación de los océanos.



Gráfica 4. Distribución del financiamiento de FIRA-FOPESCA, 2002 (Júarez, et al., 2007).

Otro problema deriva del frecuente empleo de medidas comerciales internacionales para combatir la pesca ilegal no declarada y no reglamentada, y la sobreexplotación de los recursos. La aplicación cada vez más rigurosa de estas medidas comerciales supone un desafío considerable, sobre todo en el caso del pescado y los productos pesqueros que tienen su origen en la pesca en pequeña escala de los países en desarrollo. Normalmente estos países no poseen los recursos y la infraestructura suficientes para cumplir con los requisitos. Como consecuencia, pueden verse excluidos del comercio internacional de pescado y productos pesqueros, independientemente de si el origen de su producto es legal o no. Dichas medidas han derivado en una serie de normas y certificaciones en el

mercado, de las cuales existen escasas pruebas empíricas que muestren su importancia en el mercado (FAO, 2010).

Problemas Ambientales

Los problemas ambientales que enfrentan las comunidades pesqueras y quienes realizan la actividad tanto a pequeña como a gran escala son variados y generados por diferentes factores; sin embargo, todos están relacionados con las actividades antropocéntricas¹⁴ de manera directa o indirecta.

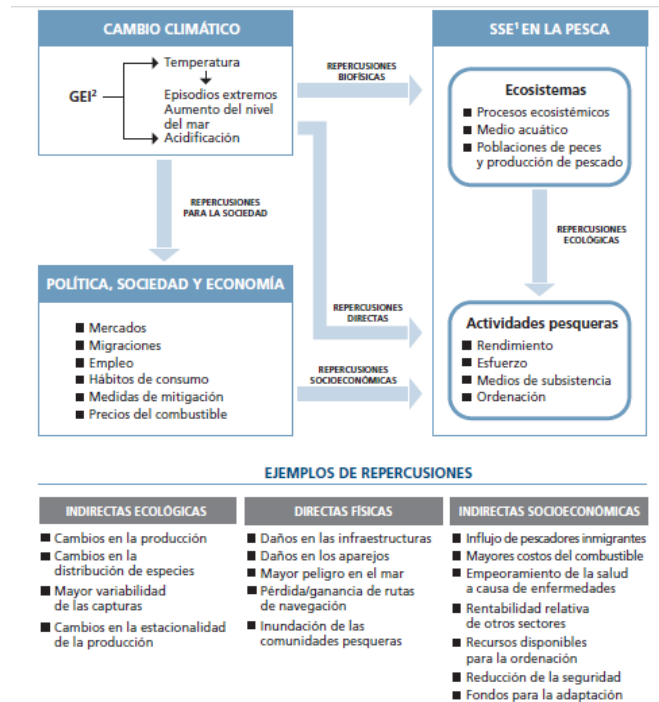
Uno de los principales problemas ambientales que afectan a la actividad pesquera es el calentamiento global, que ha generado efectos físicos y ecológicos en los mares de todo el mundo. Debido al cambio climático los océanos, en su mayoría, se están calentando y generando cambios en el funcionamiento de los ecosistemas. De acuerdo con la FAO (2010), existen pruebas de que la estacionalidad de la ascensión de las aguas podría verse afectada, lo que tendría repercusiones en toda la red alimentaria. Además, se afecta el comportamiento migratorio de las especies, ciclos reproductivos, zonas de reproducción, zonas de distribución, etc. impactando así en la producción pesquera y los procesos estacionales en las poblaciones de flora y fauna (FAO, 2010).

También se prevé altere los vínculos depredador-presa, la fisiología de algunas especies marinas, la ecología de las especies de vida corta y los cambios en la distribución y la abundancia de las especies (FAO, 2010). Por otro lado, se prevé que las economías que dependen de la pesca, las comunidades costeras y los pescadores experimentarán los efectos del cambio climático de diversas maneras: el desplazamiento y las migraciones de la población humana; en las comunidades y las infraestructuras costeras debido al incremento del nivel del mar, tsunamis, y otros desastres naturales, cambios en la frecuencia, distribución e intensidad de las tormentas tropicales; cambios en los medios

¹⁴ Se refiere a todas aquellas actividades que realiza el hombre a costa de los recursos naturales.

de subsistencia menos estables y cambios en la disponibilidad y la cantidad de pescado para la alimentación (FAO, 2010).

Las pesquerías son sistemas socio-ecológicos¹⁵ dinámicos y están experimentando cambios rápidos en cuanto a los mercados, su explotación y en la gobernanza. Los efectos combinados de estos cambios y los efectos biofísicos y humanos del cambio climático hacen que sea difícil predecir las repercusiones futuras del cambio climático para los sistemas socio-ecológicos pesqueros (FAO, 2010). A continuación se muestra una gráfica donde aparecen las vías directas e indirectas del cambio climático (gráfica 5).



¹ Sistemas socioecológicos.

² Gases de efecto Invernadero.

Fuente: T. Daw, W.N. Adger, K. Brown y M.-C. Badjeck. 2009. Climate change and capture fisheries: potential impacts, adaptation and mitigation. En K. Cochrane, C. De Young, D. Soto y T. Bahri, eds. *Climate change implications for fisheries and aquaculture: overview of current scientific knowledge*, págs. 107-150. FAO, Documento Técnico de Pesca y Acuicultura n.º 530. Roma, FAO. 212 págs.

Gráfica 5. Vías directas e indirectas del cambio climático
Fuente: (FAO, 2010)

¹⁵ El concepto de los sistemas “socioecológicos” (social-ecological systems) nace a partir de la búsqueda del vínculo integrador y sostenible que debiera darse en toda civilización para alcanzar un desarrollo sustentable.

Otro problema ambiental de gran impacto en las pesquerías es la contaminación e impacto antropogénico a los humedales (estuarios, playas, marismas, manglares, etc.) debido a su papel clave como ecosistemas para la reproducción y crianza de muchas especies acuáticas de la costa marina (Palafox, 2002).

La Gobernanza Cooperativa y las Pesquerías Ribereñas

A pesar del conocimiento generado, son determinantes las voluntades y capacidades de los actores pesqueros y sus organizaciones, para tomar acciones que encaminen la sustentabilidad en las pesquerías. Allison y Ellis (2001), sugieren que el manejo convencional de pesquerías, si se realiza sin comprender las percepciones y forma de vida de los actores, puede resultar incompatible con la conservación de recursos y los objetivos sociales y económicos de la ordenación de pesquerías (Allison & Ellis, 2001).

Algunos investigadores depositan la confianza de la mejora ambiental y social en la elección individual y colectiva. (Foladori, 2005) plantea que el primer paso para transformar la realidad es un acto de conciencia, una nueva ética y, consecuentemente, un patrón de vida y consumo diferentes y que, sin embargo, la desconfianza en los partidos políticos y en el Estado como orientador de la economía, y en las formas jerárquicas y de poder tiene, como efecto, una propuesta individualista de acción.

Para la FAO, la pesca y sus actores se encuentran en estado de vulnerabilidad y el grado de éste depende de la exposición y sensibilidad a los cambios, así como de la capacidad de los individuos y los sistemas de prever dichos cambios y adaptarse a ellos. Además, se estima que la capacidad de adaptación de las organizaciones, dependerá de los bienes de la comunidad, la cultura, los marcos institucionales y de gobernanza (FAO, 2010).

Los procesos de toma de decisiones, quiénes participan y cómo se articula dicha participación, son críticos y es básicamente lo que se entiende por gobernanza. La aproximación multinivel para poder entender las decisiones que se toman en distintos

niveles, dentro y fuera del territorio, hace que el grado de complejidad del concepto aumente (Aranguren, Larrea, & Wilson, 2010).

La gobernanza¹⁶ es un concepto que se ha venido estudiando desde diferentes perspectivas y hasta hace unos años ha tomado una fuerza importante. La gobernanza para la ONU es entendida como la forma en la que se conduce una sociedad, la capacidad de gestionar y de organizar la acción colectiva para el logro de objetivos comunes en la que participan tanto actores públicos como privados (Serna, 2010).

Según Bailey et al. (2006), cualquier agente o sistema territorial tiene su propia historia o camino de desarrollo y en consecuencia existe una estrategia de desarrollo explícita o implícita en estas estrategias y hay elecciones conscientes o inconscientes que orientan las estrategias hacia distintos fines. Si el objetivo final en un territorio es la obtención de un mejor nivel de bienestar para sus actores, es vital que las decisiones clave adoptadas por las redes de agentes (empresas, gobiernos y otros), refleje adecuadamente el conjunto de intereses de la sociedad (Bailey, De Propris, Sugden, & Wilson, 2006).

Así, las cooperativas que llevan a cabo su proceso de gobernanza se pueden convertir en la voz de la población vulnerable de la comunidad. La combinación del trabajo cooperativo comunitario a través de la capacitación, proyectos de emprendimiento y vinculación con las instituciones, hacen posible que los más vulnerables unan recursos aspirando a un futuro más prometedor (Niño, 2005).

Superar la contradicción entre el saber qué debe hacerse y el no hacerlo, parece que sólo se logra si se experimenta el problema ambiental como dolor personal o erosión del bienestar (Wackernagel, 1996). Esto puede visualizarse más directamente cuando se observa el fenómeno del deterioro ambiental a nivel local, cuyas consecuencias se sufren más directamente si afectan nuestra salud y calidad de vida; aunque los grupos sociales de mayores ingresos pueden eludir en parte algunos efectos, mientras que los de ingresos menores resultan siempre los más afectados (Espinoza, 2004).

¹⁶ Existen niveles de gobernanza, el mundial, el local y el corporativo (UNESCAP).

Como se ha señalado la gobernanza es un proceso que se da a través de la manifestación de la voluntad de los actores, esta se puede observar a diferentes niveles bajo diferentes enfoques, uno de ellos es el administrativo, la capacidad de la organización de cumplir con el propósito para el que fue creada bajo principios y valores establecidos es a lo que se le llama gobernanza.

Para Davis (2001), como se ha planteado, la gobernanza cooperativa tiene como fundamento el mantener de la identidad cooperativa, la cual está basada en principios y valores, mismos que han sido ampliamente discutidos en diferentes cumbres organizadas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Plantea siete principios básicos que no se han modificado desde 1995 (Davis, 2001) (cfr. supra p. 31).

En México, las cooperativas se formaron por iniciativa gubernamental para las actividades agrícola y pesquera durante las primeras décadas del periodo posrevolucionario, recibiendo el mayor impulso durante el Cardenismo. Se generaron como estrategia ante cambios importantes después de la guerra y ante la ausencia de un sector industrial que generara los suficientes empleos para la población. El gobierno les concesionó la explotación de recursos naturales y las convirtió en instrumentos para aglutinar grupos marginados, activar los sectores primarios y arraigar a la población a localidades rurales menos pobladas, es por esto que los gobiernos llegaron a tener mucho poder sobre las cooperativas eligiendo a sus dirigentes internos y como estrategia de movilización de masas para la obtención de votos bajo un esquema clientelar de gobierno (Ponce, 2007).

Después de 1992 y con la apertura de los mercados a través de los tratados de libre comercio, éstas perdieron el amparo del Estado y se enfrentaron a la competencia abierta quedándose con antiguos vicios, sin capacitación, ni estructuras internas fuertes, por lo que muchas fracasaron y se disolvieron; otras se renovaron, adaptaron o adoptaron las estructuras de empresas privadas bajo esquemas de competencia, búsqueda de rentabilidad prioritariamente y con administraciones antidemocráticas, perdiendo su identidad cooperativa. Sin embargo existe poca información que permita dar cuenta de cuál es la situación actual de las cooperativas, sus esquemas de funcionamiento, de

administración, los impactos que éstos tienen en la economía, la sociedad y los recursos naturales.

El Problema con la Gobernanza Cooperativa

Las cooperativas para llevar a cabo un proceso de gobernanza, esto es mantener su identidad cooperativa, han venido enfrentando retos sistémicos del entorno e internos.

A partir de las reformas económicas de los ochentas y noventas, se optó por la privatización de muchas actividades productivas entre ellas la pesca, abriendo los mercados y los permisos al capital privado, obligando a las cooperativas a reestructurarse, buscar aumentar la rentabilidad y enfrentarse a los mercados abiertos. Este fenómeno permitió a las cooperativas redefinirse como organización, no solo en México, sino en todo el mundo y en 1995 se generó la “Declaración de Identidad Cooperativa” a través de grupos de trabajo internacionales, donde se establecieron los propósitos, los valores y principios rectores de las cooperativas. Estos elementos se consideran identificadores y diferenciadores de otro tipo de organizaciones sociales haciéndolas únicas dentro del esquema de organizaciones existentes a nivel mundial (Davis, 2001; Martínez-Charterina, 1995; Ponce, 2007; Vargas-Sánchez, 1995). Sin embargo muchas cooperativas no han logrado comprender, adoptar y competir bajo esta identidad cooperativa.

Se considera que la cooperación y la competencia son antagónicas, que el sistema económico actual fomenta, genera y aprueba la competencia entre organizaciones y/o personas, bajo la premisa de que la cooperación promueve la ayuda mutua. Para Davis (2001) las cooperativas son organizaciones cuyos estatutos ponen énfasis en la unión y en la camaradería, y cuyos procesos consultivos y democráticos inhiben su capacidad de reaccionar y competir.

Las cooperativas son organizaciones que pertenecen a la llamada economía social, la cual se ha considerado utópica e idealista por muchos, ya que los valores de la

cooperación y de la economía social no dominan en un sistema de mercado capitalista por muchas razones. Una de ellas es el sentido democrático que tienen las cooperativas, para muchos autores este mecanismo de toma de decisiones resulta más complejo, pudiendo resultar ineficiente ante el sistema económico actual (Malo, 2001a).

Fairbain (2005) sostiene que dado que las cooperativas tienen objetivos tanto sociales como económicos, ello ha generado un problema de identidad para muchas cooperativas ya que constituye un segundo conjunto de obligaciones para las cooperativas, esto es, mientras las empresas de capital solo poseen el propósito de la ganancia económica, las cooperativas deben cumplir propósitos tanto económicos como sociales, enfrentando así mayores obstáculos para mantener o elevar la competitividad.

Para Fairbain (2005) “estas no pueden obtener capital en los mercados en la misma forma en que lo hacen otras empresas y al mismo tiempo, se espera que hagan más que éstas. Por lo tanto, las cooperativas generalmente fallan, se debilitan o se transforman en estructuras convencionales. Pueden ser despreciadas porque siempre serán marginales.” (Fairbain 2005:3)

Por otro lado, mientras las cooperativas poseen dentro de sus principios y valores la responsabilidad social, la cual implica el compromiso con su comunidad, personas, medio ambiente y entorno en el que están inmersas (Martínez-Charterina, 1995), para las empresas basadas en capital la mayoría de las cosas representan una forma de ingreso: la tierra, los recursos naturales e incluso el hombre (Malo, 2001a). Ello genera una explotación irracional a gran escala con la consecuente degradación y extinción de especies, ecosistemas naturales, culturales, sociales y económicos, por lo que muchas cooperativas ha seguido este modelo de explotación de los recursos, especialmente en el caso de las cooperativas pesqueras.

En las empresas capitalistas la administración posee la libertad de proponer estructuras, estrategias y acciones que mejor se ajusten a la actividad económica desarrollada por la empresa. En cuanto a las empresas cooperativas, éstas establecen una estructura administrativa social-democrática formada por los miembros de la sociedad, donde de acuerdo a los estatutos se pueden elegir representantes para dirigir a la organización

(Miranda, 2004), en lo que se percibe como estructuras más rigurosas a la hora de tomar decisiones y establecer estrategias que les permitan adecuarse a los mercados.

Sin embargo, para autores como Aguirre (2001), la búsqueda del éxito económico en las cooperativas las lleva en ocasiones a olvidarse de sus fines sociales y de la ideología en la cual están inspiradas. Sin embargo, sostiene, los principios y valores cooperativos, resultan mecanismos para enfrentar los rápidos cambios, proviendo a las cooperativas la capacidad de adaptación y manteniendo su identidad.

Fairbain (2005) establece que las cooperativas no son organizaciones basadas en estructuras sino en relaciones; los socios son los dueños, los trabajadores y los tomadores de decisiones, por lo que las relaciones de confianza entre socios y hacia la cooperativa como un agente para el cumplimiento de sus intereses y bienestar, provoca compromiso y lealtad hacia la organización, de tal manera que se fortalecen los valores cooperativos y mejora su funcionamiento (Fairbain, 2005).

Por otra parte, la confianza es resultado del ejercicio de los valores cooperativos de la transparencia, la honradez y la democracia. Además es generada cuando la organización retribuye al socio en beneficios económicos y sociales, propiciando un círculo virtuoso donde el socio invierte capital, tiempo y lealtad en sus relaciones con la cooperativa (Fairbain, 2005), (Vargas-Sánchez, 1995), (Aguirre, 2001).

La administración cooperativa resulta una forma de administración poco estudiada y profesionalizada, lo que limita su aplicación dentro de las organizaciones cooperativas de manera eficiente y con propósitos competitivos (Miranda, 2004).

En México, durante muchos años los consejos de administración y vigilancia eran elegidos por los partidos políticos, existía un paternalismo claro hacia estas organizaciones y un vínculo muy estrecho entre Estado y cooperativas, tanto que se llegaron a percibir como organizaciones de gobierno o públicas. Otorgamiento de favores por parte de políticos a cambio de votos y poder, son algunas de las prácticas comunes que se ejercían en las cooperativas por lo que muchas decisiones no las tomaba

la cooperativa sino agentes externos, políticos principalmente (Davis, 2001; De la O, 2008; Malo, 2001b; Ponce, 2007; Vazquez & Ramos, 1993).

Las cooperativas pesqueras se enfrentan a retos importantes relacionados con su capacidad de gobernanza, la cual incide en su eficiencia administrativa y el aprovechamiento sostenido de los recursos pesqueros, además de a su condición competitiva.

Pérez, J. (2011) manifiesta que cambiar ya no es una opción o alternativa, se ha convertido en una necesidad absoluta de supervivencia y las decisiones de los líderes o empresarios estarán determinadas por su ignorancia, su reconocimiento al cambio, de su adaptación y de su compromiso a mejorar las condiciones de su organización y comunidad.

Competitividad y Gobernanza Cooperativa

Existen condiciones que determinan la competitividad de las empresas. Las cooperativas a través de sus valores operativos y éticos se considera pueden hacer frente a la competencia en los mercados sin perder su identidad cooperativa y de manera que permita el desarrollo de la organización y sus comunidades.

Para Sánchez (1995) el sentido humanitario o social de las cooperativas, puede representar una ventaja ya que actualmente se considera que la calidad de las personas, en un sentido amplio, se ha convertido en clave para la competitividad de las empresas y los países. En su estudio comparativo entre empresas de capital y cooperativas, el autor establece que los valores cooperativos representan aspectos que permiten mejorar su condición competitiva en los mercados. Sostiene que las empresas exitosas poseen un sistema de valores compartidos que les permite obtener dicho éxito, planteamiento que basa en los estudios de responsabilidad social corporativa y en un análisis comparativo entre los aspectos que favorecen a la competitividad y los valores y principios cooperativos.

El primero de estos principios, el de adhesión voluntaria y abierta, permite la generación de empleos, la integración de mano de obra bajo estructuras laborales justas, reduce la conflictividad laboral ya que todos se consideran iguales, se evitan los convenios colectivos y sindicatos, además de que los ingresos son equitativos (Vargas-Sánchez, 1995).

El segundo principio de gestión democrática y el tercero de participación económica, promueven que los socios adopten su papel como dueños y de empresarios, lo que puede llegar a estimular la innovación y el espíritu emprendedor, además de fomentar una motivación hacia la realización personal y económica. El reparto de excedentes en proporción a la actividad que aporta el socio acentúan esta motivación y participación a la organización, impactando esto en la producción (Vargas-Sánchez, 1995).

El cuarto principio de autonomía e independencia no hay muchos autores que lo refieran; sin embargo, ha sido indispensable para permitir a las cooperativas funcionar de manera autosuficiente de los Estados u otras organizaciones que en su momento incidieron en la toma de sus decisiones, en su forma de gestionar y en su capacidad de gobernarse a sí mismas. Sánchez Vargas (1995) establece que dicho principio influye positivamente en la gestión empresarial de las cooperativas agrarias de Huelva, España.

Otro principio que propicia la competitividad en las cooperativas es el quinto principio de educación, formación e información. Sánchez Vargas (1995) afirma que ésta debe ser en dos vertientes: una técnico-económica y otra doctrinal y axiológica de valores cooperativos, ya que los socios son los tomadores de decisiones y deben contar con las herramientas, conocimiento y capacidades para hacerlo de manera eficiente, eficaz y acertada para el desarrollo de su organización.

Por otro lado, Casal (2001) asegura que el sexto principio de cooperación entre cooperativas o intercooperación, favorece el crecimiento de éstas y el logro de objetivos comunes. Establece que la cooperación entre empresas no es exclusiva de las cooperativas, sino que ha representado una estrategia de crecimiento y colaboración para hacer frente a los mercados y ser más competitivas, reduciendo costos de transacción, generando mayor flexibilidad debido a la descentralización, complementándose y

generando acuerdos que favorezcan a las empresas involucradas en la red (Cabaleiro-Casal, 2001).

En cuanto al séptimo principio cooperativo, establece que al mismo tiempo que se satisfacen las necesidades de los socios, éstos deben trabajar para conseguir el desarrollo sustentable de sus comunidades, siendo un aspecto de gran interés sobre todo porque las pesquerías artesanales dependen exclusivamente de lo que el medio natural les provee.

La competitividad, como se ha señalado, ha sido entendida en una perspectiva fundamentalmente de lucro por lo que para algunos constituye una inmensa barrera a la sustentabilidad. Sin embargo para otros, como Porter (2011), la mejora en la situación ambiental y la competitividad van juntas. Muchos políticos y empresarios¹⁷ vienen sosteniendo que un sector productivo y por ende un país “más limpio” puede ser más competitivo que aquellos que continúan contaminando al medio ambiente de forma masiva (López, 1996).

La mayoría de los mercados, normalmente de los países desarrollados, han introducido exigencias ambientales cada vez más restrictivas al comercio internacional como consecuencia de una mayor conciencia ambiental de los consumidores, además de las presiones que tienen las empresas y trabajadores para cumplir con las normas ambientales. Los requerimientos ambientales también están siendo considerados a nivel local, lo que genera la necesidad de que las empresas consideren estos factores dentro de su proceso de toma de decisiones para mejorar la competitividad (Cerdeña, 2003).

Lo anterior se ha traducido en nuevos roles y una expansión de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) en muchas partes del mundo, en grupos de interés especiales que se van involucrando en los asuntos de gobernanza y en la emergencia de iniciativas comunitarias locales. Las empresas se ven obligadas cada vez más a adoptar

¹⁷ Según un estudio realizado por Wirthlin (2004), el 91% de la población norteamericana cree que la ciudadanía corporativa es recompensada en forma de buena reputación. Un sondeo realizado por Deloitte & Touch (Socially Responsible Investment Survey, 2002) señaló que el 90% de los ejecutivos consideran la responsabilidad social corporativa como un elemento crucial para la reputación corporativa y para la imagen de la marca, que afecta directamente su valor de mercado. El estudio de Wirthlin afirma, además, que el 60% del público norteamericano, en algún momento se rehusó a comprar productos de una empresa por creer que la misma no era un buen ciudadano corporativo.

responsabilidades sociales en áreas como la protección ambiental, justicia social, participación de los consumidores y la creación de más y mejores empleos (Kooiman, 2004).

Como se ha señalado, el paradigma de desarrollo actual está orientado a la búsqueda del equilibrio, del balance entre desarrollo económico, social y ambiental, en lo que se ha llamado desarrollo sustentable¹⁸. Actualmente las estrategias para impulsar el desarrollo sustentable de las pesquerías son diversas, sin embargo las que han tomado mayor fuerza son las medidas que establecen regulaciones comerciales¹⁹.

En el caso de los mercados de productos derivados de la pesca, las medidas comerciales internacionales²⁰ van desde la prohibición de productos procedentes de países que no cumplen con las medidas de ordenación y conservación de la pesca, hasta eco-etiquetado derivado de procesos de certificación por organismos internacionales como el Consejo para la Administración Marina (MSC) y otros.

En México, la Federación de Cooperativas Pesqueras de Baja California (FEDECOOP), después de aprobar una revisión rigurosa e independiente basada en criterios internacionales para pesquerías sustentables y bien administradas, en 2004 obtuvo la certificación del MSC para la pesquería de la langosta roja de Baja California, que es la primera pesquería comunitaria en un país subdesarrollado en obtener la certificación (Júarez, et al., 2007).

Sin embargo, las certificaciones no garantizan que las acciones ejercidas por los organismos involucrados en la producción, industrialización y comercialización de pescados y mariscos sean sustentables. Actualmente existe un amplio debate en relación

¹⁸ Desarrollo sustentable implica satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. Informe Brundtland (1987).

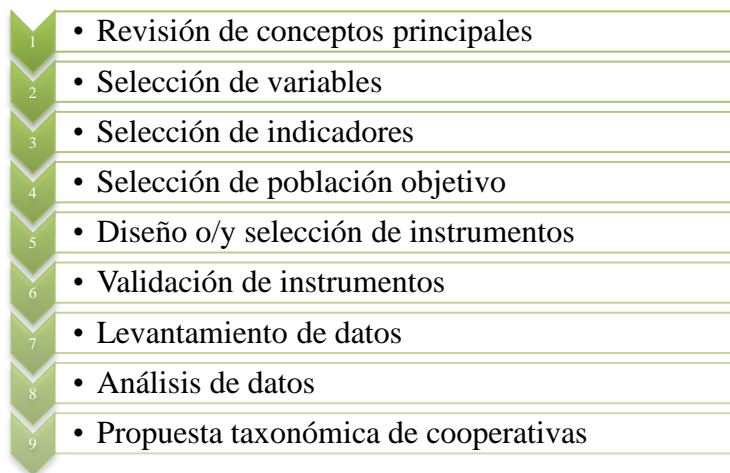
¹⁹ Aproximadamente el 37 % de las capturas mundiales de pescado entran en el comercio internacional, de ahí que se espera que dichas medidas garanticen que el pescado comercializado internacionalmente tenga orígenes sustentables y legales.

con las certificaciones, ya que se pueden llegar a convertir en un trámites meramente administrativos y resultar costosas, dar mayor peso a las cuestiones técnicas y dejar fuera de los mercados internacionales a los países en desarrollo (FAO, 2010).

Sánchez y Acosta (2005) realizaron un estudio comparativo de la responsabilidad social corporativa (RSC) y el cooperativismo, donde plasman que la RSC aumenta la información de la que disponen las organizaciones para la toma de decisiones, lo que produce un mayor control de los riesgos financieros, legales e incluso los procedentes de las preferencias de los consumidores, además de contribuir a mejorar su reputación. Para estos autores, las buenas relaciones entre organización, clientes, proveedores y sociedad constituyen un buen camino para la mejora competitiva de la empresa. Las cooperativas a través de sus principios y sus valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social, son capaces de cumplir con las nuevas tendencias empresariales en cuanto a RSC se refiere (Sánchez & Acosta, 2005).

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Diagrama de Flujo para el Descubrimiento del Conocimiento



Selección de Variables

En consistencia con el marco teórico conceptual, se decidió trabajar con dos conceptos principales que son gobernanza cooperativa y competitividad. En relación con la gobernanza cooperativa se utilizó la definición propuesta por Davis (2000) “la gobernanza cooperativa tiene como parte central el mantenimiento de la identidad cooperativa” ya que la identidad cooperativa está sustentada en los principios y valores de las organizaciones cooperativas, se establecieron estos como los principales indicadores de la gobernanza cooperativa.

En el caso de la competitividad que, de acuerdo con la definición utilizada es la capacidad que muestran las empresas para mantener o acrecentar una cuota de mercado y que se refleja en su rentabilidad, se consideraron las determinantes para que ésta se dé, tanto sistémicas como sectoriales y empresariales.

Gobernanza cooperativa

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) establece que la identidad cooperativa se basa en sus principios y valores. Los principios inicialmente no incluían jerarquías y se valoraban de forma conjunta, pero en el año 1995 se definió un orden de prioridad según su importancia para el cumplimiento de la identidad cooperativa, considerando que los principios que constituyen la esencia de las cooperativas no son independientes unos de otros, que están unidos por lazos que cuando se ignora uno los otros se ven afectados. Los valores también fueron enumerados y agrupados en dos categorías, los operativos y los éticos. Cada uno de los principios y valores operativos y éticos se seleccionaron como indicadores de la gobernanza cooperativa para este estudio. Anteriormente se mencionaron, sin embargo a continuación se describe la definición considerada para cada uno de ellos.

Principios cooperativos. Los principios cooperativos que se establecen son los siguientes:

Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta. “Las Cooperativas son organizaciones voluntarias y abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa” (ACI, 1995; Fernandez, 1995; García-Martí, 2000).

Segundo Principio: Gestión Democrática por parte de los Socios. “Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los

socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática” (ACI, 1995).

Tercer Principio: Participación Económica de los Socios. “Los socios contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte de los activos, por regla general, es propiedad común de la cooperativa. Normalmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, la constitución de reservas, de las cuales, al menos una parte sería irreparable; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios”(ACI, 1995).

Cuarto Principio: Autonomía e Independencia. “Las cooperativas son organizaciones autónomas de auto ayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de los socios y mantengan su autonomía cooperativa” (ACI, 1995).

Quinto Principio: Educación, Formación e Información. “Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y los beneficios de la cooperación” (ACI, 1995).

Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas. “Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales” (ACI, 1995).

Séptimo Principio: Interés por la Comunidad: “Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el

desarrollo sustentable de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios” (ACI, 1995).

Valores operativos de las cooperativas. Los valores operativos de las cooperativas que se establecen son los siguientes:

Auto-ayuda: el valor de la autoayuda parte de la consideración del esfuerzo propio que tiene cada hombre para alcanzar su propio destino, en las cooperativas se manifiesta a través de la acción conjunta y la responsabilidad mutua, bajo la creencia de que la plenitud del individuo se produce con la unión con los demás. Esta unión permite superar las limitaciones individuales, por medio de la acción conjunta y responsabilidad mutua es más lo que se puede lograr, en particular aumentando la influencia colectiva en el mercado y ante los gobiernos. Es a partir de la autoayuda que las cooperativas fomentan la educación y el desarrollo continuo de los socios y de las personas implicadas con ellas, ya que comparten conocimiento de los colegas, desarrollan habilidades al facilitar el desarrollo y al considerarse dentro de una sociedad más amplia de la que forman parte (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995).

Auto-responsabilidad: el valor de la autorresponsabilidad en las cooperativas parte de la idea de que los socios se responsabilizan de su organización, de su funcionamiento, promoción en el entorno de cada uno y de su independencia frente a otras organizaciones (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995).

Democracia: La democracia como valor ha sido ampliamente estudiada, en la literatura relacionada con cooperativas no se profundiza mucho a pesar de considerarse uno de los valores ejes que diferencian a la organización cooperativa y sustenta el principio de gestión democrática. En cuanto a la literatura cooperativa esta habla de un voto por socio y de la gestión democrática, se considera que debe existir una participación activa por parte de todos los socios, y que la directiva debe incentivarla con el fin de establecer objetivos y las acciones conjuntas para el logro de estos.

Igualdad: El valor de la igualdad en cooperativas considera al asociado como un ser humano perteneciente a un grupo de seres humanos en donde todos tienen derecho de participar, ser informados, derecho de ser escuchados e intervenir en la toma de decisiones, así como poseer las mismas obligaciones hacia la organización de cada uno de los asociados (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995)

Equidad: El valor de la equidad se refiere al trato que se tiene a los asociados en cuanto a la repartición de las recompensas económicas que reciben por su participación en la cooperativa, la distribución de las ganancias debe ser en función a lo que aporta cada uno de los socios (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995).

Solidaridad: El valor de la solidaridad se considera contribuye a que la cooperativa sea más que una agrupación de socios si no una colectividad; considera que los intereses de los asociados trascienden el interés personal por el interés colectivo, la justicia en el trato de los socios, a los empleados y a las personas relacionadas con la cooperativa. La solidaridad también contribuye a considerar a las cooperativas como un todo y fundamentar un movimiento cooperativo en el mundo, así como de la cooperación entre cooperativas para trabajar juntos haciendo un frente común al público y los gobiernos (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995).

Valores éticos de las cooperativas. Los valores éticos de las cooperativas que se establecen son los siguientes:

Honestidad: Los valores operativos se consideran valores de tradición de las primeras cooperativas, por lo que la honestidad siempre fue eje en las cooperativas las cuales perseguían pesos y medidas correctas, calidades altas y precios justos (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995).

Transparencia: El valor de la transparencia en las cooperativas busca que se ofrezca una amplia información sobre sus actividades, cuentas y acciones hacia el asociado y la

comunidad en general. Este valor está estrechamente relacionado con la honestidad y la confianza de las cooperativas hacia el interior y el exterior de la organización (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995).

Responsabilidad Social y Mutua: El valor de la responsabilidad social y mutua es consecuencia del compromiso que tradicionalmente adquieren las cooperativas hacia sus comunidades, con las personas que viven en el medio y con el entorno en el que estas interactúan. Estas asumieron el compromiso de asistir a las personas para que se ayuden a sí mismas y a sus comunidades (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995).

Vocación Social: La preocupación por los demás vinculada a la responsabilidad social, invita a las cooperativas a realizar aportaciones personales, formativas, financieras a sus comunidades. Se considera que este es el resultado de la unión de todos los demás valores consiguiendo un efecto extensivo hacia el tejido social en el que se desarrolla. Otorga la posibilidad legal de las cooperativas para destinar excedentes a la promoción cultural, profesional y asistencial del entorno en que se mueven (ACI, 1995; Fernandez, 1995; Martínez-Charterina, 1995; Obrero, 1995).

Condición Competitiva

La competitividad es un concepto ampliamente estudiado y debatido, existen numerosas aportaciones en relación al concepto así como enfoques. En general se acuerda que la competitividad está relacionada con una capacidad de las empresas de mantenerse activas dentro de los mercados, generando ganancias que les permitan sostenerse. Esta capacidad de las empresas está determinada por diferentes factores que para la gran mayoría de los investigadores se ubican en diferentes niveles; el sistémico, el sectorial y el empresarial (Finanzas, 2006; Garcia-Hernández, 2008; León, 2009; Porter & Linde, 1995; Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005).

Determinantes sistémicas. Las determinantes sistémicas se relacionan con el entorno económico y social del país en general y afectan a todos los sectores y empresas de la economía, como las macroeconómicas, regulatorias, de infraestructura, sociales e internacionales (Finanzas, 2006; Garcia-Hernández, 2008; León, 2009; Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005).

Determinantes sectoriales. Cada sector económico funciona bajo diferentes estándares, necesidades y factores necesarios para competir, como la estructura del mercado, esto es la concentración de la oferta, tamaño de las empresas y propiedad del capital, relaciones con los abastecedores y compradores, grado de diferenciación del producto; así como la normatividad específica que regula al sector como impuestos, política comercial; y las políticas de apoyo al sector como financiamientos o subsidios competitividad. Es importante recalcar que estas determinantes sectoriales afectan la competitividad de todas las empresas del sector, ya sea para potenciar o amenazar (Finanzas, 2006; Garcia-Hernández, 2008; León, 2009; Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005).

Determinantes de la empresa. Estas determinantes son las relacionadas con la diferenciación entre empresas, es decir, sus estrategias tecnológicas en cuanto a productos y procesos, estrategia de gestión, estrategia de recursos humanos como capacitación y entrenamientos, estrategia de abastecedores, de alianzas con empresas, estrategia financiera, comercial, de marketing y estrategias de acuerdos comerciales (Finanzas, 2006; Garcia-Hernández, 2008; León, 2009; Romo-Murillo & Abdel-Musik, 2005).

Unidad de Análisis

Se determinó como unidad de análisis las organizaciones formales con denominación Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera (S.C.P.P.) con concesión o permiso de pesca de camarón.

Selección de la Población

Para fines de este estudio en la selección de la población se consideraron los datos estadísticos en cuanto producción pesquera y rentabilidad en el país siendo Sinaloa el estado donde la actividad pesquera muestra mayor producción y rentabilidad en relación a productos pesqueros.

Se realizó un estudio exploratorio para decidir con que cooperativas se trabajaría. A través del trabajo exploratorio de campo, siendo una selección de muestra o muestreo por conveniencia, en donde hubo una gran cantidad de voluntarios que presentaban las condiciones necesarias para el estudio limitando la población, al sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María.

Sinaloa posee 18 sistemas lagunares en donde se realiza la pesca ribereña (Castañeda-Lomas, Guido-Sánchez, & Medina-Colin, 2012). Con el fin de poder realizar una comparación entre cooperativas en cuanto a competitividad, se seleccionaron cooperativas que contaran con determinantes sistémicas y sectoriales similares. En el caso de las cooperativas pesqueras el sistema lagunar en el que pescan es de suma importancia, ya que estos son los que proveen las condiciones para que se desarrolle el producto y su disponibilidad para la pesca, por otro lado se consideró importante que todos contaran con la concesión o permiso para la pesca del camarón, con el fin de poder realizar un comparativo en cuanto a oportunidades de mercado se refiere.

En el año 2012 se publicó el libro “Cooperativas pesqueras exitosas en Sinaloa: Lecciones para aprender y compartir” de Lomas, et al (2012) en el cual se estudiaron ocho casos de cooperativas identificadas como sobresalientes en el estado, a través de diversos estudios comparativos en años anteriores. Se estableció como exitosas o

sobresalientes a las cooperativas productivas en donde el interés colectivo predomine sobre el individual, que cuente con capacidad de generar ingresos económicos, mantener la cohesión social, generar empleos locales, fortalecer la identidad pesquera y alcance niveles de eficiencia y productividad que impacten el bienestar social y de su comunidad al mismo tiempo que desarrollan y fortalecen a la propia organización (Castañeda-Lomas, et al., 2012).

Basados en este estudio se realizó un estudio exploratorio y se contemplaron cuatro cooperativas consideradas exitosas, S.C.P.P. Cerro de San Carlos y el S.C.P.P. Jipon en Topolobampo, S.C.P.P. Dautillos en Navolato y S.C.P.P. Jaibera Callinectes tortugus en Guasave, esto con el fin de establecer el primer contacto, obtener más información en relación a las cooperativas de la zona, platicar con los directivos y validar los instrumentos. Además nos permitió darnos cuenta de algunas determinantes para la competitividad que se presentaban en las cooperativas y caracterizar a algunas cooperativas.

Por otro lado se visitó a la Federación de cooperativas Siglo XXI, la cual congrega a gran parte de las cooperativas del Norte de Sinaloa y se entrevistó al presidente de esta. Además se tuvo oportunidad de hacer un grupo focal con varios productores que pertenecen a esta federación, información que nos abrió el panorama en cuanto a la situación actual de las cooperativas en esa región y nos encaminó a la selección de nuestra muestra.

En este primer acercamiento se obtuvo información relevante que permitió tomar la decisión de trabajar con las cooperativas ubicadas en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, los criterios utilizados fueron, su alta productividad (Rodríguez, Ferreira, & Herrera, 2012), condiciones geográficas, ambientales y sociales, contar con cooperativas de las consideradas más exitosas por Lomas, et al (2012), la aceptación por parte de los directivos de las S.C.P.P. que facilitaran el acceso a la información, y por la importancia económica de la bahía económica y las políticas públicas que se han llevado a cabo en la zona.

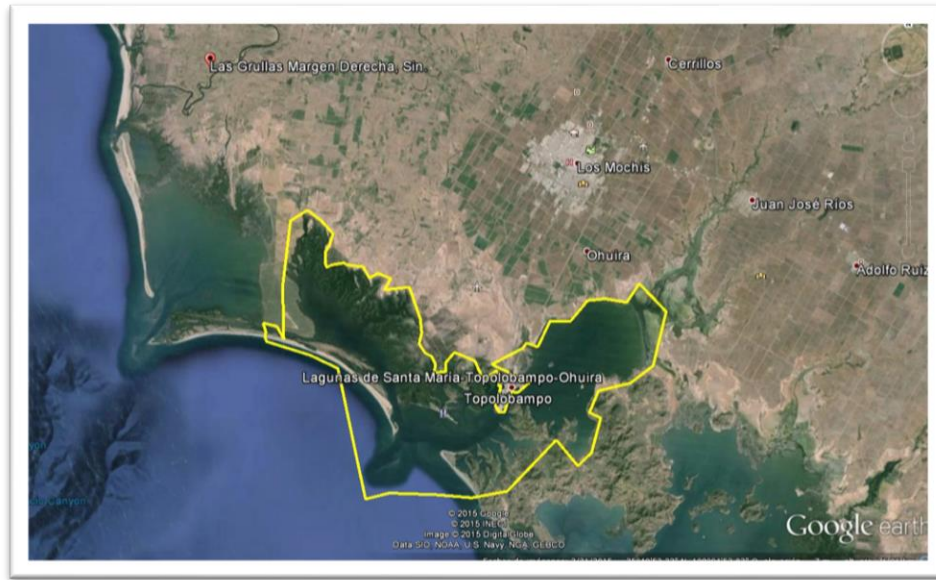
Se identificó que las S.C.P.P. formales que pertenecen a ese sistema lagunar y que tienen concesión y/o permiso para la pesca de camarón son diez en total, se contactó a dichas organizaciones en una reunión a la que fuimos invitados por el presidente de la Federación de cooperativas Siglo XXI, y se obtuvo la autorización de los directivos de estas cooperativas de participar en el estudio, obtener los números telefónicos y datos generales de las cooperativas para un contacto posterior.

Ubicación de la Población: Sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Sinaloa.

Sinaloa se considera la cuna de las cooperativas pesqueras y en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María fue donde surgió el cooperativismo pesquero del país. Por razones históricas y asociado con su capacidad productiva de camarón, el estado de Sinaloa desarrolló un extenso sector cooperativo, para el 2002 se estimaban 140 cooperativas registradas, 124 con concesión y el resto con permisos temporales de pesca de camarón, cifra que según datos oficiales no ha aumentado debido a que en los últimos años se estableció una política pública de no emitir ninguna concesión o permiso más debido a la presión de las cooperativas sobre los recursos pesqueros. Estas cooperativas están asociadas en federaciones divididas por regiones, las cuales tienen como propósito el apoyo a la gestión de las cooperativas asociadas de trámites y apoyos ante dependencias de gobierno (Ponce, 2007).

La Sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María se encuentra localizado en la región Noroeste de México, en el norte del Estado de Sinaloa, en el municipio de Ahome y abarca 3 lagunas costeras entre los 25° 25' y 25° 50' de latitud norte y los 108° 50' y 109° 31' de longitud oeste. De norte a sur se localizan la Laguna de Santa María (Bahía Santa María, Bahía Lechuguilla, Estero San Esteban), la Bahía de Topolobampo y la más sureña que es la laguna de Ohuira y su zona costera. La ciudad más cercana es la de Los Mochis ubicada a 20 km al Este de Topolobampo. Al Oeste limita con el Golfo de

California y colinda al Sur con el sistema lagunar San Ignacio-Navachiste-Macapule y al Norte con la laguna costera El Colorado (Bahía Lechuguilla).



Fotografía 2. Sistema Lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María

Recolección de Datos

Descripción de Instrumentos

Para este estudio, como se ha señalado, primeramente se realizó un análisis exploratorio en donde se obtuvo una aproximación con los objetivos de estudio, se identificaron variables, condiciones y relaciones entre cooperativas y otra información no existente en bases de datos en relación a las cooperativas; su entorno, sus determinantes sectoriales y empresariales, además de ayudarnos a seleccionar la población con la que se decidió trabajar y los instrumentos que mejor nos apoyarían en la recolección de la información final. Para este estudio exploratorio utilizamos instrumentos como la observación, entrevistas y técnicas participativas como grupos focales, además de encuestas.

La entrevista es una técnica de recolección de información cualitativa que implica una serie de preguntas ya sean estructuradas o semiestructuradas con el fin de obtener la

mayor información posible en relación a la realidad tal como la observan los sujetos del sistema social definido. El objetivo principal es describir lo que ocurre alrededor y entender fenómenos sociales. Se considera una técnica para obtener información de forma oral y personalizada; información relacionada a acontecimientos vividos, aspectos subjetivos de la persona como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación a una situación (Murillo-Torrecilla, 2009).

Existen diferentes tipos de entrevista, la estructurada en la cual se lleva a cabo una planificación previa a todas las preguntas que se requiere formular, no se puede realizar ningún tipo de comentarios por parte del entrevistado, ni realizar apreciaciones, las preguntas son de tipo cerrado y solo se podrá afirmar, negar o responder una respuesta concreta y exacta sobre lo que se pregunta. La semiestructurada en donde el investigador lleva a cabo un trabajo de planificación con un guion de la información temática que requiere obtener, existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse a ella, sin embargo las preguntas son abiertas lo que permite al entrevistado expandirse un poco más en sus respuestas aplicando matices y emociones, se relacionan temas y se construye conocimiento general y comprensivo de la realidad del entrevistado y el investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas para poder interrelacionar temas y establecer conexiones.

Por último esta la entrevista no estructurada o abierta en la cual no se requiere un guion previo a la entrevista, la información que se obtiene es el resultado de la construcción simultánea a partir de las respuestas del entrevistado, por lo que es necesario una gran documentación y preparación por parte del entrevistador, con el fin de preparar las estrategias que le permitan reconducir la entrevista cuando el entrevistado se desvía del tema propuesto (Murillo-Torrecilla, 2009).

Para algunos autores, como Torrecilla (2009) o Olabuénaga (1989) a la entrevista no estructurada o abierta también se le conoce como entrevista en profundidad. Su propósito es maximizar el significado y alcanzar la respuesta subjetivamente sincera y captar emociones pasando por alto la racionalidad (Robles, 2011). A pesar de que ambas técnicas implican muchos aspectos y propósitos semejantes, para algunos autores la

entrevista a profundidad requiere reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes (Taylor & Bogdan, 1987).

Para este estudio se utilizaron la entrevista semiestructurada y la entrevista abierta; En la etapa exploratoria o de diagnóstico la abierta y en la etapa de desarrollo o seguimiento la semiestructurada. A pesar de que la entrevista se considera una técnica muy completa, en la mayoría de la literatura al respecto se recomienda que con el fin de darle validez y fiabilidad, además de cubrir posibles vacíos de información, estas deben ir acompañadas de otras técnicas de investigación como la observación, técnicas participativas o encuestas.

La observación se considera una técnica en la que se examinan los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste. El propósito de esta técnica para este estudio, fue generar una serie de información relevante en cuanto a las determinantes de la competitividad sectorial y empresarial, por lo que se utilizó la observación directa y natural, donde no se alteró ninguna parte o componente del fenómeno, se hizo dentro del medio en el que se presenta, se obtuvo una lista de aspectos inherentes a su comportamiento y características (Ander-Egg, 1995). La información recolectada mediante observación se registró en un diario de campo durante las visitas, además de un acervo fotográfico.

Las técnicas participativas como grupos focales es una forma de recolectar datos cualitativos, aunque para algunos como Hueso y Cascant (2012) también datos cuantitativos. Esta técnica implica involucrar un pequeño conjunto de personas en una discusión de grupo formal o informal, enfocada a un tema o una serie de temas específicos. Es una forma económica, rápida y eficiente de obtener datos de múltiples sujetos a la vez, además de otras ventajas que presenta la técnica. Según la literatura en relación a grupos focales, se recomienda que estos sean de 3 a 12 participantes máximo (Ander-Egg, 1995; Hueso & Cascant, 2012; Onwuegbuzie, Leech, Dickinson, & Zoran, 2011; Valles, 1999).

Por otro lado también se realizó una encuesta para identificar las condiciones empresariales para la competitividad en las cooperativas como infraestructura, permisos

de pesca, entre otras. Este construido con dos opciones si y no, cuentan o no cuentan con ellas, con 13 reactivos. Este instrumento se diseñó en base a la información que se obtuvo en el estudio de aproximación a través del grupo focal y la validación del instrumento para gobernanza cooperativa.

Levantamiento de Datos

En este estudio se pueden identificar dos momentos o etapas que según Murillo-Torrecilla (2009) se les puede llamar inicial, exploratoria o de diagnóstico y de desarrollo o seguimiento, para los fines de este trabajo les llamaremos etapa exploratoria y etapa de diagnóstico.

En la etapa exploratoria se realizó un trabajo de investigación bibliográfica con el fin de identificar la problemática y la población a estudiar, se identificaron los estados de la republica posibles a trabajar, las redes de apoyo con las que se contaba, los recursos materiales y humanos disponibles, y se generaron los primeros contactos y la primer información de campo.

En el mes de noviembre del año 2013 se realizó la primera visita al estado de Sinaloa. Ya que parte del comité es el Dr. Javier Martínez Cordero, del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo Unidad Mazatlán, ahí es donde se estableció la base de operaciones del trabajo de campo. En esta primera etapa se obtuvo la colaboración del Dr. Nicolás Castañeda investigador de la Universidad Autónoma de Sinaloa y la M.C. Sandra Guido directora ejecutiva de la ONG Conselva, autores del libro “Cooperativas pesqueras exitosas en Sinaloa: Lecciones para aprender y compartir” publicado en octubre el año 2012.

El Dr. Castañeda posee una extensa experiencia trabajando con cooperativas pesqueras en el estado de Sinaloa y fue el principal interlocutor para tener el primer contacto con estas. Nos proporcionó el directorio telefónico y datos de todos sus contactos y debido a la buena experiencia de las cooperativas con el Dr. Castañeda y su contribución al

desarrollo de estas, la apertura de la información fue amplia, además de un cálido recibimiento.

Se realizaron las primeras citas vía telefónica con las cooperativas S.C.P.P. Cerro de San Carlos y el S.C.P.P. Jipon en Topolobampo, S.C.P.P. Dautillos en Navolato y S.C.P.P. Jaibera Callinectes tortugus en Guasave, todas ubicadas al norte de Sinaloa. Se viajó vía terrestre y se visitó primeramente a la cooperativa S.C.P.P. Dautillos en Navolato en la que se realizó un grupo focal con 10 socios presentes y su contador. El grupo focal duro aproximadamente una hora y estuvo basada en preguntas abiertas, el propósito de esta era comprender mejor la situación de las cooperativas en el estado, como funcionaban y cuáles eran los puntos críticos a considerar en el estudio. Uno de los factores que preocupaban era la inseguridad por el narcotráfico y las distancias. Otro aspecto que se exploró fue el papel del contador en el funcionamiento de las cooperativas. Se obtuvo información en cuanto a que población estudiar, bajo qué condiciones se iba a trabajar y que instrumentos serían los más óptimos a utilizar. Se tomaron notas de campo y se grabó la sesión en audio, además de levantar 5 encuestas con el fin de validar el instrumento y establecer su pertinencia en el estudio.

La segunda visita fue a la S.C.P.P. Jaibera Callinectes tortugus en Guasave en la que se siguió la misma metodología que con la cooperativa anterior, se realizó un grupo focal con 12 socios, se tomaron notas de campo, se grabó la sesión en audio y se levantaron 12 encuestas.

La tercer visita se realizó a la S.C.P.P. Cerro de San Carlos, en la cual se tuvo una entrevista abierta con el presidente el cual nos mostró el funcionamiento de la cooperativa y nos llevó a la Federación de Cooperativas Siglo XXI, en la cual se tuvo oportunidad de aplicar la misma metodología que con las cooperativas anteriores, sin embargo en esta ocasión había miembros de diferentes cooperativas que pertenecen a la federación. Además se obtuvo una entrevista abierta con el presidente de la federación el Sr. José Leal el cual, basado en su amplia experiencia en cooperativas nos planteó un panorama general regional. Se tomaron notas de campo y se grabaron las sesiones en audio.

Con la información recabada en esta primera etapa, se analizaron los datos a través de las técnicas llamadas análisis basado en las cintas y análisis basado en las notas, con el fin de planear las entrevistas de forma semiestructurada, decidir la población final y afinar los instrumentos. Además se obtuvieron datos en base a observación directa y natural, con la que se generó una serie de indicadores que determinan la competitividad empresarial y sectorial como infraestructura, permisos de pesca, accesos, bahías, contaminación, entre otras.

En esa ocasión no se pudo visitar a la S.C.P.P. Jipon en Topolobampo por lo que se estableció solo contacto con el presidente y se quedó la disposición de su parte de proporcionarnos acceso a la cooperativa y una entrevista en la próxima visita.

La segunda etapa se realizó en julio del 2014. Para esta etapa ya se contaba con el padrón de cooperativas del sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, permisionarias y concesionarias de camarón, el contacto con las cooperativas, con el apoyo de la federación Siglo XXI, de la S.C.P.P. Cerro de San Carlos y la S.C.P.P. Jipon. En esta ocasión de las 10 cooperativas que representan el total de las cooperativas del sistema lagunar con concesión o permiso de la pesca de camarón, se pudo entrevistar a los presidentes de seis de ellas.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, con una duración de una hora aproximadamente con cada uno, se levantó la lista que se llevaba para observación de determinantes para la competitividad sectorial y empresarial, se obtuvo evidencia fotográfica, se grabaron las entrevistas en audio, se tomaron notas de campo y se generó un diario de investigación con notas que se consideraban interesantes.

Es importante recalcar que la recolección de la información se realizó en las instalaciones de cada una de las cooperativas, esto nos permitió realizar las observaciones necesarias en cuanto a las determinantes de la empresa, además ubicar a todos los actores claves en los mismos contextos, esto es, sus espacios o territorios y así eliminar la variabilidad de los datos por ubicación ya que está bien documentado que el lugar o contexto en donde se realice la entrevista variaría las respuestas y apertura del actor (Murillo-Torrecilla, 2009; Robles, 2011; Taylor & Bogdan, 1987).

Por otro lado debido a que estaban próximas las fechas de pesca de camarón, asistir a cada una de las instalaciones de cada cooperativa nos permitió darnos cuenta de la actividad que se realizaba por parte de los socios, como reparación de redes, de embarcaciones, entre otras cosas.

Análisis de Datos

A partir de la información recabada se realizó el análisis de ésta. Debido a que se levantaron datos cualitativos y datos cuantitativos se utilizaron diferentes técnicas de análisis. En el caso de los análisis para datos cualitativos como las entrevistas y grupos focales, las técnicas más utilizadas y recomendadas son las de análisis de la conversación, la cual se subdivide en análisis de comparación constante, análisis clásico de contenido, el método de palabras clave en contexto y el análisis del discurso (Onwuegbuzie, et al., 2011), para este estudio se utilizó la técnica de análisis de contenido.

Aunque existen muchas fuentes de datos como las notas de campo y el diario, la información que se analiza mediante las técnicas anteriormente mencionadas son las grabaciones de las entrevistas realizadas, por lo que para poder realizar el análisis de las entrevistas se requiere registrarlas de alguna manera. Para esto existen diferentes técnicas como la transcripción, el análisis basado en cintas, basado en notas y basado en memoria, cada una cumple con propósitos distintos y su uso varía dependiendo de la cantidad de tiempo y rigor que se requiere para completar dicha tarea (Onwuegbuzie, et al., 2011).

Para los datos que se generaron en la primera etapa del estudio se optó por utilizar el análisis basado en cintas y el análisis basado en notas ya que se contaba con poco tiempo y además era un ejercicio exploratorio, por lo que no implicaba mayor rigor. El análisis basado en las cintas es cuando el investigador escucha la grabación de la sesión y luego crea una transcripción abreviada, permite al investigador enfocarse en preguntas específicas y transcribir solo aquellas partes que permiten comprender el fenómeno de

interés. De igual manera el análisis basado en las notas comprende el análisis de las notas tomadas en campo sirviendo de apoyo al análisis basado en las cintas y complementar la información (Onwuegbuzie, et al., 2011).

Para la segunda etapa del estudio se utilizó la transcripción. Este es un ejercicio de gran importancia y reto para el investigador ya que en algunas veces no se está relacionado con algunas palabras, formas de hablar y de expresarse del entrevistado. Es importante tener en claro que la percepción será indirecta, subjetiva y parcial, pues no es posible comprobar y comprender la experiencia del otro tal y como la ha vivido, además que los significados son productos sociales históricos y hay que tener en cuenta las diferencias entre entrevistado e investigador (Farías & Montero, 2005; Hernández-Carrera, 2014; Robles, 2011).

Se coincide con Farías y Montero (2005) al decir que la transcripción no es el traslado pasivo de signos, sino representa una parte decisiva de la construcción de los datos, es una verdadera y compleja traducción, es decir un momento interpretativo, por lo que para este estudio se realizó una transcripción “artesanal” esto es, no se utilizó ningún tipo de software que transcribe el audio a texto de forma automática, sino el programa Microsoft Word como procesador de palabras y Express Scribe para escuchar los audios de forma más nítida y controlada, por lo que tomo aproximadamente un par de meses realizar las transcripciones.

Las entrevistas se transcribieron en un archivo de Microsoft Word en una tabla de una columna por diferente número de filas, estas variaban de acuerdo a las preguntas o saltos de tema que se identificaban, esto con el fin de facilitar el análisis. Una vez concluida cada transcripción se exportaba el archivo al programa atlas.ti, herramienta que facilito el análisis de los datos.

Como se mencionó anteriormente existen diferentes técnicas de análisis de datos cualitativos, para los fines de este estudio se decidió utilizar la técnica de análisis del contenido o análisis clásico del contenido ya que implica la creación de códigos o indicadores y su contabilización (Onwuegbuzie, et al., 2011). El análisis del contenido se considera una técnica de investigación que se distingue de otras técnicas ya que

combina la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos (Andréu-Abela, 2002)

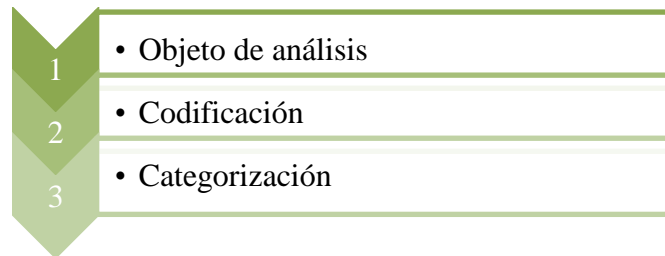
Abela (2002:3) la define como “análisis de contenido es el conjunto de técnicas tendentes a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos e imágenes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no. Todo ello con el objetivo de efectuar deducciones lógicas, justificadas concernientes a la fuente – el emisor y su contexto – o eventualmente a sus efectos.”

Raigada (2002:7) la define como “el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre la condiciones que puedan darse para su empleo posterior”.

Se considera que existe información expresada y otra oculta dentro de un mensaje comunicado por un autor dentro de un contexto, por lo que el análisis del contenido se ocupa de ambos aspectos del mensaje y del contexto, con el fin de lograr emerger o revelar el sentido oculto, escondido, latente, no aparente o inédito de todo mensaje (Andréu-Abela, 2002; Piñuel-Raigada, 2002).

Se considera que el análisis de contenido se basa en la lectura, textual o visual, como instrumento de recolección de información, sin embargo la lectura de esta información debe realizarse siguiendo el método científico, esto es, la información y la lectura debe ser sistemática, entendida como pautas ordenadas; objetiva, se refiere al empleo de procedimientos que puedan ser utilizados por otros investigadores de modo que los resultados obtenidos puedan ser sometidos a verificación; replicable, esto es que las reglas y métodos establecidos puedan repetirse a todas las unidades de análisis y valida (Andréu-Abela, 2002).

Basados en la propuesta de Abela (2002), el cual establece que la técnica de análisis de contenido implica un proceso o serie de pasos necesarios para dar el rigor científico antes mencionado el cual se describe a continuación, se realizó el análisis de la información derivada de las entrevistas y la observación (Gráfica 6).



Gráfica 6. Proceso para análisis de contenido basado en Abela (2002)

Objeto de Análisis

Para Abela (2002) las preguntas que se deben responder en este punto son ¿Cuál es el problema a investigar?, ¿Cuál es el objeto o tema de análisis?, ¿Qué se quiere investigar?, ¿Qué bibliografía o conocimientos previos existen?, ¿En qué teoría o marco teórico encaja?, ¿Qué texto o textos se van a utilizar?, ¿Cuál es la unidad de análisis que se va a utilizar? Consideramos que las respuestas a esas preguntas se encuentran en los primeros capítulos de este documento, sin embargo con el fin de responder para este punto del método de análisis de contenido, se hace un esfuerzo de resumir de forma gráfica en una tabla algunas de estas cuestiones (Tabla 3).

Tabla 3. Objeto de análisis basado en Abela (2002)

	Objeto de análisis
Problema	Se desconoce si la gobernanza cooperativa permite mejorar la condición competitiva de las cooperativas de pescadores ribereños
Tema de análisis	La gobernanza de las cooperativas y sus condición competitiva
Marco teórico-conceptual	Gobernanza y competitividad
Unidad de	Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera (S.C.P.P.) de ribera con permiso o concesión de pesca de camarón

análisis	
contexto	Sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Ahome, Sinaloa, México
Objetivo general	Identificar en qué medida se lleva a cabo la gobernanza cooperativa y como se relaciona con las condiciones que permiten mejorar la competitividad de las sociedades cooperativas pesqueras ribereñas, para proponer estrategias de desarrollo local
Fuente de datos	Presidentes de las S.C.P.P. de ribera con permiso o concesión de pesca de camarón ubicadas en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, Ahome, Sinaloa, México
Unidad de registro	Entrevistas grabas en audio y transcritas en archivo de Word, notas de observación y evidencia fotográfica

Codificación

La codificación consiste en concentrar todos los datos que se refieren a temas, ideas y conceptos similares y analizarlos (Robles, 2011). La codificación implica descomponer el texto sistematizándolo en unidades que permiten una descripción precisa de las características del contenido, además de la cuantificación la información (Andréu-Abela, 2002).

El sistema de codificación puede variar según su presencia o ausencia, esto es que se hable o no se hable de algún tema en específico puede ser significativo; frecuencia se refiere a la cantidad de veces que aparece en la unidad de registro estableciendo la importancia para la unidad de muestreo; frecuencia ponderada se utiliza cuando se supone que la aparición de uno o varios elementos tiene más importancia que los demás, esto va a depender si el investigador busca algo en especial o quiere resaltar algún código sobre otros; intensidad se utiliza para enjuiciar el grado de intensidad del código basados en adjetivos calificativos, atributos, tiempos del verbo y adverbios que utiliza la unidad de muestreo; dirección es cuando se clasifica un código como positivo o negativo y es a criterio del investigador; el orden se establece en base a la aparición temporal, importancia o función en las unidades de registro, esto es, que códigos se mencionan primero, a cuales se les da más importancia por parte de la unidad de muestreo y por último la contingencia que se refiere a la presencia simultánea en un momento dado de

dos o más unidades de registro en diferentes niveles de códigos o de contextos (Andréu-Abela, 2002). Para este estudio se decidió considerar la frecuencia y dirección.

Los códigos se consideran etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información e identificar temas específicos en un texto (Fernández-Núñez, 2006). Existen básicamente dos tipos de códigos para generar, el sustantivo y el teórico. Los primeros conceptualizan la substancia empírica del área de estudio y se clasifican en abierta, axial y selectiva, y están relacionadas principalmente con el modelo inductivo de análisis de contenido. Y los códigos teóricos o conceptuales que brotan de las propias definiciones teóricas o conceptuales, de sus variables, dimensiones, categorías, indicadores, etc, está relacionada al modelo deductivo de análisis de contenido (Andréu-Abela, 2002; Fernández-Núñez, 2006; Glaser, 1975). Ya que se optó para este estudio en un modelo deductivo de análisis de contenido, los códigos generados derivan de referencias teórico-conceptuales y se presentan a continuación (Tablas 4 y 5):

Tabla 4. Categorías por Valores Operativos e indicadores o códigos teóricos-conceptuales

Categoría Valores Operativos	Códigos teóricos-conceptuales
Auto-ayuda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo continuo de las personas implicadas en la cooperativa ✓ Desarrollo continuo de los socios ✓ Esfuerzo propio ✓ Fomento a la educación de los socios ✓ Responsabilidad mutua ✓ Unión con los demás
Auto-responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Independencia frente a otras organizaciones ✓ Promoción de la cooperativa en el entorno ✓ Responsabilidad de los socios por el funcionamiento de la cooperativa
Democracia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crítica a las acciones de los directivos ✓ Derecho de involucrarse en la toma de decisiones ✓ Derecho de voto ✓ Distribución de la información ✓ Expresión de demandas y necesidades a los directivos ✓ Distribución de la información ✓ Participación ✓ Protección a las libertades ✓ Respeto a los derechos legales ✓ Respeto hacia los resultados de las elecciones ✓ Unión con los demás

Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Derecho de estar informado ✓ Derecho de involucrarse en la toma de decisiones ✓ Participación ✓ Mismos derechos mismas obligaciones para todos
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada uno recibe en función de lo que aporta
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acción conjunta ✓ Cooperación entre cooperativas ✓ Justicia en el trato a las personas relacionadas con la cooperativa ✓ Justicia en el trato de los empleados ✓ Justicia en el trato de los socios ✓ Se atiende el interés general ✓ Trabajo colectivo

Tabla 5. Categorías por Valores Éticos e indicadores o códigos teóricos-conceptuales

Categoría Valores Éticos	Códigos teóricos-conceptuales
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de los productos ✓ Pesos y medidas correctas ✓ Precios justos
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confianza ✓ Distribución de la información
Responsabilidad Social y Mutua	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso con el medio ambiente ✓ Compromiso con la comunidad
Vocación Social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aportaciones y compromiso con su comunidad ✓ Asistencia y ayuda a grupos minoritarios ✓ Promoción cultural ✓ Promoción Profesional

Categorización

La categorización de acuerdo a Andréu-Abela (2002) consiste en clasificar elementos en grupos, que posean aspectos semejantes entre sí e implica ciertas reglas básicas como

que cada serie de categorías se constituya de acuerdo a un criterio único, deben ser significativas, claras, replicables.

Ya que se considera que los principios son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, que son mandatos que proporcionan las normas de conducta de los asociados y dan las pautas para la toma de decisiones y el establecimiento de las metas y objetivos de las cooperativas. Por este motivo los valores están directamente relacionados con los principios, a pesar de que algunos autores han establecido esta relación de manera directa, varía de acuerdo al criterio de cada autor que principio se relaciona con cual valor, por esta razón se plantean como categorías los valores y los principios, de acuerdo a las definiciones anteriormente establecidas de los valores y principios cooperativos (Tabla 6).

Tabla 6. Categorización de Gobernanza Cooperativa por valores y principios

Principios cooperativos	Valor Operativo	Valor ético
Adhesión voluntaria y abierta	Auto-ayuda Igualdad Solidaridad	Responsabilidad social y mutua Vocación social
Gestión democrática	Auto-ayuda Democracia Igualdad	Honestidad Transparencia
Participación económica	Auto-ayuda Auto-responsabilidad Democracia Equidad Solidaridad	Transparencia Honestidad Vocación social
Autonomía e independencia	Auto-ayuda Democracia	Transparencia
Educación, formación e información	Auto-ayuda Auto-responsabilidad Democracia	Honestidad Transparencia Responsabilidad social y mutua Vocación social
Cooperación entre cooperativas	Auto-ayuda Auto-responsabilidad Solidaridad	Responsabilidad social y mutua
Interés por la comunidad	Auto-ayuda Auto-responsabilidad Solidaridad	Honestidad Transparencia Responsabilidad social y mutua Vocación social

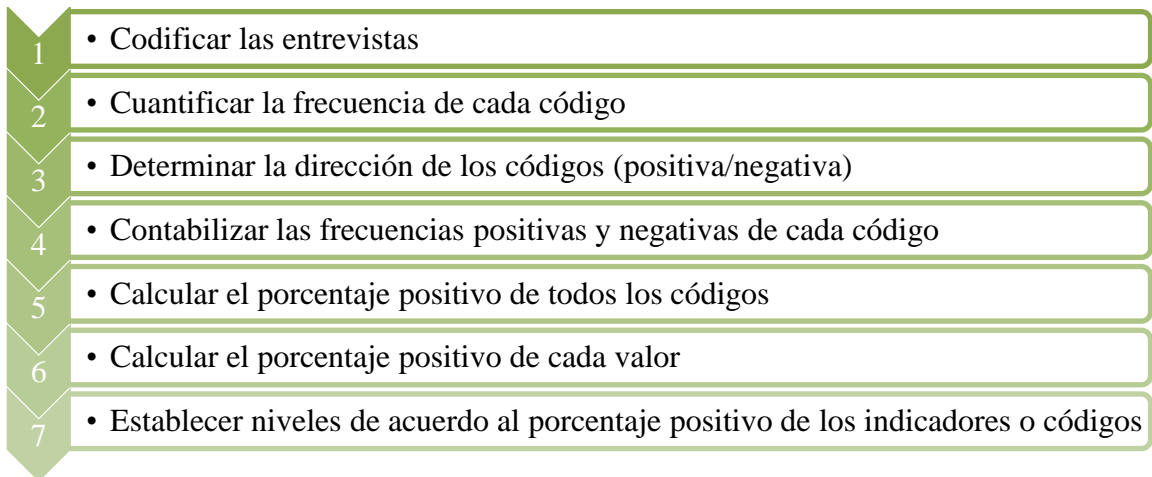
En cuanto a las determinantes de competitividad se categorizo en cinco categorías las cuales se muestran en la Tabla 7:

Tabla 7. Categorización de determinantes competitivas

Categoría	Determinante Competitiva	Indicador
Infraestructura	Empresarial	Congeladores Cámara de conservación Transporte con equipo de conservación Área de reparación de equipo, construcción y almacenaje Productora de Hielo
Diversificación de productos	Sectorial	Permisos de pesca
Tiempo de producción (meses de pesca)	Sectorial	Meses de pesca
Orientación/Alcance	Empresarial	Venta directa Venta Nacional
Recursos humanos	Empresarial	Mano de obra capacitada (apoyo administrativo y técnico con experiencia)

Estimación del Nivel de Gobernanza Cooperativa

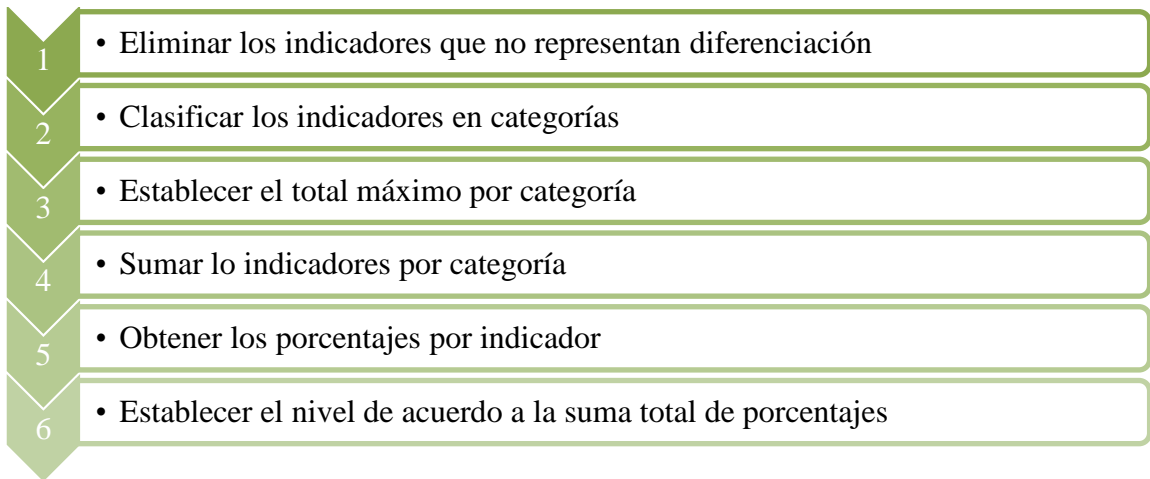
El procedimiento metodológico para el análisis de los datos y la estimación del nivel gobernanza cooperativa de las S.C.P.P. de ribera fue el siguiente (Gráfica 7):



Gráfica 7. Proceso metodológico para la estimar el nivel de gobernanza cooperativa total y por valor

Estimación del Nivel de Condiciones de Competitividad

El procedimiento metodológico para el análisis de los datos y la estimación del nivel de condiciones de competitividad de las S.C.P.P. de ribera fue el siguiente (Gráfica 8):



Gráfica 8. Proceso metodológico para estimar el nivel de condiciones de competitividad

RESULTADOS

Caracterización de las Cooperativas e Identificación de Actores Clave

En un primer trabajo de aproximación se identificaron algunos actores clave como los presidentes de las cooperativas los cuales son los líderes de las organizaciones y los que poseen la información administrativa de la organización. El presidente de la Federación Siglo XXI que tiene más de 56 años de experiencia en cooperativas, entre otros. Se identificaron 10 cooperativas con permiso de pesca comercial para embarcaciones menores para la pesquería de camarón de estero, ubicadas en el sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María, en el municipio de Ahome en el estado de Sinaloa, las cuales se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Nombre oficial de las cooperativas según el Registro Nacional de Pesca
Fuente: CONAPESCA

RNP ²¹	Nombre de la Cooperativa
2511001246	S.C.P.P. Cerro de San Carlos, S.C.L.
2511001196	S.C.P.P. Cerro la Tunosa, S.C.L.
2511000131	S.C.P.P. Industrial del Norte de Sinaloa, S.C.L.
2505000352	S.C.P.P. Pesquera del Jipon, S.C.L.
2511001154	S.C.P.P. Ribereña Bachomo, S. de R.L. de C.V
2511001063	S.C.P.P. Ribereña Eustaquio Urías Valdez, S.C.L
2511001337	S.C.P.P. Ribereña Revolución Social, S.C.L.
2511001212	S.C.P.P. Sebastián Ahumada Valdez, S.C.L.
2507000699	S.C.P.P. Trangal, S.C.L.
2511001204	S.C.P.P. Unidos del Mabiri, S.C.L

²¹ Las siglas RNPA significan Registro Nacional de Pesca y es obligatorio para todas las personas físicas y morales que practican alguna actividad pesquera. Tiene por objeto inscribir y actualizar la información relacionada a dicha actividad productiva.

S.C.P.P. Cerro De San Carlos, S.C.L.

La Sociedad Cooperativa Cerro de San Carlos, es la cooperativa considerada más exitosa dentro del sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María de acuerdo al libro publicado por Castañeda (2012), por los presidentes de las cooperativas concesionadas que se entrevistaron, por el presidente de la Federación Siglo XXI y por el jefe de pesca de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) del municipio de Ahome; esto por considerarla la más productiva y mejor organizada, entre otras cosas.

El presidente de la cooperativa Unidos del Mabiri dice “...¿qué hace la San Carlos? voy a platicar de ellos porque es un ejemplo a seguir, este ¿qué hace la San Carlos?, te llega un apoyo del gobierno de un motor, te dan 120 mil pesos y el gobierno te está apoyando con 70 y tú vas a poner 50, te lo voy a dar a ti, la San Carlos, la cooperativa en sí va y paga los 50 que va a pagar y la persona a la que le dan el motor, lo paga todo completo, los 70 mil pesos que quedó del gobierno para apoyar al pescador le queda a la cooperativa y ese dinero ahí está entonces, eso es muy bonito...”

Todos los entrevistados consideraron que el esquema de trabajo que posee Cerro de San Carlos, le ha permitido ser la mejor cooperativa de la región, la más rentable y un líder en su ramo, al menos a nivel sistema lagunar Topolobampo-Ohuira-Santa María. Es una cooperativa que se creó en el año de 1989 y derivó de la cooperativa Jipon, “...ellos fueron, no le estaba diciendo, fue sección Jipon, nosotros los parimos y la Mabiri...” manifestó el presidente de la cooperativa Jipon refiriéndose a la cooperativa Cerro de San Carlos. Posee 25 socios con una edad promedio de 50 años y 25 pangas, pertenecen a la Federación de Cooperativas Pesqueras Siglo XXI, S. de R.L. de C.V. y su presidente Pepe Lea expresó “...la mejor es ésta, la San Carlos...”.



Fotografía 3. Socios de la Cooperativa Cerro de San Carlos

Al momento de la entrevista en agosto del 2014, el presidente de la cooperativa, contaba con ocho meses de haberse integrado al cargo, con una edad de 43 años y con una escolaridad a nivel primaria. Las instalaciones de la cooperativa se ubican en la parte noroeste de la ciudad de Topolobampo, en la bahía de Topolobampo.



Fotografía 4. Ubicación geográfica de la cooperativa Cerro de San Carlos

En esta cooperativa se identificaron algunos actores clave, que según los socios han contribuido al buen funcionamiento de la cooperativa, como la secretaria la cual tiene 20 años aproximadamente laborando para ellos, el contador que aunque es externo tiene trabajando para ellos más de 20 años, desde antes de su creación y el Sr. Pepe Leal presidente de la Federación siglo XXI, el cual cuenta con 56 años de experiencia en cooperativas y sector pesquero en Sinaloa.

Uno de los asociados (El Tolo) expresó: *“Tenemos una secre que es, no se le va nada, pos ya la conociste no? es una computadora, nada se le pasa, no se le borra nada, siempre nos ha ayudado un puño en la cooperativa ahí. Hay gente que pega de gritos por cómo es, pero si no fuera así todos valiéramos “chetos” porque nadie fuimos estudiados, nadie terminó y ella conoce y sabe y aparte te dice esto y esto otro por esto y esto otro. Haz de cuenta que es la dueña.”*

En el caso del presidente poseen periodos de 2 años de cargo de la directiva, por lo que no hay un único líder en la organización, hay varios líderes que en su momento han adoptado el papel de presidente o han ejercido algún cargo dentro de la directiva como secretario, tesorero, presidente de vigilancia y secretario de vigilancia. En su mayoría manifestaron que no les interesan mucho los cargos directivos, ya que no ganan igual que cuando pescan y que son puras “broncas”, pero que lo hacen por la cooperativa. El jefe de pesca de la SAGARPA comentó en tono de broma *“... nombre en la San Carlos, se pelean hasta para no ser presidentes, no les gusta, a ellos les gusta más salir a pescar...”*.

S.C.P.P. Cerro La Tunosa, S.C.L.

La S.C.P.P. Cerro la Tunosa se encuentra ubicada en la bahía de Topolobampo (Fotografía 5), constituida hace aproximadamente 30 años, pertenece a la Federación de Cooperativas Pesqueras Siglo XXI, S. de R.L. de C.V. Al momento de la entrevista su presidente contaba con 5 años en el cargo, una edad de 49 años y una escolaridad de

preparatoria. La cooperativa está conformada por 28 asociados con una edad promedio de 40 años y poseen 26 pangas.



Fotografía 5. Ubicación geográfica de la cooperativa Cerro la Tunosa

En cuanto a actores clave cuentan con contador externo, no tienen secretaria, y básicamente el líder es el presidente y ellos mismos se encargan de administrar la organización. El presidente considera que no es una empresa grande por lo que es administrada por dos directivos de los cuatro elegidos “...son 4, nomás que esta cooperativa como es más chico así todo el tiempo hemos trabajado dos como directivos, los otros dos se van a trabajar pero los dos, dos somos dirigentes de la cooperativa, presidente y secretario y los otros dos, todo el tiempo van a trabajar aquí trabajan dos pues. Como trabajamos el puro camarón todo eso pos...”

En este caso el presidente no se refiere al tamaño de la cooperativa por el número de socios, si no al tamaño de la cooperativa en cuanto a actividades administrativas, productivas y de infraestructura, la pesca de camarón se realiza solo de 5 a 6 meses al año, por lo que la actividad de la empresa se ve limitada a este periodo.

S.C.P.P. Industrial Del Norte de Sinaloa, S.C.L.

La S.C.P.P. Industrial del Norte de Sinaloa se encuentra ubicada en la bahía de Topolobampo (Fotografía 6), se conformó en el año de 1938 y pertenece a la Federación de Cooperativas Federación de Organizaciones Pesqueras del Norte de Sinaloa y Sur de Sonora, S. de R.L. de C.V. cuyo presidente es el Sr. Leonel Sánchez Cota. Al momento de la entrevista su presidente contaba con menos de 2 años en el cargo, una edad de 61 años y una escolaridad de primaria. La cooperativa está conformada por 50 asociados, sin embargo solo 25 de ellos son pescadores activos, ya que los otros 25 son las esposas de los pescadores; y poseen 25 pangas.



Fotografía 6. Ubicación geográfica de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa

La cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa se considera la primera cooperativa en el sistema lagunar, de la cual derivaron el resto de las cooperativas a través del tiempo, esto según el presidente de la cooperativa y el presidente de la Federación Siglo XXI. El presidente de la cooperativa manifestó “...*ésta es la mamá de los pollitos, de aquí salieron las demás...*”

El Sr. Pepe Leal presidente de la Federación Siglo XXI expreso “...*hay cooperativas que ya tienen muchos años, inclusive hay una cooperativa en Topolobampo que funciona desde 1936, en aquella época se hizo la cooperativa antes de la ley de Lázaro Cárdenas... esa se llama Industrial del Norte, pero antes de llamarse así, con la ley anterior se llamaba Compañía Explotadora de Los Mochis, fíjate nomás al revés, exactamente todo lo contrario a la filosofía del cooperativismo y esa se integró por todos los pescadores que había en los 5 sistemas lagunares que tiene prácticamente el norte de Sinaloa...*”

En cuanto a actores claves, cuentan con un contador externo y el presidente de la cooperativa con más de cuarenta años en la actividad pesquera, como pescador principalmente.

S.C.P.P. Pesquera Del Jipon, S.C.L.

La S.C.P.P. Pesquera del Jipon se encuentra ubicada en la bahía de Ohuira justo enfrente de la localidad de Topolobampo (Fotografía 7), en una localidad llamada Lázaro Cárdenas (muellecito) (Fotografía 8), con una población de 700 habitantes aproximadamente. La cooperativa se conformó en el año de 1978 y pertenece a la Federación de Cooperativas Pesqueras Siglo XXI, S. de R.L. de C.V. Al momento de la entrevista su presidente contaba con 9 años en el cargo, una edad de 53 años y una escolaridad de primaria trunca. La cooperativa está conformada por 29 asociados con una edad promedio de 40 años y poseen 20 pangas.



Fotografía 7. Macro ubicación geográfica de la cooperativa Pesquera del Jipon



Fotografía 8. Micro ubicación geográfica de la cooperativa Pesquera del Jipon

En cuanto a actores clave, contratan a un contador externo, el cual ya tiene algunos años trabajando con ellos y el presidente que ha ocupado el cargo y el liderazgo de la organización por aproximadamente 9 años, el cual expresó: “...tengo 9 años, ya es mi

último periodo, ésta temporada que viene ya es mi último periodo, ya los enfadé. Por reelección llevo 5 periodos seguidos, no pesco, a lo administrativo, a acarrearles y llevarles camarón...”

S.C.P.P. Ribereña Revolución Social, S.C.L.

La S.C.P.P. Ribereña Revolución Social se encuentra ubicada casi a un lado de la cooperativa cerro de San Carlos, al noroeste de la ciudad de Topolobampo, en la bahía de Topolobampo (Fotografía 9). Se conformó en el año de 1987 solo dos años antes que sus vecinos. Al momento de la entrevista su presidente contaba con 4 años en el cargo, una edad de 39 años y una escolaridad de carrera trunca en contabilidad. La integran 42 asociados. Esta cooperativa pertenece a la Federación de Cooperativas Federación de Organizaciones Pesqueras del Norte de Sinaloa y Sur de Sonora, S. de R.L. de C.V.



Fotografía 9. Ubicación geográfica de la cooperativa Ribereña Revolución Social

En este caso el presidente de la cooperativa posee un papel clave, a decir de él no todos están capacitados para ocupar el cargo, “...siempre va a haber, las políticas, también se

maneja con políticas pues este, siempre va a haber que quien se quiera aventar pero pos también uno, hay que tener la capacidad de discernir a quien vas a dejar, a quien vas a dejar al frente porque esos van a ser tus ojos y tu voz y todo, tonces, sí hay gente pero hay gente que no está preparada, hay gente que tiene ganas pero no tiene lo intelectual o el carácter o la fuerza no sé, tienes que ser bien selectivo para para para poner una gente aquí al frente...”, lo que denota un fuerte dominio por parte del presidente sobre la cooperativa.

S.C.P.P. Trangal, S.C.L.

La S.C.P.P. Trangal cuenta con oficinas en la ciudad de los Mochis y con instalaciones en la localidad Las Grullas Margen Derecho en donde poseen una bodega de almacenaje y una fábrica de hielo para dos toneladas. Las pangas, a decir del presidente, se ubican en Topolobampo. Se conformó en el año de 1992 y pertenece a la Federación de Cooperativas Pesqueras Siglo XXI, S. de R.L. de C.V. Al momento de la entrevista su presidente contaba con 6 años en el cargo, una edad de 56 años y una escolaridad de secundaria. La cooperativa está conformada por 18 asociados.

Esta cooperativa es diferente al resto, ya que las instalaciones no están dentro del sistema lagunar y a decir de muchos entrevistados es una cooperativa “ficticia” ya que los verdaderos dueños son el presidente y otro socio y el resto son como empleados de la organización. Los “dueños” no son pescadores pero utilizan los permisos para la comercialización del recurso y la cooperativa para recibir beneficios por parte del gobierno. El presidente de esta cooperativa manifestó que él y otro compañero son los que han estado más tiempo en la cooperativa y que los “otros” andan trabajando “... hemos estado más y otro compañero somos los que hemos durado más. No pos los otros son los que andan trabajando, son los que andan trabajando...”

En esta cooperativa no se pudo realizar la entrevista en sus instalaciones para poder dar cuenta del movimiento y entrevistar al resto de los socios ya que no hubo disposición del

dueño y la ubicación se encontraba retirada de la zona núcleo de trabajo. La entrevista se realizó en la ciudad de los mochis en una reunión de la federación Siglo XXI a la que pertenece.

Lo mismo se presentó en relación a la S.C.P.P. Ribereña Bachomo, S. de R.L. de C.V. que a decir de los entrevistados son los mismos dueños y que en realidad no funcionan como cooperativa. El presidente de la Federación Siglo XXI expreso “...*está las que tienen concesión para pescar el camarón, está la la, hay dos que tienen esa, el área de Topo, pero no están domiciliadas en Topo, que se llaman Trangal y Bachomo...*”, sin embargo por alguna razón se reconocen como parte del sistema lagunar.

Por otro lado resulta interesante que la cooperativa se creó en el año 1992 y obtuvo permisos de pesca de camarón, jaiba, caracol y escama, cuando a decir del presidente de la Federación Siglo XXI, los permisos se dejaron de dar en el año 1986 “...*en el '86 fue cuando dieron los últimos permisos ya de pesca de camarón, porque después los pesqueros la estaban saturando...*”. A la fecha se encuentra abierta una plataforma virtual para el trámite y solicitud de permisos de pesca comercial para embarcaciones menores.

Es importante recalcar que no se pudo generar información más profunda en relación a estas dos cooperativas que permitan dar cuenta de su situación real.

S.C.P.P. Unidos del Mabiri, S.C.L.

La S.C.P.P. Unidos del Mabiri se encuentra ubicada en la bahía de Topolobampo (Fotografía 10), pertenece a la Federación de Cooperativas Pesqueras Siglo XXI, S. de R.L. de C.V. Al momento de la entrevista su presidente contaba con 4 años en el cargo, una edad de 39 años. La cooperativa está conformada por 40 asociados.



Fotografía 10. Ubicación geográfica de la cooperativa Unidos del Mabiri

Gobernanza Cooperativa

Se identificó en qué medida la gobernanza cooperativa se practica en las cooperativas pesqueras de ribera y se generó una clasificación de tres niveles, alta, media y baja (Tabla 9).

Tabla 9. Rangos de nivel de gobernanza cooperativa

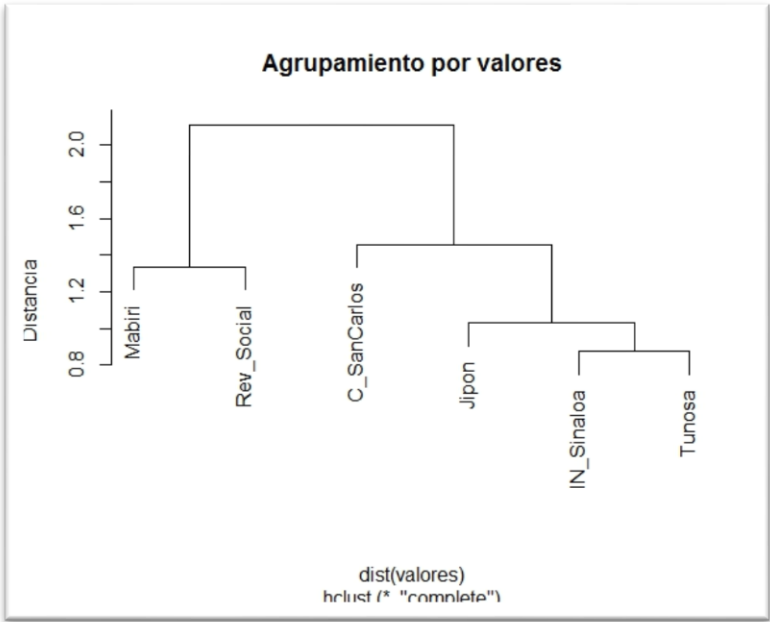
Rango	Nivel
100-80%	Alto
79-50%	Medio
>49%	Bajo

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes (Tabla 10):

Tabla 10. Nivel de Gobernanza

Nombre de la Cooperativa	Nivel de Gobernanza
S.C.P.P. Cerro de San Carlos, S.C.L.	Alto
S.C.P.P. Cerro la Tunosa, S.C.L.	Medio
S.C.P.P. Industrial del Norte de Sinaloa, S.C.L.	Medio
S.C.P.P. Pesquera del Jipon, S.C.L.	Medio
S.C.P.P. Ribereña Revolución Social, S.C.L.	Bajo
S.C.P.P. Unidos del Mabiri, S.C.L	Bajo

Además se realizó un análisis de agrupamiento lo cual validó la clasificación anterior (Gráfica 9).



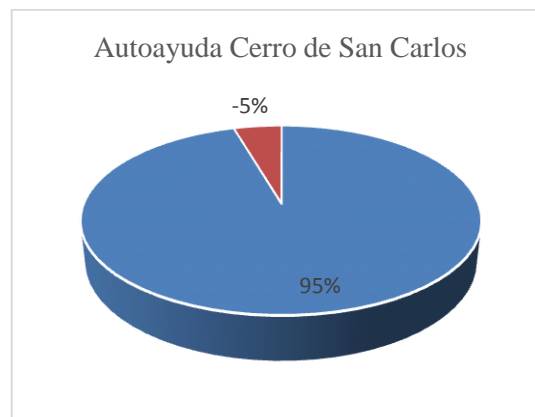
Gráfica 9. Agrupamiento por valores

A continuación se describe cada uno de los grupos y las cooperativas que pertenecen a cada uno de ellos.

Nivel Alto

S.C.P.P. Cerro de San Carlos, S.C.L.

Autoayuda



Gráfica 10. Autoayuda en la Cooperativa Cerro de San Carlos

El valor operativo de la autoayuda en la cooperativa Cerro de San Carlos, se lleva a cabo en su mayoría de forma positiva (gráfica 10). Se considera que existe un desarrollo continuo de los socios y de las personas involucradas en la organización. Algunos de los socios han tomado cursos para capacitarse en soldadura, manejo de fibra de vidrio y mecánica para reparación de motores. Cada socio por esfuerzo propio toma los cursos, no son una oferta de la organización, se considera que la organización no posee ningún tipo de programa de capacitación o educación, sin embargo dichas capacitaciones impactan directamente en el desarrollo dentro de la cooperativa y forman parte de la

responsabilidad mutua que tiene cada uno de los socios de contribuir a su actividad productiva.



Fotografía 11. Autoayuda cooperativa Cerro de San Carlos

Como personas involucradas con la cooperativa se considera a la secretaria y al contador, los cuales ha participado en capacitaciones continuas de contabilidad y finanzas, también a los pescadores libres y jubilados que pescan con la cooperativa, los cuales, a diferencia de cooperativas como la Tunosa, la cooperativa Cerro de San Carlos es más restrictiva al permitir la entrada a nuevos socios, por lo que los pescadores libres que trabajan con ellos, los cuales son aproximadamente 25, no se vuelven socios de forma sencilla, se considera deben pagar una cuota de acceso para equiparar lo que los socios de la cooperativa ha invertido hasta la fecha en infraestructura y equipo, lo cual genera un alto costo de entrada como socio, además deben contribuir con una cuota o “costo de pesca” para pagar los costos fijos y variables de la cooperativa, por lo que los pescadores libres involucrados con la cooperativa prefieren mantenerse en ese estado.

“...hay gente que le vende a la cooperativa que no le quiere entrar de socios porque es caro el costo de pesca aquí, porque hay que pagar luz y mantener la infraestructura,

llegaron veinticinco mil pesos de luz y así llega cada mes, porque tenemos la bodega y la hielera, pero eso no nos asusta...”

Sin embargo, los pescadores libre, jubilados y empleados de la cooperativa, reciben utilidades cuando hay repartición de estas y otros beneficios que obtienen los socios.

“...pero en sí es poquita gente la que hay que cumple, que agarre, que digas ei! Te voy a meter de socio pero te va a costar tanto ser socio, no les conviene no entran, “no mejor cómprame y págame y no quiero nada con eso, mejor págame”, toda la gente que se acerca con nosotros le compramos, le hacemos sus cuentas, si alcanza dinero en mayo le damos utilidades, sus utilidades, todo está bien, gracias a Dios, ósea todo está bien de que no maltratamos a la gente que le digamos no te voy a dar nada, claro que si no alcanzo no se le va a dar, es como todo pues, hay gente que le gusta mucho venir y pedir y a la hora de hacer cuentas ya no alcanza y no les puedes también estar dándoles, dándoles todo el tiempo, para que no... y en los socios que tenemos esta todo controlado...”

Se considera que la unión con los demás es lo que les ha permitido tener la infraestructura, equipo y estabilidad organizacional, es al código que obtuvo una mayor frecuencia de forma positiva en el caso de la cooperativa Cerro de San Carlos, es el aspecto que consideran de los más importantes para el éxito de su organización (tabla 11).

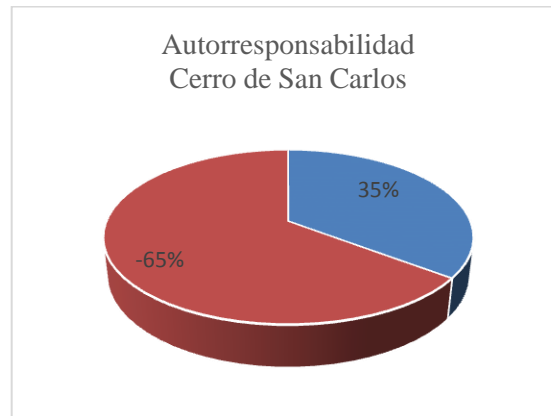
“...la hielera es una ayuda de gobierno que nos cayó, cayó, a lo mejor me cae mal decirlo porque no cayó en otras partes, y aquí no lo dieron a nosotros nada más, ¿qué falta? La unión pues, para que siga funcionando, si no tienen unión pues no funciona ¿verdad?...”

“...como dice el dicho de la unión se hace la fuerza, estas unido eres fuerte, no hay unión no hay compañerismo, se acaba todo, se pierde todo, y eso es lo que ha sucedido en las cooperativas”

Tabla 11. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Cerro de San Carlos

Valor de Autoayuda Códigos	Frecuencia	Dirección	
	Total	Positivo	Negativo
Desarrollo continuo de las personas implicadas con la cooperativa	2	2	
Desarrollo continuo de los socios	3	3	
Esfuerzo propio	6	6	
Fomento a la educación de los socios	1		-1
Responsabilidad mutua	1	1	
Unión con los demás	9	9	

Autorresponsabilidad



Gráfica 11. Autorresponsabilidad en la Cooperativa Cerro de San Carlos

El valor de autorresponsabilidad resultó bajo dentro de la cooperativa Cerro de San Carlos (gráfico 11), esto debido a que no se consideran independientes frente a otras organizaciones, asumen que el gobierno toma una gran parte de las decisiones que les conciernen como áreas de pesca, permisos de pesca, fechas de pesca, apoyos, construcción de proyectos como la hidroeléctrica, granjas acuícolas, gasera, PEMEX, entre otros, así como el padrón de socios, lo cual consideran de gran relevancia para el desarrollo de su actividad y el éxito de su organización.

“...se juntaron los armadores, se juntó el gobierno federal y todo, adoptaron por dar un permiso para pescar afuera cuando empiece la temporada, cuando empieza afuera porque aquí se empieza por decir así, si empieza el 5 para el 15 habrá empezado o el

10, son 5 o 6 días después y pescar lo que se pueda esos 5 días y salir pa fuera para poder agarrar camarón de talla, aquí se queda el malo, el maruchan que le dicen, se quedan los camaroncitos chiquitos iguales...”

“...quien sabe qué irá a pasar con el tiempo que ya... pues aquí nosotros estamos, no sé si el gobierno nos va a decir metan gente ya porque ya se están acabando, así tiene que ser, tiene que haber un padrón pues, que sea, no sé hasta dónde puede llegar el padrón, pero en sí es poquita gente la que hay que cumple...”

En general se percibe un sentimiento de incertidumbre y desesperanza por las acciones del gobierno e inversionistas privados, consideran que es poco lo que pueden hacer ante dichas acciones y que en otra ocasiones se han unido las cooperativas y se han manifestado junto con la comunidad para oponerse a dichos proyectos sin embargo no han sido escuchados y se les han hecho promesas falsas, por lo que no son del todo independientes ante otras organizaciones como el gobierno y la iniciativa privada.

“...van a rellenar van a hacer unos muelles, Pemex lo van a ampliar para allá para la bahía, todo van a ampliar para allá, va a estar la gasera, la de fertilizantes y Pemex, van a hacer una refinería, vienen muchos proyectos para topo, que ahí supuestamente nos van a acomodar a todos, nos van a sacar de la pesca y nos van a meter a trabajar ahí, eso hicieron para el sur, los sacaron de la pesca y a unos les dieron taxis, a otros les dieron trabajo, a todos los acomodaron, se hablaba de más de 500, ya no allá uno ni que pensar porque está muy callado, ya no confiamos a los líderes, ya no queremos mandar a nadie a que pelee la causa porque, los controlan con no sé qué cosa, les dan algo y ya, ya no se puede hacer nada, a ellos los callan y ya, es un pensamiento que pensamos, no es que tenga yo la certeza de decir eso paso, si no es lo que piensa uno...”

Por otro lado en cuanto a la venta la cooperativa Cerro de San Carlos es la única que tiene clientes dentro de la república y vende de manera directa. Sin embargo en ocasiones optan por vender a empresas como Ocean Garden para avituallarse obligándose a vender parte de su producción a dicha organización a un menor precio.

Tabla 12. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Cerro de San Carlos

Valor de Autorresponsabilidad Códigos	Frecuencia	Dirección	
	Total	Positivo	Negativo
Independencia frente a otras organizaciones	15	4	-11
Promoción de la cooperativa en el entorno	1	1	
Responsabilidad de los socios por el funcionamiento de la cooperativa	1	1	

Democracia

En cuanto a democracia la cooperativa Cerro de San Carlos mostro llevar a cabo procesos democráticos positivos considerando un voto por socio, la participación de todos para la toma de decisiones, expresión de demandas, críticas a los directivos, respeto a las elecciones.

El código de mayor frecuencia es el de protección a las libertades (tabla 13), en la cooperativa se respeta la voluntad de los socios de trabajar fuera de ésta si así lo desean por algunas temporadas, también de tomar decisiones en cuanto a qué pescar y cuánto pescar, siempre y cuando sea dentro de la ley, incluso de salirse de la cooperativa si así lo desean o que los socios se vaya a trabajar por temporadas relativamente largas a estados unidos u otros lugares sin perder su asociación.

Tabla 13. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Cerro de San Carlos

Valor de Democracia Códigos	Frecuencia	Dirección	
	Total	Positivo	Negativo
Derecho de involucrarse en la toma de decisiones	1	1	
Derecho de voto	1	1	
Distribución de la información	1	1	
Expresión de demandas y necesidades a los directivos	1	1	
Participación	2	2	
Protección a las libertades	4	4	
Respeto hacia los resultados de las elecciones	1	1	

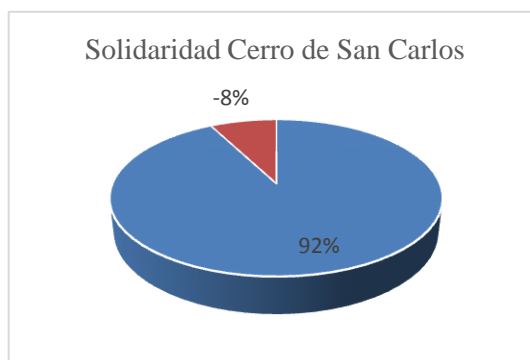
Igualdad y equidad

La igualdad y la equidad son valores que se consideran en un nivel alto en la cooperativa Cerro de San Carlos ya que se respeta que cada socio reciba en proporción a lo que aporta y todos poseen los mismos derechos y las mismas obligaciones dentro de la organización (gráficas 13 y 14)(tabla 14).

Tabla 14. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Cerro de San Carlos

Códigos	Valor	Frecuencia	Dirección	
		Total	Positivo	Negativo
Cada uno recibe en función de lo que aporta	Equidad	7	7	
Mismos derechos mismas obligaciones para todos	Igualdad	4	4	

Solidaridad



Gráfica 12. Solidaridad en la Cooperativa Cerro de San Carlos

El valor de la solidaridad se encuentra presente en un nivel alto dentro de la cooperativa Cerro de San Carlos (gráfica 12), es una cooperativa que cuenta socios que poseen la aptitud de trabajar en coordinación con otras cooperativas para la captura, venta y gestión, en general se cuenta con un trato justo con las personas relacionadas con la organización, con los empleados y con los socios, a pesar de que en ocasiones se

considera se han tomado decisiones injustas en cuanto a los socios relacionadas a expulsiones, sin embargo se contempla el interés general en la mayoría de las veces.

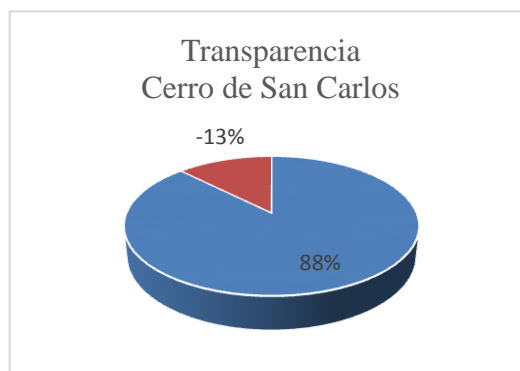
Tabla 15. Códigos, frecuencia y dirección del valor solidaridad de la cooperativa Cerro de San Carlos

Valor de Solidaridad Códigos	Frecuencia	Dirección	
	Total	Positivo	Negativo
Acción conjunta	11	11	
Cooperación entre cooperativas	2	2	
Justicia en el trato a las personas relacionadas con la cooperativa	2	2	
Justicia en el trato de los empleados	1	1	
Justicia en el trato de los socios	1		-1
Se atiende el interes general	3	2	-1
Trabajo colectivo	6	6	

Los códigos con mayor frecuencia de forma positiva son la acción conjunta y el trabajo colectivo (tabla15). La acción conjunta se refiere a todas las acciones que de forma coordinada llevan a cabo para obtener beneficios en los mercados y en la gestión, como unir la producción para vender directamente en lugares de la república como Guadalajara, el D.F., Morelia y Nogales. La acción de unir la producción les permite construir la infraestructura, los vehículos y vender a mejores precios, los fortalece en la gestión para apoyos de gobierno, les permite sostener los costos fijos y variables de la organización, entre otras cosas.

El trabajo colectivo se refiere a los trabajos de pesca, se requieren de una a cinco personas por panga para realizar la actividad, dependiendo del producto que se pesca, por lo que el trabajo colectivo es indispensable para la captura. Por otro lado el trabajo colectivo les permite la especialización, esto es, algunos se especializan en la reparación de equipo eléctrico, otros de las pangas, otros de las artes de pesca, otros de los aspectos administrativos, otros del almacenaje, lo cual genera fortalezas dentro del equipo de trabajo.

Transparencia



Gráfica 13. Transparencia en la Cooperativa Cerro de San Carlos

La transparencia en la cooperativa Cerro de San Carlos se considera en un nivel alto (gráfica 13) ya que existe un ambiente de confianza entre socios y directivos además de permitir la crítica a las acciones de los directivos de manera abierta.

Tabla 16. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Cerro de San Carlos

Valor de Transparencia Códigos	Frecuencia	Dirección	
	Total	Positivo	Negativo
Confianza	6	5	-1
Crítica a las acciones de los directivos	2	2	

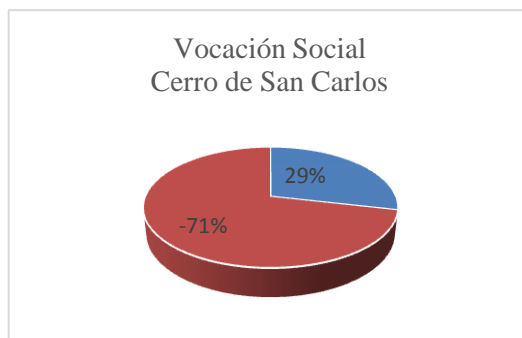
La confianza es considerada un factor central para el éxito de la organización ya que sin ella los socios no invierten en la organización y venden su producto fuera de la cooperativa.

“La confianza tiene mucho que ver también, si yo no tengo confianza en mí directivo, no la va a hacer uno, ¿por qué?, porque “no voy a entregar me va a robar este o a hacer esto, no no, mejor lo saco para otro lado el camarón, no lo voy a meter ahí pa que lo laboren”, y si hay la confianza hay trabajo, “tú sabes lo que vas a hacer con nosotros, tu nos vas a administrar” y todo sale bien”

Responsabilidad social y mutua

La responsabilidad social y mutua se relaciona con el cuidado del medio ambiente, del entorno y de las personas que viven en él, la sociedad Cerro de San Carlos muestra la presencia de este valor en un nivel alto ya que es de las pocas cooperativas que mantienen sus espacios y las playas limpias, que mantienen contacto con la comunidad y tratan de apoyar a todos los que se involucran con la cooperativa.

Vocación Social



Gráfica 14. Vocación Social en la Cooperativa Cerro de San Carlos

Este valor está relacionado con aportaciones económicas que realizan a la comunidad, a la asistencia y ayuda a grupos minoritarios, la promoción de la cultura cooperativa en la comunidad y la promoción profesional hacia los socios. La cooperativa presenta un nivel bajo (gráfica 14), ya que no realizan acciones directas de inversión a la comunidad ni a la educación cooperativista (tabla 17).

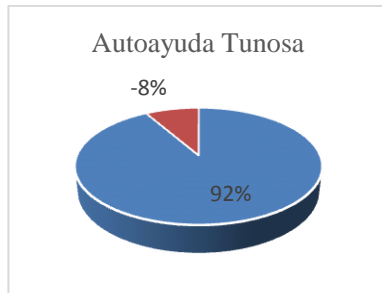
Tabla 17. Códigos, frecuencia y dirección del valor vocación social de la cooperativa Cerro de San Carlos

Valor de Vocación Social Códigos	Frecuencia	Dirección	
	Total	Positivo	Negativo
Aportaciones y comopromiso con su comunidad	4	1	-3
Asistencia y ayuda a grupos minoritarios	1	1	
Promoción cultural	1		-1
Promoción profesional	1		-1

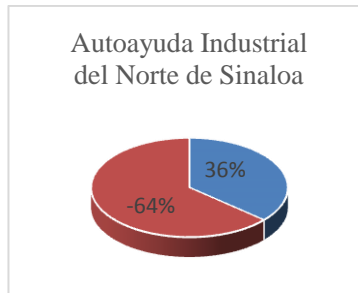
Nivel Medio

S.C.P.P. Cerro la Tunosa, S.C.L.; S.C.P.P. Industrial del Norte de Sinaloa, S.C.L y S.C.P.P. Pesquera del Jipon, S.C.L.

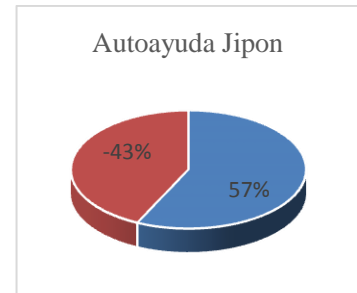
Autoayuda



Gráfica 15. Autoayuda en la cooperativa Cerro la Tunosa



Gráfica 16. Autoayuda Industrial del Norte de Sinaloa



Gráfica 17. Autoayuda en la cooperativa Jipon

De las tres cooperativas que presentaron un nivel medio de gobernanza cooperativa, la cooperativa Tunosa presenta un nivel alto de autoayuda (gráfica 15) a diferencia de las otras dos (gráfica 16 y 17), esto debido a que la cooperativa tienen un esquema que permite a los pescadores libres que trabajan para la cooperativa aspirar a ser socios con el tiempo, una vez que han demostrado lealtad, responsabilidad y compromiso hacia la cooperativa. Por otro lado es una cooperativa con una larga trayectoria en cuanto a

brindar apoyo a la comunidad, generar ingresos y que, a través de la unión con los demás, se ha logrado mantener en operación (tabla 18). La responsabilidad mutua, la unión con los demás, el esfuerzo propio y el desarrollo continuo de los socios y de los implicados como los pescadores libres, se expresa en esta cita:

“... es que esta cooperativa había los que la formaron fueron gente de aquí mismo de, casi todos los socios somos de esta área, nosotros aquí el barrio haz de cuenta, este, esta cooperativa la formaron ya gente mayor hace como unos, nosotros todavía ni equipos teníamos tabamos chicos, unos, unos 30 años yo creo y pos para sola como se vino un desastre con las cooperativas y eso y se, muchos se salieron se fueron, se fueron, se desbarató haz de cuenta y como habíamos entrado en ese, a los años, nos metieron a nosotros estábamos, nosotros no teníamos equipo, trabajábamos a la pegona con otros así pero nos metieron, un chavalo ya mayor que estaba nos metió a nosotros de socios y base a eso la generación esta nos pusimos a trabajar, la cooperativa esta duró como unos 10 años yo creo sin trabajar y ya hace como unos 10 años nos pusimos la nosotros pues a trabajar y de ahí para acá la volvimos a rescatar, sino hasta el permiso hubiéramos perdido y nos pusimos a trabajar y ahí estamos trabajando...”

Tabla 18. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Cerro la Tunosa

Códigos Tunosa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Desarrollo continuo de las personas implicadas con la cooperativa	Autoayuda	2	2	
Desarrollo continuo de los socios	Autoayuda	1	1	
Esfuerzo propio	Autoayuda	3	3	
Fomento a la educación de los socios	Autoayuda	1		-1
Responsabilidad mutua	Autoayuda	2	2	
Unión con los demás	Autoayuda	3	3	

En cuanto a la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa presentó un nivel bajo de autoayuda ya que no proporciona una plataforma de desarrollo continuo para los socios, ni de los implicados con la cooperativa, no existe un fomento a la educación y se percibe una desunión entre socios (tabla 19).

“...aquí, o sea estos sacan broncas, por eso no tenemos la capacidad que tienen ellos, porque nos falta unión yo creo, o más capacidad aquí de, más, ser más, como le podría decir, tener más iniciativa de querer trabajar todos unidos pues y yo creo que nos ha faltado más. Este rollo viene de muchos años atrás. Sí porque esta cooperativa es una

de las primeras que se hizo, si no a nivel nacional, fue en la zona norte aquí, esta cooperativa es de 1938...”

Tabla 19. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa

Códigos Industrial del Norte de Sinaloa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Desarrollo continuo de las personas implicadas con la cooperativa	Autoayuda	1		-1
Desarrollo continuo de los socios	Autoayuda	1		-1
Esfuerzo propio	Autoayuda	1	1	
Fomento a la educación de los socios	Autoayuda	1		-1
Responsabilidad mutua	Autoayuda	1		-1
Unión con los demás	Autoayuda	6	3	-3

La cooperativa Pesquera del Japón obtuvo un porcentaje medio alto en el valor de la autoayuda debido a que llevan a cabo la unión con los demás, la responsabilidad mutua y el esfuerzo propio, sin embargo no se percibe un desarrollo continuo de los socios y de las personas involucradas con la cooperativa, no se fomenta la capacitación de los socios y la mayoría de ellos no participa activamente en cargos directivos (tabla 20).

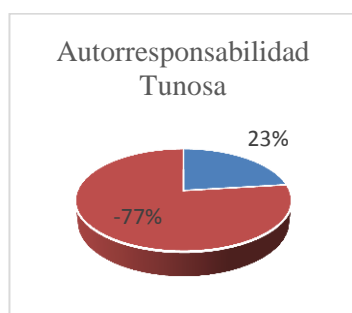


Fotografía 12. Autoayuda cooperativa Pesquera Jipón

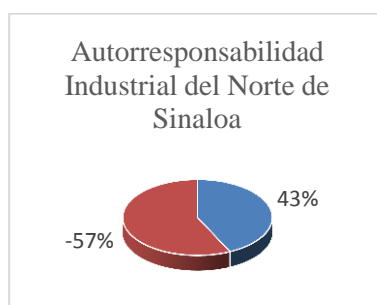
Tabla 20. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Pesquera del Jipon

Códigos Jipon	Valor	Frecuencia	Dirección	
		Total	Positivo	Negativo
Desarrollo continuo de las personas implicadas con la cooperativa	Autoayuda	1		-1
Desarrollo continuo de los socios	Autoayuda	1		-1
Esfuerzo propio	Autoayuda	2	2	
Fomento a la educación de los socios	Autoayuda	1		-1
Responsabilidad mutua	Autoayuda	1	1	
Unión con los demás	Autoayuda	1	1	

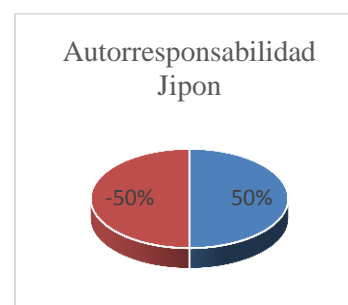
Autorresponsabilidad



Gráfica 18.
Autorresponsabilidad en la cooperativa Cerro la Tunosa



Gráfica 19.
Autorresponsabilidad en Industrial del Norte de Sinaloa



Gráfica 20.
Autorresponsabilidad en la cooperativa Jipon

En las cooperativas Tunosa e Industrial del Norte de Sinaloa el nivel del valor autorresponsabilidad resulta bajo ya que, al igual que en el caso de Cerro de San Carlos, no se percibe por parte de las cooperativas una independencia frente a otras organizaciones o autonomía para la toma de decisiones en relación a su actividad pesquera y su entorno natural. La cooperativa Tunosa en particular se ha con la negativa del gobierno del otorgamiento de otros permisos de pesca como el de jaiba, lo cual limita su actividad productiva al camarón y por 6 meses al año. Y en el caso de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa se encuentran ubicados geográficamente frente al muelle de altura y a un costado del desagüe de la hidroeléctrica por lo que perciben su entorno contaminado y degradado.

Tabla 21. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Cerro la Tunosa

Códigos Tunosa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Independencia frente a otras organizaciones	Autorresponsabilidad	8		-8
Promoción de la cooperativa en el entorno	Autorresponsabilidad	1	1	
Responsabilidad de los socios por el funcionamiento de la cooperativa	Autorresponsabilidad	4	2	-2

Tabla 22. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa

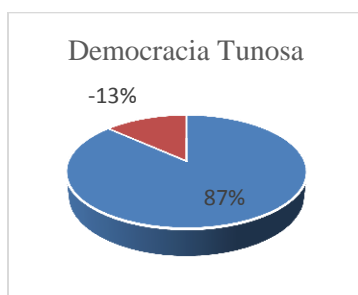
Códigos Industrial del Norte de Sinaloa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Independencia frente a otras organizaciones	Autorresponsabilidad	3		-3
Promoción de la cooperativa en el entorno	Autorresponsabilidad	1		-1
Responsabilidad de los socios por el funcionamiento de la cooperativa	Autorresponsabilidad	3	3	

En cuanto a la cooperativa Jipon la percepción existente en cuanto al entorno ambiental es distinta, ellos consideran que a su cooperativa no llegan esos problemas, se perciben a sí mismos como “en otro mundo”, sin embargo expresan su desacuerdo en cuanto a cómo se manejan las fechas de las vedas y que se les establezca una fecha para salir a pescar ya que consideran que la experiencia la tienen el pescador y no las instituciones de gobierno. Por otro lado muestran responsabilidad de los socios para que la cooperativa siga trabajando generación tras generación.

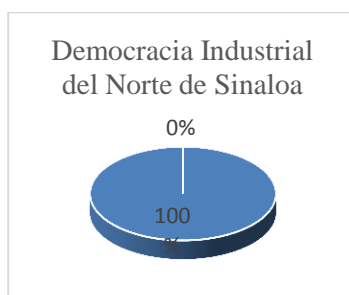
Tabla 23. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Pesquera del Jipon

Códigos Jipon	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Independencia frente a otras organizaciones	Autorresponsabilidad	2	1	-1
Promoción de la cooperativa en el entorno	Autorresponsabilidad	1		-1
Responsabilidad de los socios por el funcionamiento de la cooperativa	Autorresponsabilidad	1	1	

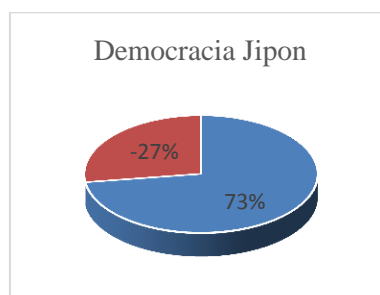
Democracia



Gráfica 21. Democracia en la cooperativa Cerro la Tunosa



Gráfica 22. Democracia en Industrial del Norte de Sinaloa



Gráfica 23. Democracia en la cooperativa Jipon

En general en las tres cooperativas se identificó un nivel democrático alto (gráficas 21, 22 y 23) ya que en las tres se respeta el derecho del socio a involucrarse en la toma de decisiones, se respeta el derecho a votar, se distribuye información relevante para los socios, se expresan las necesidades a los directivos, se protege la libertad del socio sin embargo en Tunosa y Jipon no se mostró participación para ocupar cargos directivos. En Tunosa el presidente cuenta ya con más de 5 años y en Jipon 9 años. A pesar de manifestar que están dispuestos a dejar el cargo cuando la asamblea lo decida de forma democrática o por mayoría de votos, no se ha generado el cambio por razones que habría que profundizar.

Tabla 24. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Cerro la Tunosa

Códigos Tunosa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Derecho de involucrarse en la toma de decisiones	Democracia	2	2	
Derecho de voto	Democracia	2	2	
Distribución de la información	Democracia	1	1	
Expresión de demandas y necesidades a los directivos	Democracia	2	2	
Participación	Democracia	4	2	-2
Protección a las libertades	Democracia	1	1	
Respeto hacia los resultados de las elecciones	Democracia	3	3	

Tabla 25. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa

Códigos Industrial del Norte de Sinaloa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Derecho de involucrarse en la toma de decisiones	Democracia	2	2	
Derecho de voto	Democracia	1	1	
Distribución de la información	Democracia	2	2	
Expresión de demandas y necesidades a los directivos	Democracia	2	2	
Participación	Democracia	1	1	
Protección a las libertades	Democracia	1	1	
Respeto hacia los resultados de las elecciones	Democracia	4	4	

Tabla 26. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Jipon

Códigos Jipon	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Derecho de involucrarse en la toma de decisiones	Democracia	1	1	
Derecho de voto	Democracia	1	1	
Distribución de la información	Democracia	1		-1
Expresión de demandas y necesidades a los directivos	Democracia	1	1	
Participación	Democracia	3	1	-2
Protección a las libertades	Democracia	3	3	
Respeto hacia los resultados de las elecciones	Democracia	1	1	

Igualdad y equidad

En las tres cooperativas se presentaron niveles altos de equidad e igualdad, ya que todas manifestaron que lo socios reciben en función de lo que aportan y tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones.

Tabla 27. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Cerro la Tunosa

Códigos Tunosa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Cada uno recibe en función de lo que aporta	Equidad	1	1	
Mismos derechos mismas obligaciones para todos	Igualdad	2	2	

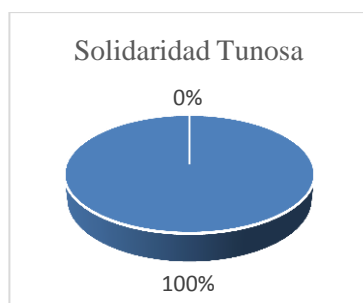
Tabla 28. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa

Códigos Industrial del Norte de Sinaloa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Cada uno recibe en función de lo que aporta	Equidad	1	1	
Mismos derechos mismas obligaciones para todos	Igualdad	2	2	

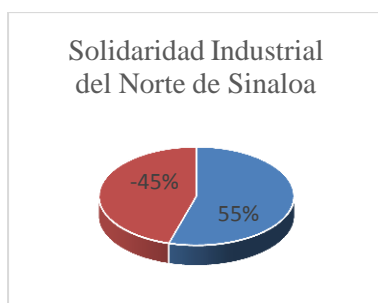
Tabla 29. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Jipon

Códigos Jipon	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Cada uno recibe en función de lo que aporta	Equidad	1	1	
Mismos derechos mismas obligaciones para todos	Igualdad	1	1	

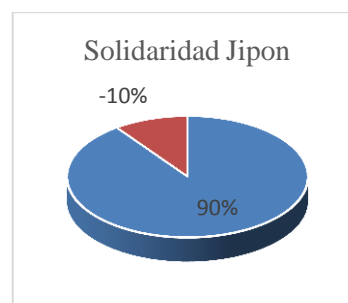
Solidaridad



Gráfica 24. Solidaridad en la Cooperativa Cerro la Tunosa



Gráfica 25. Solidaridad Industrial del Norte de Sinaloa



Gráfica 26. Solidaridad de la cooperativa Jipon

Las cooperativas Tunosa y Jipon presentan un nivel alto de solidaridad (gráficas 24 y 26), ya que ambas trabajan de manera colectiva y ejercen acciones conjuntas para el desarrollo de la organización, existe un trato justo a las personas relacionadas y los socios, cooperan con otras cooperativas y atienden el interés general (tablas 30 y 31).

Tabla 30. Códigos, frecuencia y dirección del valor Solidaridad de la cooperativa Tunosa

Códigos Tunosa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Acción conjunta	Solidaridad	3	3	
Cooperación entre cooperativas	Solidaridad	3	3	
Justicia en el trato a las personas relacionadas con la cooperativa	Solidaridad	1	1	
Justicia en el trato de los empleados	Solidaridad	0		
Justicia en el trato de los socios	Solidaridad	1	1	
Se atiende el interés general	Solidaridad	1	1	
Trabajo colectivo	Solidaridad	2	2	

Tabla 31. Códigos, frecuencia y dirección del valor Solidaridad de la cooperativa Jipon

Códigos Jipon	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Acción conjunta	Solidaridad	2	2	
Cooperación entre cooperativas	Solidaridad	1	1	
Justicia en el trato a las personas relacioandas con la cooperativa	Solidaridad	2	2	
Justicia en el trato de los empleados	Solidaridad	1		-1
Justicia en el trato de los socios	Solidaridad	1	1	
Se atiende el interes general	Solidaridad	1	1	
Trabajo colectivo	Solidaridad	2	2	

“...aquí pues si va a empezar la pesca pues consigues para reparar el motor, redes, si se te ofrece pos que andas atoradón que un dinerito, una feriecita pos la cooperativa te lo consigue y sales del apuro o sea este, los motores están bien caros valen los que usamos aquí valen 140 mil pesos tonces por año, el gobierno te está ayudando con motores y ya los paga uno, te salen como a 40 y tantos mil pesos, 40 mil pesos tonces, es es algo pues, del otro modo para nada tuviéramos un motor porque tampoco no te da tanto la pesca como para, como para pagar un motor de 130 y tantos mil pesos y base a eso pos por eso casi tenemos buenos equipos también...”

Por otro lado la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa presenta un nivel medio de solidaridad (gráfica 25) ya que consideran que el trabajo no es parejo y que se han vuelto atenedos de la directiva y del gobierno sin realizar una acción conjunta (tabla 32).

Tabla 32. Códigos, frecuencia y dirección del valor Solidaridad de Industrial del Norte de Sinaloa

Códigos Industrial del Norte de Sinaloa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Acción conjunta	Solidaridad	2	1	-1
Cooperación entre cooperativas	Solidaridad	1	1	
Justicia en el trato a las personas relacioandas con la cooperativa	Solidaridad	1		-1
Justicia en el trato de los empleados	Solidaridad	0		
Justicia en el trato de los socios	Solidaridad	2	1	-1
Se atiende el interes general	Solidaridad	1	1	
Trabajo colectivo	Solidaridad	4	2	-2

“...por ejemplo nosotros aquí en la cooperativa, nosotros antes traíamos lo que era redes y nada más, el pescador se encargaba de comprar sus cables, todas las cositas que es necesario que tengan, ahora hubo un año en que a la mejor el directivo pensando un buen rollo ha decir bueno yo les traigo todo el cable pa que les salga más barato en volumen, pero qué pasa? Ahora se atienen a que la cooperativa se los traiga, y es igual, ahora no juntan dinero para comprar un motor, qué hacen? Esperan que el gobierno se los de. Tonces ahí van creando algo que en vez de ser bueno es malo porque en realidad

nosotros antes no nos ayudaban y bien que comprábamos motores, no nos ayudaban y comprábamos pangas, hacíamos muchas cosas, ahora nos ayudan y ahora esperamos que nos den, y a veces hasta nos enojamos porque no nos dan, o sea no debe ser así o sea, hay que cambiar esta mentalidad de una cosa a otra por qué? Porque no podemos estar atentos a otras cosas o sea tenemos que salir adelante nosotros salir adelante nosotros y no esperar a que nos den, no esperar nada de eso o sea simplemente nosotros mismos ir aportando ir haciendo un guardadito, ir haciendo algo que este produzca que vaya siendo el día de mañana o pasado ocupas algo...”

Transparencia

Las tres cooperativa presentan un nivel alto de transparencia ya que se considera existe confianza al interior de la cooperativa y se permite de manera abierta la crítica a las acciones a de los directivos.

Tabla 33. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Tunosa

Códigos Tunosa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Confianza	Transparencia	2	2	
Crítica a las acciones de los directivos	Transparencia	2	2	

Tabla 34. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa

Códigos Industrial del Norte de Sinaloa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Confianza	Transparencia	1	1	
Crítica a las acciones de los directivos	Transparencia	2	2	

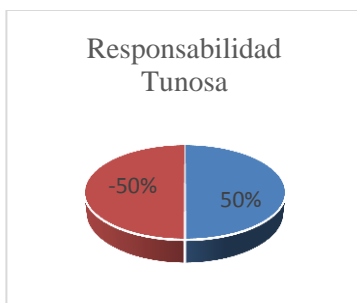
Tabla 35. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Jipon

Códigos Jipon	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Confianza	Transparencia	1	1	
Crítica a las acciones de los directivos	Transparencia	1	1	

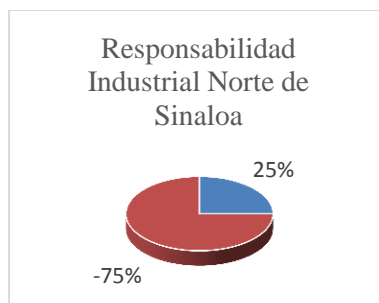
“...cuando se ofrece, como en las asambleas sí sí damos a conocer quien fue el que falló, donde se hace el balance. En el informe no pos fulano de tal no no quiere hacer

caso a estar entregando, se fue y pues volvió y cuando hay un beneficio viene, así todo se se dice pues lo lo. Así como a nosotros también nos dicen “hey ¿por qué esto?, ¿por qué hicieron esto?”, o porqué o así, nosotros también a todos, para quedar todos bien. Ya al final pues quedamos todos conformes y le seguimos pa adelante...”

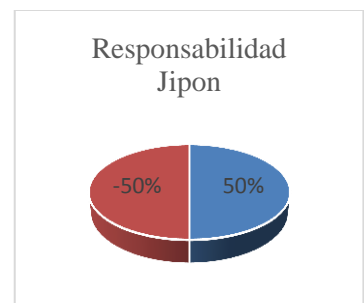
Responsabilidad social y mutua



Gráfica 27. Responsabilidad social y mutua en la Cooperativa Cerro la Tunosa



Gráfica 28. Responsabilidad social y mutua de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa



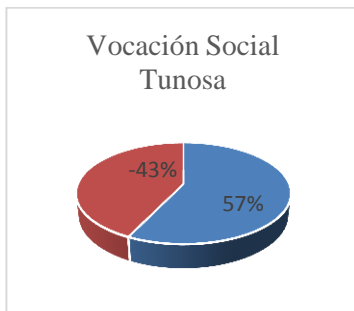
Gráfica 29. Responsabilidad social y mutua de la cooperativa Jipon

Las tres cooperativas presentan un nivel bajo en responsabilidad social y mutua ya que no se percibe un compromiso con el medio ambiente o con la comunidad (gráficas 27, 28 y 29). En el caso de la cooperativa Tunosa a pesar de participar con la comunidad para la generación de empleos e integración de nuevos socios, se observó un alto grado de basura en sus playas y otros contaminantes. Al igual que en la Tunosa la cooperativa Revolución Industrial del Norte de Sinaloa presenta contaminación en sus playas y un mal manejo de su basura; En la cooperativa Jipon se observaron playas limpias sin embargo no genera acciones relevantes hacia la comunidad (fotografía 13).



Fotografía 13. Playas de las cooperativas Tunosa (Izquierda), Industrial del Norte de Sinaloa (Centro) y Jipon (Derecha)

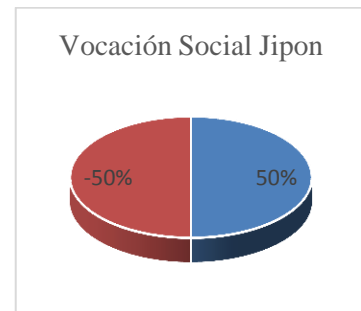
Vocación social



Gráfica 30. Vocación social en la Cooperativa Cerro la Tunosa



Gráfica 31. Vocación social de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa



Gráfica 32. Vocación social de la cooperativa Jipon

Las tres cooperativas presentan un nivel bajo en cuanto a vocación social (gráfica 30, 31 y 32), esto debido a que no cuentan con programas para promoción cultural ni profesional para la comunidad ni los asociados. En las tres el código o indicador de asistencia y ayuda a grupos minoritarios resulta positivo ya que emplean a personas de la tercera edad (tablas 36, 37 y 38).

Tabla 36. Códigos, frecuencia y dirección del valor vocación social de la cooperativa Tunosa

Códigos Tunosa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Aportaciones y compromiso con su comunidad	Vocación Social	3	2	-1
Asistencia y ayuda a grupos minoritarios	Vocación Social	2	2	
Promoción cultural	Vocación Social	1		-1
Promoción profesional	Vocación Social	1		-1

Tabla 37. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa

Códigos Industrial del Norte de Sinaloa	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Aportaciones y compromiso con su comunidad	Vocación Social	4	2	-2
Asistencia y ayuda a grupos minoritarios	Vocación Social	1	1	
Promoción cultural	Vocación Social	1		-1
Promoción profesional	Vocación Social	1		-1

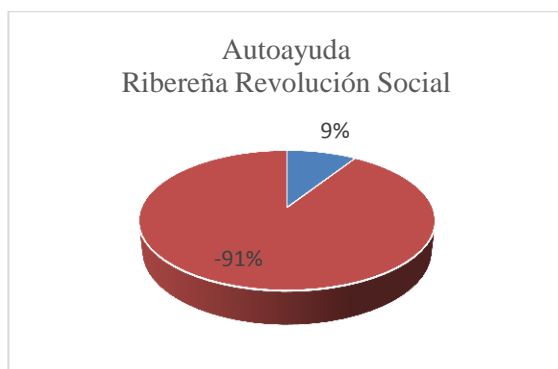
Tabla 38. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Jipon

Códigos Jipon	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Aportaciones y compromiso con su comunidad	Vocación Social	1	1	
Asistencia y ayuda a grupos minoritarios	Vocación Social	1	1	
Promoción cultural	Vocación Social	1		-1
Promoción profesional	Vocación Social	1		-1

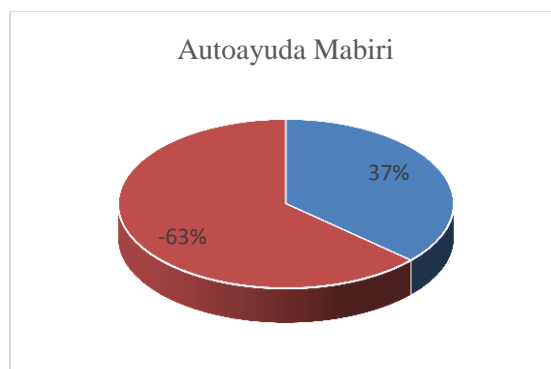
Nivel Bajo

S.C.P.P. Ribereña Revolución Social S.C.L. y S.C.P.P. Unidos del Mabiri, S.C.L

Autoayuda



Gráfica 33. Autoayuda en la cooperativa Ribereña Revolución Social



Gráfica 34. Autoayuda en la cooperativa Mabiri

El valor autoayuda muestra un nivel bajo en ambas cooperativas (gráficas 33 y 34) ya que no existe unión entre asociados, no se percibe un ambiente de responsabilidad mutua entre todos los socios, en ambas cooperativas se manifiesta que existe dos grupo bien identificados que son los que cooperan y se comprometen con la organización y los que no lo hacen. No hay un desarrollo continuo de los socios ni de los implicados con la cooperativa, ni un programa de fomento a la educación de los socios (tablas 39 y 40).

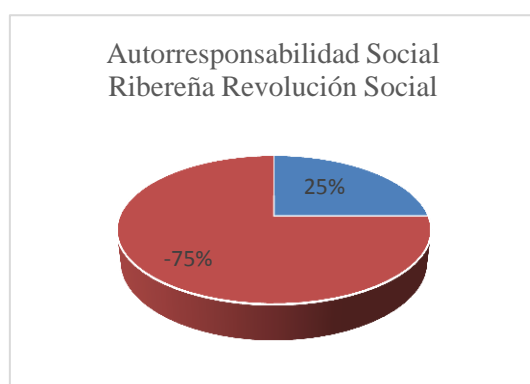
Tabla 39. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Ribereña Revolución Social

Códigos Ribereña Revolución Social	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Desarrollo continuo de las personas implicadas con la cooperativa	Autoayuda	1		-1
Desarrollo continuo de los socios	Autoayuda	1		-1
Esfuerzo propio	Autoayuda	2	1	-1
Fomento a la educación de los socios	Autoayuda	2		-2
Responsabilidad mutua	Autoayuda	3		-3
Unión con los demás	Autoayuda	2		-2

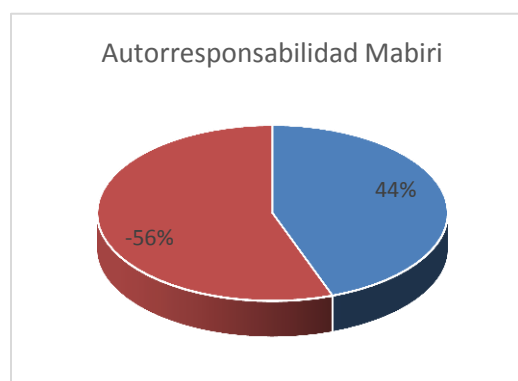
Tabla 40. Códigos, frecuencia y dirección del valor autoayuda de la cooperativa Mabiri

Códigos Mabiri	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Desarrollo continuo de las personas implicadas con la cooperativa	Autoayuda	1		-1
Desarrollo continuo de los socios	Autoayuda	7	4	-3
Esfuerzo propio	Autoayuda	8	3	-5
Fomento a la educación de los socios	Autoayuda	4	3	-1
Responsabilidad mutua	Autoayuda	5	1	-4
Unión con los demás	Autoayuda	5		-5

Autorresponsabilidad



Gráfica 35. Autorresponsabilidad en la cooperativa Ribereña Revolución Social



Gráfica 36. Autorresponsabilidad en la cooperativa Mabiri

El valor de la autorresponsabilidad en ambas cooperativas tiene un nivel bajo (gráficas 35 y 36), ya que al igual del resto de las cooperativas no consideran ser independientes o autónomas debido las políticas públicas que se llevan a cabo en el sistema lagunar en cuanto al manejo de los recursos y la contaminación (tablas 41 y 42).

Tabla 41. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Ribereña Revolución Social

Códigos Ribereña Revolución Social	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Independencia frente a otras organizaciones	Autorresponsabilidad	3		-3
Promoción de la cooperativa en el entorno	Autorresponsabilidad	1		-1
Responsabilidad de los socios por el funcionamiento de la cooperativa	Autorresponsabilidad	4	2	-2

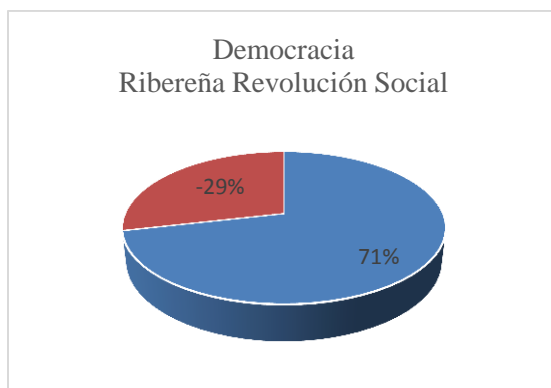
En el caso de la cooperativa Mabiri, actualmente presenta un problema fiscal que no le ha permitido desarrollarse en muchos sentidos sin embargo la actual administración está

haciendo todo lo posible por resolverlo, por lo que la responsabilidad para que el cumplimiento de la cooperativa pueda continuar se está llevando a cabo.

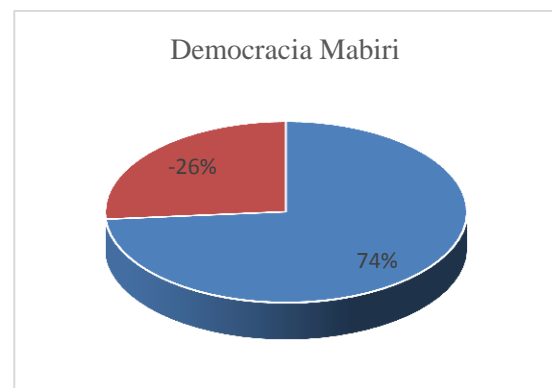
Tabla 42. Códigos, frecuencia y dirección del valor autorresponsabilidad de la cooperativa Mabiri

Códigos Mabiri	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Independencia frente a otras organizaciones	Autorresponsabilidad	4		-4
Promoción de la cooperativa en el entorno	Autorresponsabilidad	4	1	-3
Responsabilidad de los socios por el funcionamiento de la cooperativa	Autorresponsabilidad	9	7	-2

Democracia



Gráfica 37. Democracia en la cooperativa Ribereña Revolución Social



Gráfica 38. Democracia en la cooperativa Mabiri

El valor de la democracia resulto con un nivel medio en ambas cooperativas (gráficas 37 y 38) ya que se respetan los procesos democráticos en cuanto a que los socios tienen derecho de involucrarse en la toma de decisiones, tienen derecho de voto, la directiva distribuye la información pertinente, los socios expresan demandas y necesidades a los directivos y se procura el respeto a las elecciones, sin embargo no existe la participación de los asociados en su mayoría como se quisiera por parte de la directiva, consideran que muchos de ellos son apáticos a la organización y que solo aprovechan los beneficios (tablas 43 y 44).

Tabla 43. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Ribereña Revolución Social

Códigos Ribereña Revolución Social	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Derecho de involucrarse en la toma de decisiones	Democracia	1	1	
Derecho de voto	Democracia	1	1	
Distribución de la información	Democracia	1	1	
Expresión de demandas y necesidades a los directivos	Democracia	1	1	
Participación	Democracia	1		-1
Protección a las libertades	Democracia	1		-1
Respeto hacia los resultados de las elecciones	Democracia	1	1	

Tabla 44. Códigos, frecuencia y dirección del valor democracia de la cooperativa Mabiri

Códigos Mabiri	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Derecho de involucrarse en la toma de decisiones	Democracia	3	2	-1
Derecho de voto	Democracia	2	1	-1
Distribución de la información	Democracia	4	4	
Expresión de demandas y necesidades a los directivos	Democracia	3	3	
Participación	Democracia	2	1	-1
Protección a las libertades	Democracia	3	2	-1
Respeto hacia los resultados de las elecciones	Democracia	2	1	-1

Igualdad y equidad

Las cooperativas en el valor equidad se considera Ribereña Revolución Social tiene un nivel alto de equidad y un nivel bajo de igualdad, esto debido a que se considera que cada socio recibe en función de lo que aporta pero no tienen cumplen con las mismas obligaciones todos pero si demandan los mismos derechos al igual que en la cooperativa Mabiri, ya que en ambas cooperativas muchos socios venden su pesca por fuera de la cooperativas pero al momento de que hay apoyos sí reciben estos apoyos.

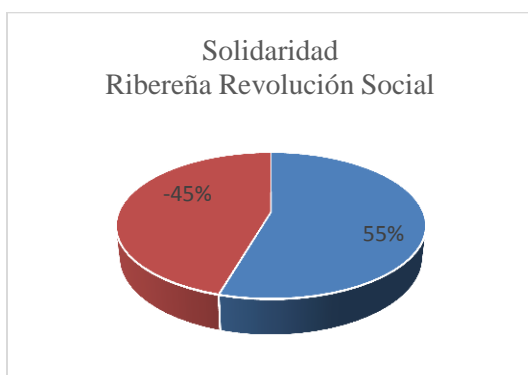
Tabla 45. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Ribereña Revolución Social

Códigos Ribereña Revolución Social	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Cada uno recibe en función de lo que aporta	Equidad	1	1	
Mismos derechos mismas obligaciones para todos	Igualdad	1		-1

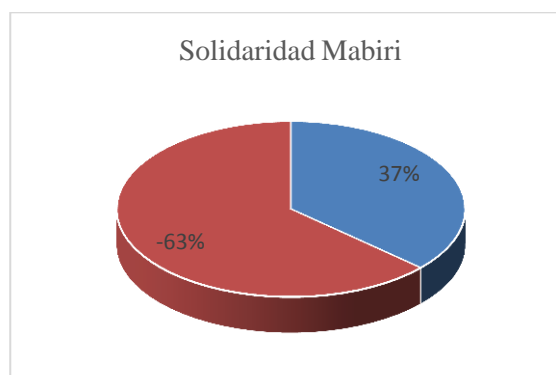
Tabla 46. Códigos, frecuencia y dirección de los valores equidad e igualdad de la cooperativa Mabiri

Códigos Mabiri	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Cada uno recibe en función de lo que aporta	Equidad	2		-2
Mismos derechos mismas obligaciones para todos	Igualdad	1		-1

Solidaridad



Gráfica 39. Solidaridad en la Cooperativa Ribereña Revolución Social



Gráfica 40. Solidaridad en la cooperativa Mabiri

En cuanto al valor solidaridad la cooperativa Ribera Revolución Social obtuvo un nivel medio (gráfica 39) mientras que la Mabiri un nivel bajo (gráfica 40), esto debido a la acción conjunta, ya que en la Mabiri los socios, debido a la problemática que presentan se no trabajan de forma conjunta ni llevan acciones de forma unida y coordinada, se percibe una apatía, molestia y desmotivación hacia la organización.

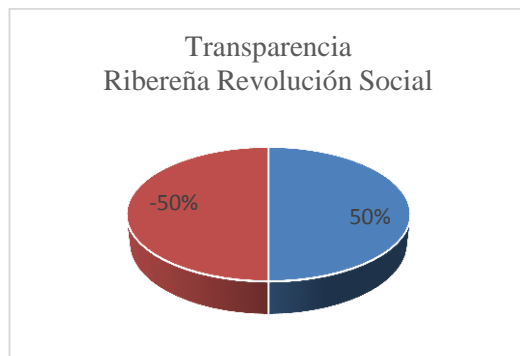
Tabla 47. Códigos, frecuencia y dirección del valor solidaridad de la cooperativa Ribereña Revolución Social

Códigos Ribereña Revolución Social	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Acción conjunta	Solidaridad	4	2	-2
Cooperación entre cooperativas	Solidaridad	1	1	
Justicia en el trato a las personas relacioandas con la cooperativa	Solidaridad	0		
Justicia en el trato de los empleados	Solidaridad	0		
Justicia en el trato de los socios	Solidaridad	1	1	
Se atiende el interes general	Solidaridad	1	1	
Trabajo colectivo	Solidaridad	4	1	-3

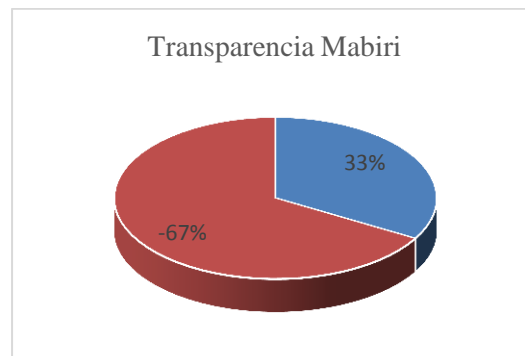
Tabla 48. Códigos, frecuencia y dirección del valor solidaridad de la cooperativa Mabiri

Códigos Mabiri	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Acción conjunta	Solidaridad	10	1	-9
Cooperación entre cooperativas	Solidaridad	3	2	-1
Justicia en el trato a las personas relacioandas con la cooperativa	Solidaridad	1	1	
Justicia en el trato de los empleados	Solidaridad	0		
Justicia en el trato de los socios	Solidaridad	3	2	-1
Se atiende el interes general	Solidaridad	4	2	-2
Trabajo colectivo	Solidaridad	9	3	-6

Transparencia



Gráfica 41. Transparencia en la Cooperativa Ribereña Revolución Social



Gráfica 42. Transparencia en la cooperativa Mabiri

En ambas organizaciones se considera un nivel medio bajo del valor transparencia (gráfica 41 y 42), esto debido a que en ambas organizaciones hay un nivel bajo de confianza entre socios y hacia la directiva, por lo que las prácticas frecuentes son no vender el producto a la cooperativa y solicitar una rendición de cuentas constantemente a los directivos de las acciones que realizan y de las finanzas. Esto impacta directamente en las finanzas de la organización ya que los socios no siempre están dispuestos a invertir parte de sus ganancias a la cooperativa e incluso venden por fuera su producto (tablas 49 y 50).

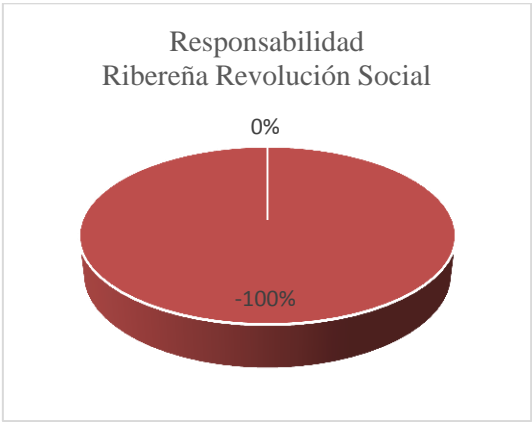
Tabla 49. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Ribereña Revolución Social

Códigos Ribereña Revolución Social	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Confianza	Transparencia	1		-1
Crítica a las acciones de los directivos	Transparencia	1	1	

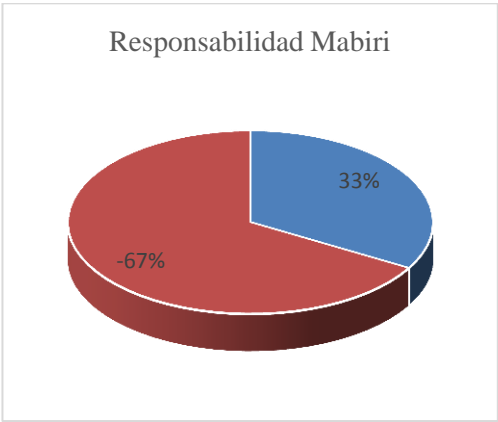
Tabla 50. Códigos, frecuencia y dirección del valor transparencia de la cooperativa Mabiri

Códigos Mabiri	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Confianza	Transparencia	10		-10
Crítica a las acciones de los directivos	Transparencia	5	5	

Responsabilidad social y mutua



Gráfica 43. Responsabilidad social y mutua en la cooperativa Ribereña Revolución Social



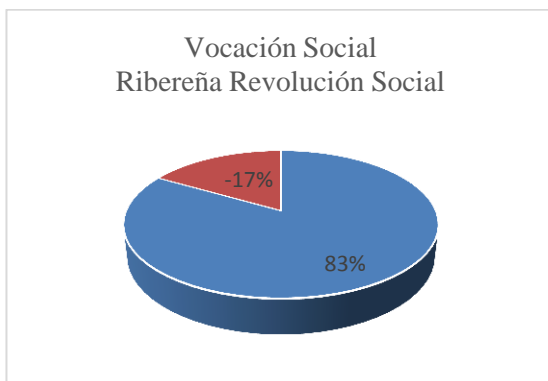
Gráfica 44. Responsabilidad social y mutua en la cooperativa Mabiri

La responsabilidad social y mutua está vinculada al compromiso con el medio ambiente, la comunidad y la propia organización, en ambos caso el nivel resultó bajo ya que en el caso de la Mabiri se observó contaminación en sus playas provocadas por los propios usuarios (gráficas 43 y 44) (fotografía 14).

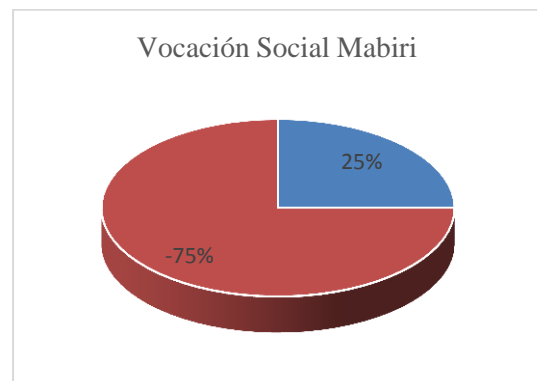


Fotografía 14. Playas de la cooperativa Mabiri

Vocación social



Gráfica 45. Vocación social en la Cooperativa Ribereña Revolución Social



Gráfica 46. Vocación social en la cooperativa Mabiri

El valor de vocación social resultó en un nivel alto para la cooperativa revolución social (gráfica 45) y bajo para la Mabiri (gráfica 46). Lo anterior se explica de acuerdo a las aportaciones y compromiso con la comunidad, que en la primera resulta presente de forma positiva y en la segunda de forma negativa.

En la cooperativa Ribereña Revolución Social se advierte que existe conciencia sobre la importancia que representan las cooperativas pesqueras como fuente de trabajo en la comunidad; se permite el acceso a jóvenes que desean trabajar y superarse. Por otro lado ofrece precios bajos a la comunidad considerando que los mariscos son una fuente de proteína importante para las personas (tabla 51).

Tabla 51. Códigos, frecuencia y dirección del valor vocación social de la cooperativa Ribereña Revolución Social

Códigos Ribereña Revolución Social	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Aportaciones y compromiso con su comunidad	Vocación Social	3	3	
Asistencia y ayuda a grupos minoritarios	Vocación Social	2	2	
Promoción cultural	Vocación Social	1		-1
Promoción profesional	Vocación Social	2		

En cuanto la cooperativa Mabiri presenta un bajo nivel en aportaciones y compromiso con la comunidad ya que en la cooperativa se presentan situaciones nocivas para la sociedad y los propios socios, como presencia de drogas y robos (tabla 52).

Tabla 52. Códigos, frecuencia y dirección del valor vocación social de la cooperativa Ribereña Revolución Social

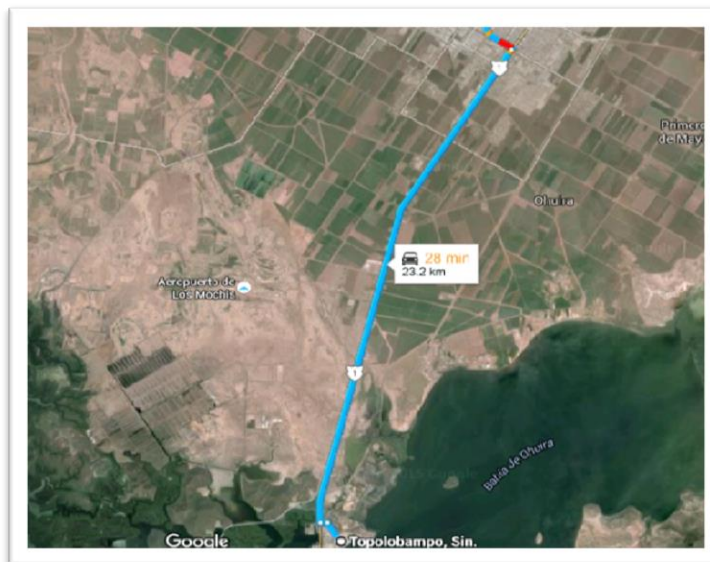
Códigos Mabiri	Valor	Frecuencia	Dirección	
			Positivo	Negativo
Aportaciones y compromiso con su comunidad	Vocación Social	5	1	-4
Asistencia y ayuda a grupos minoritarios	Vocación Social	1	1	
Promoción cultural	Vocación Social	1		-1
Promoción profesional	Vocación Social	1		-1

Determinantes Competitivas

Determinantes Competitivas Sistémicas

Las determinantes competitivas sistémicas están relacionadas a las políticas públicas en comercio exterior, comunicaciones, energía, infraestructura, transporte, educación, economía, salud, finanzas, fomento y promoción, entre otras (García-Hernández, 2008). En este sentido la mayoría de las cooperativas presentan las mismas condiciones sistémicas para la competitividad ya que están ubicadas en una misma región, habiendo diferencias para algunas.

En cuanto a las condiciones de comercio exterior todas tienen oportunidad de exportar a través de la compañía ocean garden y otras exportadoras ubicadas en la ciudad de Los Mochis, todas tienen acceso carretero para llegar a dicha ciudad en buenas condiciones, haciendo un viaje de máximo media hora (fotografía 15), únicamente en el caso de la cooperativa Jipon su acceso carretero implica un tramo de terracería en buenas condiciones.



Fotografía 15. Acceso carretero Topolobampo-Los Mochis, Sinaloa

Todas las cooperativas cuentan con acceso a servicios de comunicación como teléfono e internet, cuentan con energía eléctrica, acceso al gas y gasolina. Servicios de educación básica y salud pública.

Todas se han visto afectadas por la reforma fiscal y el nuevo mecanismo de facturación, aspecto que se interpreta como algo positivo ya que consideran que ahora hay más organización en la facturación para ellos y que no existe riesgo de que se pierdan las facturas.

En el caso de fomento y promoción se observó diferencia ya que las cooperativas Cerro de San Carlos y Jipon se han visto mayormente beneficiadas con apoyos del gobierno para infraestructura, lo que atribuyen a la organización interna que tienen y a la confianza que han adquirido ante las diferentes dependencias de gobierno.

Otra diferencia que se identificó es entre las cooperativas ubicadas en Topolobampo y las ubicadas en otras localidades como la Jipon que se encuentra en Lázaro Cárdenas, ya que los grandes proyectos de gobierno como la hidroeléctrica de la Comisión Federal de Electricidad, el puerto de altura, la plataforma de PEMEX, el puerto para yates y la gasera se encuentran en Topolobampo y de manera más cercana y de forma negativa los impactos que estas generan en cuanto contaminación se refiere (fotografía 16).



Fotografía 16. Infraestructura en Topolobampo

Consideran que todas estas obras han generado un impacto negativo en las áreas de pesca, que el sistema lagunar está cada vez más contaminado y que se ha reducido su productividad pesquera y espacio geográfico ya que estos proyectos le han ganado terreno al mar.

Determinantes Competitivas Sectoriales

Las determinantes competitivas del sector pesquero están relacionadas con sus condiciones medioambientales, la venta de sus productos, su ubicación geográfica, diversificación de productos (permisos de pesca), periodos de producción (periodos de pesca) y las condiciones de mercado en cuanto a oferta y demanda.

La pesca es una actividad cuya producción depende del medio natural en que se practica y de la disponibilidad del recurso, es decir, a mayor abundancia de una especie, mayor

oportunidad del pescador para obtener una buena producción en menor tiempo y a bajo costo. En el caso del camarón debido a sus estadios larvarios suele abundar en zonas de mangle, el sistema lagunar Topolobampo cuenta con una extensa área de manglar, la cual provee condiciones favorables para la producción de dicha especie. Sin embargo, de acuerdo con lo señalado en las entrevistas a cooperativistas, consideran que la infraestructura tanto del gobierno como privada ha demeritado dicha producción y las condiciones actuales del sistema lagunar generando contaminación ambiental y del océano.

La hidroeléctrica desecha aguas calientes y contaminadas con una espuma café prácticamente a lado de las cooperativas Mabiri e Industrial del Norte de Sinaloa, también emite gases contaminantes, Zuk et al (2006) establecen que “las grandes centrales hidroeléctricas pueden desplazar comunidades enteras, destruir o degradar hábitats críticos, como arroyos o ríos, y dañar a las poblaciones nativas de peces y a otras especies silvestres” (Zuk, et al., 2006):23).

Los cooperativistas entrevistados consideran que los proyectos han generado una gran deforestación de manglar, han ganado terreno al mar para construir obras como la fertilizadora, la hidroeléctrica, el muelle de altura, la marina de yates y la petroquímica de PEMEX.

La situación ambiental del sistema lagunar representa una preocupación para aquellas cooperativas que localizadas en Topolobampo, que son la mayoría, a diferencia de la cooperativa Jipon ubicada en Lázaro Cárdenas.



Fotografía 17. Condiciones medioambientales de la bahía de Topolobampo

Otra determinante considerada de importancia para la competitividad sectorial está relacionada con la diversificación de productos, esto es la oportunidad de vender no solo camarón sino productos como jaiba, peces y caracol, esto debido a que la capacidad de las cooperativas de ofrecer mayor variedad de productos les permite acceder a distintos tipos de mercados, además de permitirles trabajar por más tiempo durante el año.

La mayoría de las especies tienen un periodo de veda, periodo en el cual las cooperativas tienen prohibido por ley pescar dicha especie. Para el camarón los periodos de veda van de 5 a 6 meses, tiempo en el cual no pueden trabajar el camarón, lo que hace indispensable tener otros permisos de pesca para poder producir. Se estima que se requieren al menos tres permisos de pesca de diferentes especies para poder trabajar durante todo el año.

Lo anterior define los periodos de oferta y demanda; en tiempo de veda la oferta disminuye por lo que el precio aumenta y en época de pesca la oferta aumenta y el precio disminuye, por lo que contar con infraestructura adecuada para mover el producto en tiempos convenientes es indispensable para este sector.

Determinantes Competitivas Empresariales

Las determinantes competitivas empresariales de las cooperativas pesqueras están relacionadas a la forma en que comercializan sus productos, las alianzas con otras empresas, las formas en las que gestionan los apoyos, los recursos humanos con los que cuentan, la forma de financiar su organización, la tecnología con la que cuentan, su infraestructura y su forma de abastecerse (García-Hernández, 2008).

Todas las cooperativas venden a empresas exportadoras como Ocean Garden y a otras regionales, además de que les proporciona un comprador prácticamente seguro, lo utilizan como una estrategia de financiamiento ya que dichas empresas les adelantan recursos para avituallarse antes de la pesca y después estas les pagan con producto al precio que establece la empresa. Solo la cooperativa Cerro de San Carlos comercializa a nivel nacional y de forma directa a otros compradores y lo hace en los tiempos donde el precio les resulta más conveniente, gracias a que cuentan con cámaras de congelación y conservación (Fotografía 17).

Todas las cooperativas pertenecen a alguna de las dos federaciones de cooperativas que existen en el norte de Sinaloa, las cuales participan en los procesos de gestión de apoyos, trámites, permisos, entre otras cosas. También todas cuentan con un contador externo que las apoya con la declaración de impuestos y retorno de retenciones entre otras cosas, solo la cooperativa Cerro de San Carlos cuenta con una secretaria que tiene 20 años de laborar en ésta que les ayuda a la administración del negocio y cuentan además con un empleado que los apoya con reparaciones, manejo, transportación, etc.

Solo la cooperativa Cerro de San Carlos cobra “cuota de pesca” a los socios como estrategia de financiamiento, esto es un porcentaje de las ganancias para pago de servicios, sueldos e inversión para equipo e infraestructura, el resto de las cooperativas paga lo mínimo y no deja dinero para inversiones o excedentes. Por otro lado dicha

cooperativa ha generado un buen prestigio en la región por lo que le es fácil acceder al financiamiento de los programas de gobierno y de los proveedores de equipos y redes.

En cuanto a infraestructura se identificaron algunos componentes relevantes para la competitividad como pangas, vehículos con equipo de conservación, cámaras de congelación, cámaras de conservación, área de trabajo con mesas de acero inoxidable, área de recepción de producto, área techada para reparación de redes, motores y pangas, entre otras, oficinas y almacén.

Todas las cooperativas cuentan con oficinas administrativas que también funcionan como almacén, área techada para reparación y área de recepción de producto. Solo las cooperativas Cerro de San Carlos y Jipon cuentan con cámaras de conservación, congelación y áreas de trabajo con mesas de acero inoxidable. Únicamente Cerro de San Carlos cuenta con vehículos con equipo de conservación. A continuación se presentan una serie de fotos de la infraestructura de las cooperativas.



Fotografía 18. Infraestructura de la cooperativa Cerro de San Carlos



Fotografía 19. Infraestructura de la Cooperativa Pesquera del Jipón



Fotografía 20. Infraestructura cooperativa Mabiri



Fotografía 21. Infraestructura de la cooperativa Cerro la Tunosa



Fotografía 22. Infraestructura cooperativa Industrial del Norte de Sinaloa

Gobernanza Cooperativa y Condiciones de la Competitividad

Para analizar la gobernanza cooperativa y las condiciones de la competitividad se utilizaron los mismos rangos y niveles con el fin de poder realizar una comparación en las cooperativas (Tabla 53).

Tabla 53. Rangos y niveles de gobernanza cooperativa y condiciones de competitividad

Rango	Nivel
100-80%	Alto
79-50%	Medio
>49%	Bajo

Los valores cooperativos y niveles de gobernanza cooperativa se muestran a continuación:

Tabla 54. Valores cooperativos y niveles de gobernanza cooperativa por cooperativa

GOBERNANZA COOPERATIVA						
Valores Cooperativos	Cerro de San Carlos	Tunosa	Jipon	Industrial Norte de Sinaloa	Revolución Social	Mabiri
Autoayuda	0.95	0.92	0.57	0.36	0.09	0.37
Autorresponsabilidad	0.35	0.23	0.50	0.43	0.25	0.44
Democracia	1	0.87	0.73	1.00	0.71	0.74
Igualdad	1	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
Equidad	1	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
Solidaridad	0.92	1.00	0.90	0.55	0.55	0.37
Transparencia	0.88	1.00	1.00	1.00	0.50	0.33
Responsabilidad social y mutua	1	0.00	0.00	0.25	0.00	0.33
Vocación social	0.29	0.57	0.50	0.43	0.83	0.25
Porcentajes Totales	82%	73%	69%	67%	44%	31%
Nivel de Gobernanza Cooperativa	Alta	Media	Media	Media	Baja	Baja

Las determinantes competitivas se agruparon con el fin de contabilizar el nivel de condiciones de competitividad dando los siguientes resultados:

Tabla 55. Determinantes competitivas agrupadas y nivel de condiciones de competitividad por cooperativa

COMPETITIVIDAD						
Determinantes competitivas	Cerro de San Carlos	Tunosa	Jipon	Industrial Norte de Sinaloa	Revolución Social	Mabiri
Infraestructura	1	0	0.8	0	0.4	0
Diversificación de productos	1	0.25	0.5	0.75	0.25	1
Tiempo de producción (meses de pesca)	1	0.5	0.75	1	0.5	1
Orientación/Alcance	1	0	0	0	0	0
Recursos humanos	1	0	0.5	0	0	0
Porcentajes Totales	100%	15%	51%	35%	23%	40%
Nivel de Condiciones Competitivas	Alta	Baja	Media	Baja	Baja	Baja

Con el fin de comprender la relación entre variables y cómo se afectan los valores y las condiciones de las determinantes de competitividad, se realizó un ejercicio de correlación el cual se presenta a en la Tabla 56:

Tabla 56. Correlaciones entre valores y determinantes de competitividad

Correlaciones entre valores y determinantes de competitividad	Autoayuda	Autorresponsabilidad	Democracia	Igualdad	Equidad	Solidaridad	Transparencia	Responsabilidad social y mutua	Vocación social
Autoayuda	1	-0.14	0.52	0.71	0.25	0.82	0.75	0.46	-0.43
Autorresponsabilidad	-0.14	1	-0.05	0.15	-0.33	-0.24	-0.06	0.11	-0.58
Democracia	0.52	-0.05	1	0.67	0.37	0.29	0.33	0.63	-0.42
Igualdad	0.71	0.15	0.67	1	0.63	0.77	0.88	0.20	-0.23
Equidad	0.25	-0.33	0.37	0.63	1	0.66	0.71	-0.08	0.53
Solidaridad	0.82	-0.24	0.29	0.77	0.66	1	0.96	0.10	0.07
Transparencia	0.75	-0.06	0.33	0.88	0.71	0.96	1	0.01	0.05
Responsabilidad social y mutua	0.46	0.11	0.63	0.20	-0.08	0.10	0.01	1	-0.67
Vocación social	-0.43	-0.58	-0.42	-0.23	0.53	0.07	0.05	-0.67	1
Infraestructura	0.33	0.18	0.05	0.29	0.40	0.50	0.44	0.50	-0.06
Diversificación de productos	0.23	0.50	0.23	-0.09	-0.60	-0.23	-0.28	0.80	-0.89
Tiempo de producción (meses de pesca)	0.30	0.46	0.00	-0.13	-0.58	-0.08	-0.17	0.70	-0.78
Orientación Alcance	0.59	-0.07	0.57	0.32	0.20	0.39	0.26	0.93	-0.44
Recursos humanos	0.59	0.22	0.36	0.46	0.29	0.55	0.50	0.74	-0.40

Infraestructura

Se encontró que La infraestructura está relacionada con la solidaridad y la responsabilidad social y mutua. Las cooperativas pesqueras construyen su

infraestructura a través de apoyos de gobierno, aportaciones de los socios y mano de obra del propio asociado, lo cual se relaciona con la lealtad que genera el asociado hacia la organización, su visión a corto, mediano y largo plazos de su estancia en la organización y sus aspiraciones como asociado. El socio destina una parte de sus ingresos a la cooperativa en un acto de solidaridad, porque se siente respaldado por la organización, porque se considera parte de ella y existen lazos emocionales que los unen. Esto se pudo observar claramente en la cooperativa Cerro de San Carlos, en donde el asociado considera tener lazos de amistad con sus compañeros de muchos años y asume que es el trabajo colectivo y la acción conjunta lo que los ha llevado a alcanzar logros importantes en su cooperativa como obtener permisos, apoyos y la organización con la que cuentan actualmente.

En cuanto a la responsabilidad social y mutua su correlación se explica porque se considera que al conservar su medio ambiente, protegen su sustento de vida y ello impacta en su producción y en sus ingresos, lo que posibilita mayor inversión en infraestructura.

Diversificación de productos

La diversificación de los productos se refiere a la capacidad de cada cooperativa de pescar diferentes especies para acceder a diferentes mercados en diferentes tiempos y espacios. Esta capacidad está relacionada con los permisos de pesca que han sido asignados por las instancias gubernamentales a cada cooperativa. Unas cuentan con más de cuatro y otras cuentan con solo uno. Como se ha señalado, el hecho de contar con un solo permiso de pesca limita a la organización para acceder a los mercados. La autorresponsabilidad se relaciona con la autonomía e independencia de las organizaciones frente a otras organizaciones para llevar a cabo sus acciones, en este caso la cooperativa frente a las autoridades de SAGARPA y CONAPESCA, dependencias que emiten los permisos de pesca y determinan los periodos y zonas de pesca.

Por otro lado, la correlación mostrada entre responsabilidad social y mutua se puede explicar a través de las acciones realizadas por las cooperativas para obtener la diversificación de productos requerida para mantenerse todo el año. Los pescadores pertenecientes a cooperativas que no poseen todos los permisos, pescan y venden a las cooperativas que si los tienen, realizando de alguna manera pesca ilegal aunque a la vez permitiendo a las familias el sustento durante todo el año.

Tiempo de producción

El tiempo de producción se refiere a los meses que la cooperativa puede pescar durante el año. El camarón, por los tiempos de veda, solo se puede pescar durante seis meses y el resto del año está prohibida su captura. Cuando la cooperativa cuenta con otro permiso de pesca, al terminar la temporada de pesca de camarón realiza otra pesca como la de jaiba, cuyos tiempos de veda no coinciden con el camarón, lo que permite al pescador tener de tres a cuatro meses de pesca. Si se cuenta con otro permiso como el de escama la organización puede trabajar durante todo el año y generar ingresos para los asociados y sus familias. El cuidado del medio ambiente a través del valor de la responsabilidad social y mutua está implícito ya que se genera un esfuerzo pesquero²² excesivo al establecido por las instituciones de gobierno, lo cual impacta a los stocks pesqueros y consecuentemente afecta a todos los pescadores de forma directa.

²² Se denomina esfuerzo pesquero a la cantidad de trabajo medido a través de parámetros operativos y económicos que puede desarrollar una unidad de pesca por un periodo determinado.

Orientación/alcance del mercado

La orientación hace referencia al destino de la venta, es decir, si es a la exportación o al mercado nacional y por alcance se describe si es a nivel local, regional o nacional. Todas las cooperativas realizan exportaciones y venden en los mercados regionales a través de intermediarios o “coyotes”; sin embargo, no todos realizan ventas a nivel nacional de manera directa ya que no cuentan con el transporte adecuado para mover pescados y mariscos. Es en este sentido que se interpreta que los valores de autoayuda, democracia y responsabilidad social y mutua están relacionados con la forma en que se comercializa y se accede a los mercados. La capacidad de la organización de tomar decisiones de forma unida y democrática da a la organización la posibilidad de generar contratos a largo plazo con los clientes, por lo que son capaces de garantizar venta de producto todo el año.

Por otro lado, los procesos democráticos y la autoayuda propician que el asociado comprometa su pesca a la cooperativa y ésta logre mayor capacidad de negociación en los mercados por volumen y precio. En cuanto al compromiso con el medio ambiente, la producción derivada de permisos y respeto a las leyes de veda, tiene mayor factibilidad de colocarse en los mercados de manera más rápida, ya que para la exportación y la venta a mayoreo siempre se solicitan los permisos de arribo que emiten las autoridades y dan legalidad a los productos derivados de la pesca.

Recursos humanos

La mayoría de las cooperativas cuentan con un contador externo y con el apoyo para la gestión de financiamiento y trámites por parte de alguna federación de cooperativas; sin embargo no todos cuentan con el apoyo de una secretaria o de empleados capacitados para el manejo de pescados y marisco. En este sentido los valores de la autoayuda, solidaridad, transparencia y responsabilidad social y mutua están relacionados con la

importancia de contar con recursos humanos capacitados como determinante competitiva.

Conviene señalar que los pescadores requieren de ciertas habilidades y experiencia para realizar la actividad; la mayoría de ellos practica la pesca desde niños o adolescentes, de ahí que cooperativas que cuentan con este tipo de mano de obra capacitada y con experiencia se ven favorecidas en su condición competitiva.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación desarrollada y la herramienta metodológica utilizada evidencian que la gobernanza cooperativa es un factor de mejora competitiva en las cooperativas de pescadores ribereños. En la medida que se incorporen los principios de la gobernanza cooperativa, habrá condiciones más propicias para mejorar la competitividad en dichas organizaciones.

La gobernanza cooperativa, como proceso complejo donde están implicadas las creencias y emociones de los socios así como la convicción de las ventajas que representa pertenecer a una sociedad como la cooperativa, deriva en mayores beneficios que trabajar de manera individual.

Al realizar una caracterización de las cooperativas se revela la importancia que representa la historia de cada organización en su proceso de gobernanza: la historia genera una identidad, compromisos, o bien resentimientos de los socios hacia la organización e impacta consecuentemente sus actitudes hacia ésta. El trabajo desarrollado evidenció, por otro lado, la relación existente entre el tamaño de la organización se y el proceso de gobernanza cooperativa, especialmente en cuanto al valor y principio de democracia.

Por otra parte, el hecho de que los indicadores con mayor frecuencia de repetición, ya forma positiva o negativa, hayan sido los incluidos en la democracia permite establecer que los propios integrantes de la organización cooperativa reconocen la necesidad de incorporar ciertos aspectos relacionados a la gobernanza dentro de la organización.

De esta manera, es posible sostener que la mayoría de las cooperativas estudiadas lleva a cabo un proceso de gobernanza, aunque en distintos grados y matices. La S.C.P.P. Cerro de San Carlos la incorpora en mayor medida y la S.C.P.P. Mabiri en menor grado y ello

se refleja directamente en sus condiciones de competitividad siendo la primera la que muestra mejor posicionamiento competitivo mientras la segunda la que presenta mayor rezago.

Las determinantes competitivas de las cooperativas de mayor relevancia o densidad para los entrevistados, se consideran las políticas macroeconómicas en las sistémicas; las condiciones ambientales y los permisos de pesca en las sectoriales; y las condiciones de infraestructura, transporte y las estrategias comerciales y de marketing en las empresariales.

Los resultados obtenidos en cuanto a los determinantes competitivas sistémica, sectorial y empresarial se corresponden con la política económica que ha impactado en el sistema lagunar como la construcción de la hidroeléctrica de la Comisión Federal de Electricidad, el puerto marítimo de altura, la gasera, la planta de Pemex, entre otros proyectos a nivel federal, se han percibido de forma negativa por los pescadores ya que perciben que su territorio de pesca se ha visto reducido, así como la productividad del sistema en cuanto a camarón. Refieren además que estos proyectos no han generado empleos para la comunidad y si un alto grado de contaminación ambiental.

En cuanto las determinantes sectoriales, las condiciones ambientales son decisivas en las cooperativas pues la producción depende directamente de lo que el sistema lagunar pueda proveer. De ahí la preocupación manifiesta por los socios en cuanto a la sostenibilidad de la actividad en el largo plazo. De acuerdo con lo expresado en las entrevistas algunos visualizan que la actividad está destinada a terminar para los ribereños al no haber producto suficiente para todos e incluso identifican como riesgo latente el quedar fuera de la actividad pesquera.

Los permisos de pesca resultan de suma importancia para la competitividad de las cooperativas. En esta investigación se evaluaron solo las cooperativas concesionarias o permisionarias de camarón; se identificaron los permisos de pesca como un indicador sectorial ya que la pesca de camarón no puede realizarse durante todo el año debido a los periodos de veda, lo que representaría solo de seis a siete meses de trabajo para las cooperativas que cuentan únicamente con este permiso, de ahí que acudan a la pesca

ilegal y les vendan producto a las cooperativas que sí cuentan con los permisos o se ven obligadas a buscar actividades alternas para sostener a las familias durante los seis o cinco meses de veda y dejen a la organización inactiva.

En cuanto a las determinantes empresariales las condiciones de infraestructura, transporte y las estrategias comerciales y de marketing resultaron las de mayor importancia ya que las condiciones de infraestructura permiten el manejo y conservación adecuados del producto, esto debido a que manejan productos precederos, un espacio adecuado para la preparación para la pesca en donde se reparan equipos y se almacenan materiales.

Esta cooperativa ha generado una promoción de la cooperación el entorno positiva, esto como parte del valor autorresponsabilidad, los socios se sienten orgullosos de pertenecer a la cooperativa y se expresan positivamente de ella dentro y fuera de las instalaciones, además de participar activamente los diferentes proyectos de investigación que se les requiere. La buena imagen creada ante proveedores y entidades de gobierno les permite acceder a créditos y políticas de fomento y promoción de los diferentes niveles de gobierno y consecuentemente a contar con mejor equipamiento e infraestructura.

Como pudo observarse, la mayoría de los indicadores relacionados con la gobernanza cooperativa impactan en las determinantes para la mejora de la competitividad de forma positiva, principalmente las relacionadas con la autoayuda, la autorresponsabilidad y la solidaridad, valores relacionados con los principios de adhesión voluntaria y abierta, participación económica, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad. Ello muestra que los principios y valores de la cooperativa contribuyen al cumplimiento de su propósito que es el desarrollo económico y social de los socios y sus comunidades.

De esta manera, la investigación permitió probar la hipótesis planteada y se pudieron identificar algunos puntos críticos en los cuales las cooperativas pueden trabajar para fortalecerse. Asimismo, se evidencia la necesidad de estudios a mayor profundidad en cuanto a gobernanza ambiental, liderazgos, acción colectiva y cooperación.

Se corrobora que la cooperativa constituye una organización funcional y necesaria para el desarrollo de localidades ya que genera una gran cantidad de empleos y resulta la fuente de ingresos de muchas familias.

Entre las limitaciones de la investigación estaría que ésta se realizó para un sistema lagunar, de ahí que una recomendación sería replicar el estudio primeramente en los diferentes sistemas lagunares del estado de Sinaloa y posteriormente en otras regiones, de tal manera que fuera posible identificar las diferencias atribuibles a los distintos territorios y regiones.

BIBLIOGRAFÍA

- ACI (1995). Los principios cooperativos del siglo XXI. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 19.
- Aguilar, L. (2010). El futuro de la gestión pública y la gobernanza después de la crisis. *Frontera Norte*, 22(43), 20.
- Aguirre, A. (2001). Los principios cooperativos "atractores" de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso Mondragón Corporación Cooperativa. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39.
- Alsino, R. (2012). Evolución y Apoyo Mutuo: Kropotkin en el contexto de las teorías evolutivas. *Erosión, Revista de Pensamiento Anarquista*, 1.
- Alvira-Domínguez, R. (1994). Competencia y cooperación económica. *Díkaion. Revista de actualidad jurídica*.
- Allison, E., & Ellis, F. (2001). The livelihoods approach and management of small scale fisheries. *Marine Policy*, 25(5).
- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social
- Andréu-Abela, J. (2002). *Las técnicas de análisis del contenido: una revisión actualizada*. Sevilla: Fundacion Centro de Estudios Andaluces.
- Angulo, J. A. G. (2002). Información contable, auditoría y gobernanza empresarial. *Ekonomiaz*, 50(2do cuatrimestre), 26.
- Aranguren, M. J., Larrea, M., & Wilson, J. (2010). Trayectorias de cambio en la gobernanza experiencias en asociaciones "cluster" y redes comarcales en el país vasco. *Ekonomiaz*, 74(2), 15.
- Bailey, D., De Propriis, L., Sugden, R., & Wilson, J. (2006). Public Policy for European Economic Competitiveness: An analytical framework and reserch agenda. *International Review of Applied Economic*, 20(5).
- Ben-Yami, & Anderson, A. M. (1987). *Sociedades Cooperativas Pesqueras* (No. 92-5-302303-1). Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- Bowles, S. (2010). Microeconomía, Comportamiento, instituciones y evolución
- Brito, M. (2007). Gobernanza empresarial: ética, responsabilidad social y rentabilidad en la "Era Pos-Enrom". *Revista Venezolana de Gerencia*, 12, 24.
- Cabaleiro-Casal, M. J. (2001). Redes de empresas: Propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas. *Revesco estudios cooperativos*, 74.
- Castañeda-Lomas, N., Guido-Sánchez, S., & Medina-Colin, F. (2012). *Cooperativas pesqueras exitosas en Sinaloa: Lecciones para aprender y compartir*. Sinaloa: The Walton Family Foundation; Conselva, Costas y Comunidades, A.C.; Universidad Autónoma de Sinaloa; Comisión Nacional de Pesca y Acuicultura.
- Cerda, A. (2003). Empresa, competitividad y medio ambiente. *Panorama Socioeconomico*, 026(Universidad de Talca, Chile), 11.
- Cifuentes, J., Torres, P., & Frías, M. (1997). El océano y sus recursos. In F. d. C. Económica (Eds.), *La ciencia para todos*
- Costanza, R., Cumberland, J., Daly, H., Goodland, R., & Norgaard, R. (1999). *Una introducción a la economía ecológica*. México.
- Chávez, C. (2007). Relevancia social y gobernanza democrática: Reflexiones desde el desempeño organizacional. *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*, 42.

- Cheung, S., & Chan, B. (2004). Corporate Governance in Asia. *Asia-Pacific Development Journal*, 11(2).
- Chippendale, P. (2001). On values, ethics, morals and principles. 6
- Davis, P. (2000). La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura. Retrieved from <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/dc0332.pdf>
- Davis, P. (2001). The governance of co-operatives under competitive condition: Issues, processes and culture. *The International Journal for Effective Board Performance*, 1(1), 12.
- De la O, V. (2008). Las Sociedades Cooperativas de producción pesquera como competidores activos en el mercado internacional: un elemento pendiente en la agenda del desarrollo local de la Península de Baja California. In I. C. I. d. I. R. SIAL (Ed.), *Alimentación, agricultura familiar y territorio*. Mar de Plata: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Delgado, L., Bachmann, P., & Oñate, B. (2007). Gobernanza ambiental: una estrategia orientada al desarrollo sustentable local a través de la participación ciudadana. *Revista Ambiente y Desarrollo de CIPMA*, 23(3), 68-73.
- Domínguez, M. A. S. (2013). *El poder de decisión de socio en las sociedades cooperativas: la asamblea general*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Doornbos, M. (2003). Good Governance: The metamorphosis of a policy metaphor. *Journal of International Affairs*, 57(1).
- Durán, S. (2009). "El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones". *Red Iberoamericana de Ciudades para la Cultura*. Retrieved from <http://www.redinterlocal.org/El-tercer-sector-en-la-cultura>
- Espinoza, L. E. (2004). Una visión crítica sobre el "Desarrollo Sostenible". In B. Nueva (Ed.), *Tomarse en serio la naturaleza : ética ambiental en perspectiva multidisciplinar* (pp. 289-317). España.
- Fairbain, B. (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. *Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Documento 48*(Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires), 40.
- FAO (2002). Comprender la cultura de las comunidades pesqueras, clave para la ordenación pesquera y la seguridad alimentaria. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*, 401. Retrieved from <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y1290s/y1290s00.pdf>
- FAO (2010). El estado mundial de la pesca y la acuicultura (pp. 242). Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Fariás, L., & Montero, M. (2005). De la transcripción y otros aspectos artesanales de la investigación cualitativa. *International Journal of Qualitative Methods*, 4(1).
- Fernández-Núñez, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*, 7.
- Fernandez, C. G.-G. (1995). Las sociedades cooperativas de derecho y las he hecho con arreglo a los valores y a los principios del congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: Especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 61.

- Finanzas, M. d. E. y. (2006) Tilte. In & R. O. d. Uruguay (Vol. Ed.): *Vol. 04* (pp. 6). Uruguay: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Flores, J. V., & Rozas, A. E. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15(29), 16.
- Foladori, G. (2005). El pensamiento ambientalista y sus referencias científicas. *Marxismo Ecológico*. Retrieved from https://docs.google.com/fileview?id=0B8Fn5yQ11ZSiYmJlZDFmNTMtYTEzYy00OTRlLWJjMDEtZGM3ODkxYjNiYWU1&hl=en&authkey=C1b7_4sM
- Fortescue, J. (1885). The Governance of England: The Difference Between an Absolute and a Limited Monarchy. In C. Plummer (Eds.)
- García-Garnica, A., & Lara-Rivero, A. (2004). Clúster y coo-petencia (cooperación y competencia) industrial: algunos elementos teóricos por considerar. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 35(139).
- García-Hernández, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36).
- García-Martí, E. (2000). Los principios cooperativos en el seno de la almazara cooperativa andaluza. *Revesco estudios cooperativos*, 70.
- García, P. (2008). Organizaciones del Tercer Sector: Análisis General de la Publicidad de la "Fundación UNAM, A.C.", México. *Espacios Públicos*, 11(021), 18.
- Gertler, M. (2001). Las cooperativas rurales y el desarrollo sostenible. In U. d. S. Centro para el estudio de cooperativas (Eds.)
- Glaser, B. G. (1975). Codificación teorica. In U. O. California (Ed.), *Theoretical Sensitivity Advances in the Methodology of Grounded Theory*. San Francisco.
- Graña, F. (2005). Todos contra el Estado: Usus y abusos de la gobernanza. *Cuaderno Venezolano de Sociología*, 14(4).
- Hernández-Carrera, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23.
- Heylighen, F. (2009). Evolución, egoísmo y cooperación. *Evolution*, 77, 84.
- Hipon, A. D. (1983). Confesiones In E. Ceballos (Eds.)
- Hueso, A., & Cascant, M. J. (2012). Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. In U. P. d. València (Eds.), Cuadernos docentes en proceso de desarrollo
- INAPESCA (2010). *Carta Nacional Pesquera*.
- Jiménez, L. (2003). Cambio global, desarrollo sostenible y economía ecológica. In L. N. Solidaria (Ed.), *Ecología y economía para un desarrollo sostenible*. Valencia: Universitat d Valencia.
- Júarez, M., Flores, M. d. I. L., & Luna, J. d. (2007). El sector pesquero en México. In F. Rural (Eds.)
- Kooiman, J. (2004). Gobernar en gobernanza. *Instituciones y Desarrollo*, 16, 171-194.
- Kropotkin, P. (1920). El Apoyo Mutuo. In A. J. Cappelletti (Eds.), Introducción a la tercera edición en español
- Láncer, P. d. (2008). *Porqué fracasan las cooperativas: Perspectiva Ciudadana*.
- León, G. G. d. (2009). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidad de Sonora*, 25, 3.
- López, A. (1996). Competitividad, Innovación y Desarrollo Sustentable. Retrieved from <http://www.fund-cenit.org.ar/Descargas/dt22.pdf>

- Malo, M.-C. (2001a). La Cooperación y la Economía Social. *Collection Working Papers, 0101*, 45
- Malo, M.-C. (2001b). La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social. *Revue Internationale de Economie Sociale*, 281.
- Martínez-Charterina, A. (1995). Los valores y los principios cooperativos. *Revesco estudios cooperativos*, 61.
- Miranda, J. E. S. d. (2004). El buen gobierno de las Sociedades Cooperativas y la gestión bajo los valores del cooperativismo: una reseña didáctica. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* 38.
- Moyano-Fuentes, J., Puig-Blanco, F., & Bruque-Cámara, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61.
- Münkner, H. (2000). Gobierno de las cooperativas, ¿Que le sucedio a Dortmund Kassel? *Revista de la Cooperación Internacional*, 32(3/99 - 1/100).
- Murillo-Torrecilla, J. (2009). *Metodología de la Investigación Avanzada. La entrevista*
- Niño, M. L. (2005). ¿Garantizan con sus acciones las cooperativas del área rural, la inserción económica y la inclusión social? *Universidad Nacional Autónoma de Honduras*,
- Nowak, M. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *Science*, 314.
- Obrero, E. H. (1995). *Los principios cooperativos para el siglo XXI Alianza Cooperativa Internacional*. Buenos Aires: El Hogar Obrero.
- Onwuegbuzie, A., Leech, N., Dickinson, W., & Zoran, A. (2011). Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales. *Paradigmas*, 3(1).
- Ostrom, E. (2000). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de accion colectiva. *Región y Sociedad*, XIV, 395.
- Palafox, A. S. (2002). El Ordenamiento Pesquero en México ¿Tarea Imposible? *La Jornada en Linea*. Retrieved from <http://www.jornada.unam.mx/2002/09/30/eco-d.htm>
- Piñuel-Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1).
- Ponce, Y. d. C. (2007). Cooperativas y reforma económica, el caso de las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa, 1982-2003
- Porter, M. E., & Linde, C. v. d. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Ramírez, J. I. R. (2006). Microeconomía básica
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52).
- Rodríguez, M. R., Ferreira, C. L., & Herrera, A. H. (2012). Atlas de localidades pesqueras en México, Cartografía de semidetalle de costas e islas de México para la localización de sitios de captura y desembarque de la flota menor (pesquerías artesanales)
- Romo-Murillo, D., & Abdel-Musik, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3).
- Salas, V. (2002). El Gobierno de la Empresa: Presentación. *Ekonomiaz*, 50(2), 18.

- Sánchez, A. V., & Acosta, R. M. V. (2005). Responsabilidad Social Corporativa y Cooperativismo: Vínculos y Potencialidades. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53.
- Serna, J. M. (2010). Globalización y gobernanza: las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público. In B. J. V. UNAM (Eds.), *Contribución para una interpretación del caso de la guardería ABC* Available from <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=2818>
- Sesmero, M. C. (2011). Edmund Husserl. In J. A. M. Francisco Fernandez Labastida (Eds.), *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line* Available from <http://www.philosophica.info/archivo/2011/voce/husserl/Husserl.html>
- Sheng, Y. K. (2012). What is Good Governance? ,
- Sheng, Y. K. (2013). What is good governance? *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific*,
- Soubeyran, O. (1984). Darwin y Kropotkin: dos concepciones opuestas del progreso y sus implicaciones en geografía humana. *Revista de Geografía*, XVIII.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). La entrevista en profundidad *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*: Editorial Paidós Básica.
- Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social, Reflexión metodológica y práctica profesional
- Vargas-Sánchez, A. (1995). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *REVESCO Estudios Cooperativos*, 61.
- Vargas-Sánchez, A. (2002). El cooperativismo como instrumento de desarrollo local. Una visión de sus rasgos idiosincrásicos desde las sociedades cooperativas agrarias más destacadas de la provincia de Huelva. Universidad de Huelva.
- Vazquez, M. A., & Ramos, O. (1993). El cooperativismo pesquero y sus actores: el caso Guaymas. *Memoria del XVI Simposio de Historia y Antropología*, 2,
- Villasante, C. S., & Carballo, A. (2006). La sustentabilidad de las pesquerías: Fundamentos teóricos y análisis dentro del marco de la política pesquera comunitaria. *Revista Galega de Economía* 15, 26.
- Voegelin, E. (2003). The Theory of Governance and Other Miscellaneous Papers, 1921-1938. In W. Petropulos & G. Weiss (Eds.), *The collected works of Eric Voegelin* (Vol. 33,
- Weber, M. (1979). El Político y el Científico
- Weber, M. (2002). Economía y Sociedad. In J. Winckelmann (Eds.), *Esbozo de Sociología Comprensiva*
- Wilkinson, T. A. C., Wiken, E., Creel, J. B., Hourigan, T. F., Agardy, T., Herrmann, H., et al. (2009). Ecorregiones Marinas de América del Norte. In D. d. C. y. D. P. d. S. d. I. CCA (Eds.)
- WWF (2005). Diagnostico de la pesca ribereña en el estado de Sonora. *Reporte técnico*, 34
- Zlobina, A. (2003). La Teoría de Valores de S. Shewartz. In I. F. Dario Paez, Silvia Ubilllos, Elena Zubieta (Ed.), *Psicología Social, Cultural y Educación* (pp. 73-87).
- Zuk, M., Bravo, V. G., Iniestra, R., López, M. T., Bracho, L. R., & Laguna, I. (2006). *Introducción a la Evaluación de los Impactos de las Termoeléctricas de México*

ANEXOS

Anexo 1

Con el fin de analizar la gobernanza en cooperativas de México²³, se considera esencial comprender cómo se estructuran, establecen y funcionan dichas organizaciones, parte de esto se encuentra estipulado de manera formal en la actual Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), Acta Constitutiva y Reglamento Interno de cada cooperativa, y otras de manera informal. Este ensayo pretende realizar un primer acercamiento a la LGSC y la gobernanza en cooperativas.

Propósitos Y Principios

Estos se encuentran establecidos en los artículos 2 y 6 de la LGSC y se establece como propósito “satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios” y como principios:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
2. Administración democrática;
3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
6. Participación en la integración cooperativa;
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
8. Promoción de la cultura ecológica.

Funcionamiento Y Administración (Capítulo III de la LGSC)

Este se establece en el capítulo III de la LGSC y dice que la dirección, administración y vigilancia interna en general, estará a cargo de la Asamblea General, el Consejo de

²³ Las cooperativas en México fueron impulsadas después de la revolución y se les reconoció como organización formal en 1927 con la primera ley de sociedades cooperativas

Administración y el Consejo de Vigilancia, los cuales representan a los *shareholders* esto es, los asociados o propietarios y los que ejercen el control de la organización.

La Asamblea General se considera la autoridad suprema y los acuerdos que se tomen en ésta son obligatorios para todos los socios. Por otro lado es la que resuelve todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establece las reglas generales que deben normar el funcionamiento social. Además está obligada a conocer y resolver asuntos de:

1. Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios;
2. Modificación de las bases constitutivas;
3. Aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento;
4. Aumento o disminución del patrimonio y capital social;
5. Nombramiento y remoción, con motivo justificado, de los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados;
6. Examen del sistema contable interno;
7. Informes de los consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos;
8. Responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o efectuar la denuncia o querrela correspondiente;
9. Aplicación de sanciones disciplinarias a socios;
10. Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios, y
11. Aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

Dichos asuntos deberán tomarse por mayoría de votos de los miembros de la Asamblea General. En las bases constitutivas se podrán establecer los asuntos en que se requiera una mayoría calificada.

En lo que respecta a el Consejo de Administración, este es el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tiene la representación de la sociedad cooperativa y la firma social,

los integrantes pueden ser socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales. Estos son nombrados por la Asamblea General y las funciones y otros aspectos están contemplados en la ley.

Los acuerdos sobre la administración de la sociedad, se deberán tomar por mayoría de los miembros del Consejo de Administración. Los asuntos de trámite o de poca trascendencia los despacharán los miembros del propio Consejo, según sus funciones y bajo su responsabilidad, debiendo dar cuenta del uso de esta facultad en la próxima reunión de Consejo.

En el caso del Consejo de Vigilancia, estará integrado por un número impar de miembros no mayor de cinco con igual número de suplentes que desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales, y en caso de que la sociedad tengan diez o menos socios, bastará con designar un comisionado de vigilancia. Estos serán designados por la Asamblea General y los representantes tendrán una duración máxima de 5 años con posibilidad de reelección.

Figura 3. Estructura de las cooperativas en México, elaboración propia



Toma De Decisiones

En relación a la toma de decisiones la LGSC reconoce un voto por socio independiente de sus aportaciones, esto a diferencia de las organizaciones capitalistas donde el derecho a voto está en proporción a sus acciones. Así pues, al reunirse los socios en la Asamblea General, la cual será convocada conforme al artículo 37 de la misma ley, se faculta a los socios a tomar decisiones en base a mayoría de votos de los presentes y representados.

Sin embargo, el Consejo de Administración o administrador, según sea el caso, el cual es elegido y reelegido por un mínimo de dos terceras partes de los socios, queda facultado como órgano ejecutor, representante y firma de la sociedad, permitiéndole que los acuerdos sobre la administración de la sociedad, se tomen por mayoría de votos de los miembros del Consejo de Administración y dejando a “los asuntos de trámite o de poca trascendencia²⁴” los despachen según sus funciones y bajo su responsabilidad, debiendo dar cuenta del uso de esta facultad en la próxima reunión de Consejo.

Con el fin de supervisar la toma de decisiones de los que administran la cooperativa, la ley en su artículo 46, faculta al Consejo de Vigilancia a supervisar todas las actividades de la sociedad cooperativa y le otorga el derecho de veto con el objetivo de que, el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas. El derecho de veto deberá ejercitarse ante el presidente del Consejo de Administración, en forma verbal e implementarse inmediatamente por escrito dentro de las 48 horas siguientes a la resolución de que se trate. Si fuera necesario, en los términos de esta Ley y de su reglamento interno, se convocará dentro de los 30 días siguientes, a una Asamblea General extraordinaria para que se avoque a resolver el conflicto.

Flujos De Capital

La forma en la cual el capital debe fluir en una cooperativa, se encuentra estipulado en el capítulo IV de la LGSC, este establece que el capital de las sociedades cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde se destinen para incrementarlo. Las aportaciones podrán hacerse en

²⁴ La LGSC no establece los criterios para considerar un asunto de poca o mucha trascendencia

efectivo, bienes derechos o trabajo; estarán representadas por certificados que serán nominativos, indivisibles y de igual valor, las cuales deberán actualizarse anualmente.

Las sociedades cooperativas podrán constituir los siguientes fondos sociales: de Reserva, de Previsión Social, y de Educación Cooperativa. El Fondo de Reserva se constituirá con el 10 al 20% de los rendimientos que obtengan las sociedades cooperativas en cada ejercicio social. Este fondo podrá ser afectado cuando lo requiera la sociedad para afrontar las pérdidas o restituir el capital de trabajo, debiendo de ser reintegrado al final del ejercicio social, con cargo a los rendimientos y será manejado por el Consejo de Administración con la aprobación del Consejo de Vigilancia y podrá disponer de él.

El Fondo de Previsión Social no podrá ser limitado; deberá destinarse a reservas para cubrir los riesgos y enfermedades profesionales y formar fondos de pensiones y haberes de retiro de socios, primas de antigüedad y para fines diversos que cubrirán: gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los socios o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social de naturaleza análoga. Al inicio de cada ejercicio, la Asamblea General fijará las prioridades para la aplicación de este Fondo de conformidad con las perspectivas económicas de la sociedad cooperativa.

El Fondo de Educación Cooperativa será constituido con el porcentaje que acuerde la Asamblea General, pero en todo caso dicho porcentaje no será inferior al 1% de los excedentes netos del mes.

Las sociedades cooperativas, podrán recibir de personas físicas y morales, públicas o privadas, nacionales o internacionales, donaciones, subsidios, herencias y legados para aumentar su patrimonio.

Los excedentes de cada ejercicio social anual son la diferencia entre activo y pasivo menos la suma del capital social, las reservas y los rendimientos acumulados de años anteriores, los cuales se consignarán en el balance anual que presentará el Consejo de Administración a la Asamblea General. Igual procedimiento se observará si el balance mencionado reporta pérdidas.

Estructura para la Transparencia Y Rendición De Cuentas

