

# Estudio Exploratorio



## Cooperativa Acuícola de Ostiones "Leonor Cuadras"

Primer Semestre de Operación

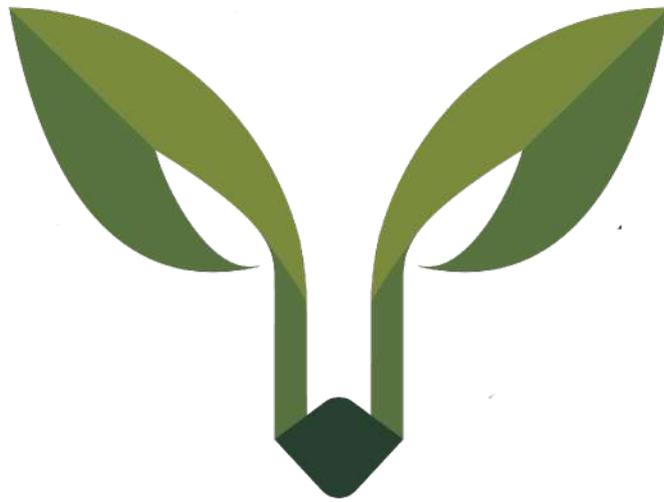
La Reforma (Angostura), Sinaloa, México

Preparado por:  
**Jonathan Röders**

Junio de 2024



**CORIOLI INSTITUTE**  
Research. Reintegrate. Rebuild.



Research.Reintegrate.Rebuild.

[corioli.org](http://corioli.org)



## Acerca de Nosotros

El Corioli Institute es una organización de investigación y acción dedicado a (re)construir la cohesión social y futuros sostenibles entre individuos y comunidades afectadas por la violencia. Reconocemos que mejorar la seguridad social, psicológica, económica y climática, entre muchos otros factores, es fundamental para la recuperación sostenible y la construcción de paz. Nuestra organización colabora con actores anteriormente armados, es decir, aquellos individuos que anteriormente generaban violencia, y con las comunidades que los acogen, para mejorar los recursos comunes, fomentando entornos donde se pueda cultivar la confianza y la cohesión social. Utilizamos un enfoque totalmente participativo y basado en datos de "nada sobre nosotros sin nosotros" con todos los socios del proyecto, como parte de nuestra filosofía de financiación sin desperdicio, en la cual cada dólar gastado satisface las necesidades reales de la comunidad.

## Aviso Legal

El Corioli Institute no garantiza la exactitud ni la integridad de las declaraciones o resultados de investigación citados en este informe que provengan de fuentes de terceros, ni las opiniones expresadas por terceros presentadas en este informe reflejan necesariamente las opiniones o posiciones del Corioli Institute.

## Información de Publicación

Segunda edición (septiembre 2024); DOI: 10.59498.63187

### Para citar este informe:

Röders, Jonathan. 2024. "Estudio Exploratorio: Cooperativa Acuícola de Ostiones "Leonor Cuadras", Primer Semestre de Operación." Corioli Institute.

© 2024. Corioli Institute. Todos los derechos reservados. Somos una organización sin fines de lucro registrada bajo el Título 57, Capítulo 5 del Código de Virginia. Aplica el estatus 501(c)(3). Somos una organización sin fines de lucro fundada por mujeres y dirigida por veteranos. Para más información y para contactarnos, visite [corioli.org](https://corioli.org).

Research. Reintegrate. Rebuild

## Resumen Ejecutivo

### 1. Contexto del Estudio

El estudio exploratorio analiza la Cooperativa de Ostiones "Leonor Cuadras" en La Reforma, Angostura, Sinaloa, México. Fundada en mayo de 2023 por cuatro mujeres y patrocinada por Marine Edén SA de CV, esta cooperativa busca ser un modelo de sustento alternativo liderado por mujeres, promoviendo la sostenibilidad ambiental y la equidad de género. La ONG SUCUDE apoya este proyecto, enfocado en la sanación individual, social y ambiental de La Reforma, una comunidad pesquera con desafíos socioeconómicos significativos. Este estudio proporciona una visión detallada de los primeros meses de operación de la cooperativa "Leonor Cuadras", ofreciendo recomendaciones prácticas para su consolidación y expansión, así como su reproducción como modelo de desarrollo sustentable con otros integrantes en la comunidad y la región Mar de Cortés.

### 2. Métodos de Recolección y Análisis de Datos

Se utilizaron cuestionarios de exploración y entrevistas estructuradas con ocho miembros de la cooperativa. Las entrevistas se realizaron en el islote Espíritu, y los datos se analizaron en MAXQDA mediante un enfoque de análisis de plantilla, combinando métodos inductivos y deductivos.

### 3. Principales Hallazgos

**Identidad y Compromiso Cooperativista:** Los miembros perciben la cooperativa como una herramienta para el avance personal y familiar, con un enfoque en el empoderamiento femenino, la solidaridad grupal y el mejoramiento del medio ambiente.

**Aprendizaje y Habilidades Técnicas:** Los miembros han adquirido conocimientos básicos en la gestión del cultivo del ostión, desde la siembra hasta el mantenimiento del equipo.

**Necesidades y Desafíos:** Se identificaron necesidades y problemas en la adquisición de equipos, permisos de tierra y percepción comunitaria, así como riesgos ambientales y la necesidad de mejorar la comunicación interna.

**Perspectivas Futuras:** Los miembros buscan consolidar la operación actual y adquirir más equipos a corto plazo, así como diversificar hacia otras actividades acuícolas y turísticas a largo plazo.

### 4. Principales Recomendaciones

- **Asegurar la entrega apropiada de semillas:** Proveer semillas en cantidades adecuadas a la capacidad de la cooperativa.
- **Ajustar provisión y capacidad de manejo de materiales:** Sustituir cilindros plásticos por bolsas y bastidores.
- **Establecer planes de trabajo para períodos de inactividad:** Incluir producción alternativa, capacitación y mantenimiento intensivo.
- **Realización de un Estudio de Línea Base:** Medir el impacto a medio y largo plazo, estableciendo indicadores claros.
- **Definir una trayectoria clara para metas cooperativas y personales-familiares:** Plan operativo detallado para la transición hacia la independencia.
- **Capacitación en manejo de embarcaciones para mujeres:** Programas para fomentar la autonomía en operaciones marítimas.
- **Implementar una campaña de visibilidad:** Mejorar la percepción pública del proyecto y fomentar el entendimiento de sus beneficios.
- **Crear mecanismos de intercambio de experiencias:** Fomentar la colaboración y la mejora continua entre cooperativas.
- **Proceso de selección riguroso para socios fundadores:** Evaluar la confianza mutua y el compromiso con la responsabilidad compartida en nuevas cooperativas.
- **Mecanismo compartido facilitado por Marine Edén:** Establecer relaciones con proveedores y compradores de semillas.

## Contenidos

I. Contexto Sociocultural de La Reforma .....	4
II. Antecedentes del Estudio .....	5
III. Metodología .....	7
Datos y Análisis.....	7
Limitaciones del Estudio.....	8
IV. Identidad Cooperativista, Valores y Compromiso de los Miembros.....	9
El 'Ser' y Significado Cooperativista .....	9
Metas Individuales y Colectivas.....	11
Valores Integrales .....	12
Deberes, Derechos y Relaciones de Confianza.....	15
V. Aprendizaje Operativo y Habilidades Técnicas .....	18
VI. Necesidades, Desafíos y Gestión de Riesgos .....	20
Expansión de Conocimientos .....	20
Necesidades de Equipo.....	22
Desafíos Burocráticos, Humanos y Ambientales .....	23
VII. Perspectivas Futuras .....	26
VIII. Conclusión y Recomendaciones.....	28
Recomendaciones Operativas.....	30
Recomendaciones Estructurales .....	31
Anexo I: Lista de Entrevistados para el Estudio .....	35
Anexo II: Imágenes .....	36

## I. Contexto Sociocultural de La Reforma

La Reforma es una comunidad pesquera ubicada en el municipio de Angostura, frente a la Bahía Santa María, en la costa del Mar de Cortés, Estado de Sinaloa, México. Con una población aproximada de 6,600 habitantes<sup>1</sup>, La Reforma se ha desarrollado principalmente en torno a la pesca y la acuicultura, actividades económicas centrales desde su fundación al principio del siglo XX. La instalación de una planta de enlatados y el crecimiento poblacional debido a la migración incrementaron la prosperidad económica de la comunidad durante sus primeras décadas.

Sin embargo, en la década de 1970, el cierre de la planta de Productos Pesqueros Mexicanos alteró significativamente el estilo de vida de los habitantes, resultando en la pérdida de cientos de empleos y un impacto negativo en la economía local. Este declive se acentuó con la implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, que transformó la dinámica económica y exacerbó problemas como la violencia y el narcotráfico en la región, dejando a La Reforma enfrentando desafíos sociales y económicos significativos hasta el día de hoy.<sup>2</sup>

En el marco de un “Diagnóstico Sociocultural” por investigadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa en 2017, se identificaron diversos desafíos socioeconómicos y ambientales que afectan a la comunidad de La Reforma. La sindicatura se caracteriza por enfrentar problemas de marginación, sobreexplotación de recursos, contaminación ambiental (incluida la contaminación de las aguas de la bahía debido a la basura y los desechos agrícolas), y una serie de problemáticas sociales como desempleo, drogadicción, y violencia estructural.

Estos retos reflejan la urgencia de implementar estrategias de intervención que no solo atiendan las necesidades inmediatas, sino que también promuevan un desarrollo sostenible y respetuoso del medio ambiente, la cultura y las tradiciones locales. El sector pesquero, que representa casi la totalidad de la actividad económica de la comunidad, ha dependido tradicionalmente de la gestión de varias cooperativas que organizan a este gran sector de la población.<sup>3</sup>

Las cooperativas en La Reforma, Sinaloa, enfrentan múltiples desafíos que van desde la simplificación extrema de sus estructuras administrativas hasta una marcada centralización del poder, lo cual ha reducido la transparencia y la participación democrática interna.

<sup>1</sup> City Population. (s.f.). *La Reforma (Angostura, Sinaloa, México) - Estadísticas de población, gráficos, mapa, ubicación, clima e información web*. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de

[https://www.citypopulation.de/en/mexico/sinaloa/angostura/250020093\\_la\\_reforma/](https://www.citypopulation.de/en/mexico/sinaloa/angostura/250020093_la_reforma/)

<sup>2</sup> García Rodríguez, O. B., Cortés Aguilar, S., Félix Puga, A. R., Mendoza Ontiveros, L. R., Armenta Rodríguez, A. U., & Obeso Santo, J. E. (2017). *Diagnóstico sociocultural Sindicatura La Reforma, Municipio de Angostura, Sinaloa*.

<sup>3</sup> Ibid.

Históricamente eficientes en la liquidación a pescadores, ahora acumulan productos en espera de mejores precios, causando inestabilidad económica por retrasos en los pagos.

Además, recursos como subsidios y programas gubernamentales son mal gestionados y frecuentemente acaparados por directivos, erosionando la equidad y fomentando la corrupción. La disminución en la representación de pescadores en decisiones económicas y de gestión junto con la falta de rotación de líderes cooperativos y la ineficacia en la aplicación de regulaciones legales, ha estancado la innovación y adaptabilidad, dejando a los pescadores no afiliados en una situación de vulnerabilidad significativa sin acceso a recursos esenciales o protecciones laborales.<sup>4</sup>

## II. Antecedentes del Estudio

En el desafiante contexto sociocultural de La Reforma, la cooperativa "Leonor Cuadras", liderada por cuatro mujeres socias y apoyada informalmente por cuatro hombres, es patrocinada por la empresa de acuicultura de ostiones Marine Edén SA de CV. Esta cooperativa sirve como un modelo de medios de vida alternativos sostenibles, al mismo tiempo que contribuye a la conservación ambiental a través de la filtración de agua y la participación en la recolección de residuos y la preservación del hábitat. Específicamente, los ostiones filtran naturalmente el agua al consumir plancton, algas y partículas suspendidas, lo que ayuda a reducir el exceso de nutrientes y contaminantes, como los generados por los desechos agrícolas, apoyando así un ecosistema marino más saludable.<sup>5</sup>

Operando como un "vivero" de ostiones, la cooperativa cultiva semillas de ostión proporcionadas por Marine Edén, aprovechando las temperaturas más favorables del agua en la Bahía de Santa María en comparación con las instalaciones principales de la empresa. Una vez que los ostiones alcanzan un tamaño determinado, se venden nuevamente a Marine Edén, que continúa su crecimiento hasta alcanzar un tamaño comercial de al menos 8 cm. La cooperativa fue establecida en mayo de 2023, inicialmente con diez miembros, y lleva el nombre de la primera pescadora de La Reforma, quien es pariente de una de las socias. Esta iniciativa surgió como una respuesta a las limitadas oportunidades económicas disponibles para las mujeres locales durante la temporada de veda del camarón.

Este proyecto forma parte de los esfuerzos más amplios de la ONG "SUCEDÉ – Sociedad en Acción de Sinaloa" para promover el bienestar individual, social y ambiental en La Reforma y otras comunidades de Angostura. El éxito de esta iniciativa podría convertirse en un modelo para proyectos similares en la región, demostrando el valor del liderazgo femenino

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> Kellogg, M. L., Smyth, A. R., Luckenbach, M. W., Carmichael, R. H., Brown, B. L., Cornwell, J. C., Piehler, M. F., Owens, M. S., Dalrymple, D. J., & Higgins, C. B. (2014). Use of oysters to mitigate eutrophication in coastal waters. *Estuarine, Coastal and Shelf Science*, 151, 156-168.

y de los enfoques comunitarios en el desarrollo económico local y la gestión de recursos naturales.

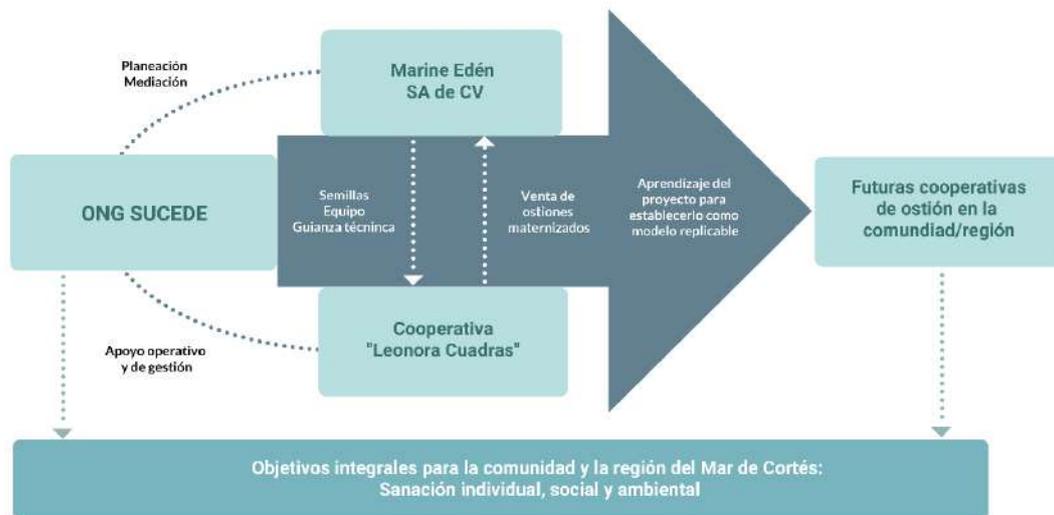


Imagen 1. Configuración institucional y objetivos integrales del proyecto.

El estudio presente, a través de las secciones de **"Identidad Cooperativa, Valores y Compromiso de los Miembros"**; **"Aprendizaje Operativo y Habilidades Técnicas"**; **"Necesidades, Desafíos y Gestión de Riesgos"**; **"Perspectivas Futuras"** ofrece una exploración transversal de una cooperativa de ostiones a nivel de base en sus etapas iniciales. Se espera que las conclusiones y recomendaciones derivadas de este análisis no solo proporcionen entendimientos valiosos para la consolidación y expansión de "Leonora Cuadras", sino que también sean aplicables a futuras iteraciones de cooperativas similares en la región, reforzando así el modelo de desarrollo sustentable centrado en la comunidad y la equidad de género encabezado por SUCUDE.

Durante la planeación de este estudio en noviembre 2023, el liderazgo organizacional de Marine Edén identificó las áreas de análisis exploratoria, sobre las cuales este documento se basa para **entender el desarrollo inicial del proyecto, implementar métodos para orientar su evolución y diseñar criterios y métricas para su evaluación futura**. Entre ellas, se encuentran preocupaciones sobre la productividad, el funcionamiento y las dinámicas de poder dentro de la cooperativa, así como las expectativas y retos a largo plazo de sus miembros. Se destacó la importancia de identificar la trayectoria de desarrollo diferenciando entre el "crecimiento económico" y el "desarrollo económico" sostenible.

Además, se subrayó la necesidad de un cambio estructural hacia una organización más autosuficiente y equitativa, y se discutieron las preocupaciones sobre la sostenibilidad del modelo cooperativo en comparación con otros modelos organizacionales. Asimismo, se señaló la inquietud por la inclusión de hombres en una cooperativa originalmente formada

por mujeres, y se cuestionó la fiabilidad del compromiso de los miembros para seguir vendiendo el ostión a Marine Edén frente a ofertas más altas de otros compradores. Estas preocupaciones se contextualizan con los antecedentes problemáticos de las cooperativas en La Reforma y previas experiencias negativas con proyectos similares en Sinaloa, Sonora y Baja California.

Esas áreas de interés para el análisis, además de explorar en el compromiso de los integrantes de la cooperativa con sus patrocinadores, reflejan un deseo de contextualizar la cooperativa en sus etapas iniciales frente al compromiso más amplio de liderazgo de Marine Edén con sus principios fundamentales de **sostenibilidad, calidad, compromiso comunitario, innovación y responsabilidad ambiental**. Marine Edén promueve prácticas acuícolas que protejan y restauren el medio ambiente, se esfuerza por ofrecer productos de la más alta calidad, apoya activamente a la comunidad local, busca continuamente mejorar sus técnicas de cultivo y crianza, y se dedica a la restauración y conservación de las lagunas costeras mexicanas.<sup>6</sup>

### III. Metodología

#### Datos y Análisis

Con base a la información proporcionada por Marine Edén, se diseñó un cuestionario de exploración dividido en dos segmentos principales para iluminar las dinámicas internas discutidas. La primera parte, denominada "Propósito, Gestión y Necesidades", se enfocó en entender los objetivos fundamentales de la cooperativa, la efectividad de su gestión y las necesidades operativas y de desarrollo que deben abordarse para asegurar su viabilidad. La segunda parte, "Crecimiento y Compromiso", fue diseñada para analizar la sostenibilidad y el potencial de crecimiento de la cooperativa, así como el nivel de compromiso de los miembros hacia los objetivos colectivos. Este cuestionario no solo se alinea con las áreas de investigación previstas, sino que también está diseñado para inductivamente capturar la complejidad y la dinámica de los desempeños y objetivos tanto individuales como colectivos de la cooperativa. Así, garantiza una exploración profunda de las áreas clave de interés y las preocupaciones identificadas.

La metodología de este estudio exploratorio se fundamenta en el "Pionero Assessment" previamente llevado a cabo por el Corioli Institute, que sistematiza un programa educativo para jóvenes en detención en El Salvador, identificando fortalezas y áreas de mejora para su desarrollo futuro.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Santa Maria Seafood Farm. (s.f.). Santa Maria Seafood Farm. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://www.santamariaseafoodfarm.com/>

<sup>7</sup> McFee, E. K., & Marisol, M. (2021). Evaluación del Programa Pionero 2021: Contexto, Implementación y Recomendaciones. London School of Economics Latin America and Caribbean Centre.

La metodología incluye un conjunto de 8 entrevistas estructuradas con 13 preguntas, realizadas a *miembros* involucrados en la cooperativa (mencionado como tal a lo largo del informe, sin distinción), compuestas por 4 mujeres (las socias oficiales) y 4 hombres informalmente apoyando al proyecto (3 maridos y un conocido joven). Estas entrevistas, que sumaron aproximadamente 3,5 horas de material grabado, se llevaron a cabo en el islote Espíritu donde opera la cooperativa el 10.12.2023. La información recopilada fue analizada sistemáticamente en MAXQDA mediante una “Template Analysis”, que combina enfoques inductivos y deductivos. Inicialmente, se desarrolló un esquema de codificación basado en temas predefinidos emergiendo a partir de la planeación del estudio. A medida que se analizaron las entrevistas, se identificaron nuevos temas emergentes, permitiendo la modificación y expansión del esquema de codificación de manera iterativa.<sup>8</sup>

Este enfoque flexible facilitó una comprensión profunda y matizada de la dinámica interna de la cooperativa en sus fases iniciales, mientras se mantenía la orientación del informe basada en la información previa.

El siguiente análisis revela el progreso y los desafíos persistentes tanto en la operación diaria como en aspectos estructurales y relacionados con factores externos, visiones e innovaciones impulsadas por los miembros. Se evidencia cómo han aprendido y se han adaptado a esta nueva actividad económica durante los primeros meses de la cooperativa. Se pone especial énfasis en la interpretación de valores fundamentales como la independencia, la confianza, el compromiso y la responsabilidad compartida, y en cómo los miembros interpretan su identidad cooperativista y el rol de su trabajo para ellos y su entorno. Esto se incorporó dado que se subrayó por parte de los patrocinadores una preocupación sobre si existe una conciencia o mentalidad propicia para el proyecto.

Este informe delinea el progreso y señala las áreas de oportunidad para refinar y expandir los objetivos organizacionales, además de cómo la cooperativa está integrada en el contexto comunitario más amplio. Basándonos en lo aprendido de esta exploración transversal, se presentan en este informe **diez recomendaciones** destinadas a fomentar el desarrollo de la cooperativa. Este estudio y sus recomendaciones también orientan el posible lanzamiento de más cooperativas comunitarias, contribuyendo así positivamente al bienestar económico y ambiental de las comunidades en la región del Mar de Cortés.

### Limitaciones del Estudio

Aunque se aseguró la anonimidad en la recopilación de respuestas de los participantes, en la medida que lo permita el tamaño del estudio, es importante tener en cuenta que el contexto

---

<sup>8</sup> King, N. (1999). Template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 118-134). Sage Publications.

en el que se recogen estas respuestas puede influir en ellas. Específicamente, existe un posible sesgo dado que los participantes podrían inclinarse a ofrecer respuestas que reflejen positivamente el progreso del proyecto, especialmente bajo la expectativa de que el liderazgo de su organización revise este informe.

Por lo tanto, las respuestas podrían estar sesgadas hacia una visión más favorable del funcionamiento y los resultados de la cooperativa y más positiva hacia los patrocinadores. Además, es posible que los participantes hayan respondido de manera más performativa frente al investigador, quién es un extranjero, lo que podría haber igualmente afectado la tonalidad las respuestas. Sin embargo, el estilo de entrevista, que incluía hacer preguntas adicionales desde diferentes ángulos, permitió obtener respuestas más auténticas y reveladoras sobre la perspectiva de los entrevistados.

Además, datos basados en un solo día de recolección de las entrevistas no pueden cubrir completamente la amplitud de la experiencia de los miembros de la cooperativa, lo que limita el nivel de detalle obtenido. Asimismo, por la misma razón, el estudio carece de un componente etnográfico-observacional a largo plazo, lo que restringe la exhaustividad y, potencialmente, la precisión de la información capturada y representada. No obstante, el cuestionario y el método de análisis empleados lograron extraer una cantidad considerable de información valiosa en un periodo muy corto, lo que ayuda a comprender y contextualizar este proyecto cooperativo durante su fase inicial.

Cabe mencionar que el enfoque y la metodología no convierten este informe en una evaluación de impacto completa del proyecto en sus primeras etapas, sino más bien en una exploración de las dinámicas operativas y sociales del proyecto desde la perspectiva de sus participantes después de su primer semestre. Esto puede ayudar a diseñar métricas para una evaluación de impacto más metodológicamente sofisticada en el futuro.

## **IV. Identidad Cooperativista, Valores y Compromiso de los Miembros**

### **El 'Ser' y Significado Cooperativista**

La primera pregunta del cuestionario buscó establecer una base para comprender la identidad asociada con el trabajo en esta iniciativa. Cuando preguntado qué significa “ser cooperativista” para cada miembro, las respuestas revelan que para los entrevistados trasciende la simple pertenencia a una entidad económica; representa un compromiso con el compañerismo y el esfuerzo colectivo para desarrollar un proyecto. Se percibe como una unión de socios y amigos donde hay un fuerte sentido de camaradería y apoyo mutuo como “líderes”. Es un punto de orgullo, especialmente para las mujeres que ven la actividad económica relacionada con el mar no sólo como un medio de vida, sino como una afirmación de igualdad y capacidad:

“... porque hoy comprobamos que podemos hacer cosas que estar al par con los hombres que podemos apoyar en la familia, igual que los hombres en la pesca. Y que se nos da la oportunidad de que pueda haber una cooperativa, que pueda haber cooperativas y que sean integrantes mujeres.” (**Integrante femenina**)

Para algunos miembros, ser cooperativista significa igualmente contar con una estructura organizada y regulada que les brinda un marco de trabajo disciplinado y sistemático. La noción de realizar oportunidades laborando de manera organizada y la búsqueda de un mejoramiento de la situación económica propia y de los demás son aspectos centrales de la asociación que los miembros tienen con la cooperativa. Asimismo, la cooperativa de ostiones se resalta como una ventana hacia el crecimiento profesional y empresarial, ofreciendo un formato que se distingue significativamente, en muchos casos, de las previas experiencias laborales de sus miembros:

“Nosotros todo el tiempo hemos trabajado en cooperativas, pero pues así, como ser socio. Entonces ahora yo soy la representante legal de la cooperativa, se supone que yo hago todo lo que se ofrece que sacar permisos...” (**Integrante femenina**)

“Y pues aparte nos abre muchas puertas que uno no siendo parte así de alguna cooperativa, no puede uno a gestionar ni nada de eso, ni proyectos, nada pues... y siendo parte de una cooperativa, ya uno tiene más oportunidad de buscar más mejorías para uno y para todos los que dependen de uno también.” (**Integrante femenina**)

Preguntado de evaluar el valor de la cooperativa para sí mismo, su familia, la comunidad y el medio ambiente, se destaca otra vez la idea de ayudar a la familia de uno, donde la cooperativa es vista como una herramienta clave para el avance personal y el progreso familiar. La cooperativa no es meramente vista como una fuente de ingresos; constituye un espacio donde la solidaridad y el compañerismo son esenciales, creando un ambiente propicio para alcanzar metas colectivas y ampliar las oportunidades comerciales. Como una integrante femenina expresó con énfasis, es "importante que nos llevemos todos bien para poder lograr las cosas, las metas que nos propongamos y seguir echándole lucha y seguir y seguir buscando más".

Se vale mencionar que, al comienzo de las entrevistas, ya se habló de la posibilidad de iniciar su propio ciclo de cultivo y vender independientemente su propio producto. Esta evolución representa un paso hacia un mayor control sobre el proceso productivo que “ya sería agrandar el trabajo, porque pues estás acá entregando directamente ya un al ingeniero que nos manda la semilla y acá ya sería otro trabajo extra de estar vendiendo por nuestra cuenta.” (**Integrante femenina**)

Los participantes adscriben un carácter pionero a la cooperativa, siendo la primera de la comunidad liderada por mujeres, describiendo el empoderamiento y la igualdad de género como fundamentos esenciales. En este sentido, la cooperativa se entiende no solo como un medio de supervivencia, sino como un emblema de progreso colectivo y de transformación

social, dado que “es algo que muchos se van a dar cuenta que como mujeres sí podemos trabajar.” (**Integrante femenina**) También surge la idea de demostrar a la comunidad que el modelo de acuicultura que representa la cooperativa puede generar oportunidades económicas viables.

En este contexto, los miembros también señalaron ser conscientes de los beneficios ambientales de su actividad, con cinco encuestados mencionando la función del ostión como purificador del agua de la bahía de Santa María, mejorando su calidad, como una integrante femenina lo expresó, “para los mismos peces del mar y todos los animales.” Otros también destacaron cómo la cooperativa participa activamente en la conservación del ecosistema, evitando prácticas como la tala de árboles y la introducción de especies invasoras que podrían perturbar el equilibrio natural. Además, resaltaron la importancia de cuidar el medio ambiente de la isla con acciones cotidianas, como la correcta disposición y colección de residuos, demostrando que cada gesto cuenta para preservar la salud de su entorno.

En conjunto, los miembros identificaron varias formas en las cuales ven el bienestar de la cooperativa intrínsecamente ligado al bienestar del islote y la bahía que es su hogar. Un miembro señala la transformación que el proyecto ha inspirado en ellos y la misión más amplia que la cooperativa y los esfuerzos generales de SUCEDE promueven en relación con la conciencia ambiental en La Reforma:

“...desde que entramos en SUCEDE y de que formamos la cooperativa, ya cambiamos el rumbo de nuestro pensar, porque ahora se puede decir que nosotros si traemos un bote ya no lo tiramos. Eso ya estamos ayudando en el medio ambiente, ya nosotros nos juntamos con otras personas y nosotros tratamos de hablarles, de que cuiden las islas, de que cuiden el mar, de que no tiren, que, si van a venir a las islas, que se regresen con la basura que hay que tener limpia nuestras islas porque es algo maravilloso que tenemos por acá y yo creo que sí nos ha ayudado a razonar sobre sobre el medio ambiente.” (**Integrante femenina**)

### **Metas Individuales y Colectivas**

Las narrativas de metas personales de los cooperativistas tejen un patrón de aspiraciones aparentes hacia objetivos colectivos e individuales. De un lado enfatizan querer mantener el ánimo de avanzar con el trabajo para poder un día tener “un propio negocio” cada uno. Del otro lado, y de manera más destacada, reportan querer construir un legado en la cooperativa como fuente de empleo permanente que beneficie a sus familias y futuras generaciones de hijos y nietos, también diversificando sus fuentes de ingreso más adelante.

Esta perspectiva resalta el valor de la sostenibilidad y la transferencia de conocimiento haciendo “una cosa que no se ha hecho aquí”. Asimismo, la expansión y el aporte monetario para la adquisición de más equipos reflejan una ambición por el crecimiento y el desarrollo

continuo de la cooperativa que se discutirá en más detalle en secciones posteriores de este informe:

“Pues mi meta sería que pudiéramos lograr estar aquí. En este trabajo que siempre fuera un trabajo para nosotros y que pudiéramos lograr salir adelante con la cooperativa, ya sea en ecoturismo o en alguna otra especie, que el camarón, que la almeja, porque son cosas que también podemos realizar, pero principalmente ahorita pues nos interesa lo del ostión, sacar adelante este proyecto para sobresalir y levantarnos, salir adelante para poder llevar el sustento de la familia.” (**Integrante femenina**)

Otro tema recurrente en las respuestas es un anhelo de preservar y profundizar una conexión práctica con el mar, que los cooperativistas han experimentado como un eje económico intergeneracional y como una fuente de orgullo e identidad en su comunidad. Este vínculo se manifiesta en el deseo de gestionar y supervisar el ciclo completo de cultivar la ostra, tal como lo expresó uno de los entrevistados:

“Es la meta de todo cooperativista, de llegar a concluir el trabajo, llegar a la meta para llegar a ser grande. Pero pues ahorita estamos. Haz de cuenta que estás criando un bebé. Haz de cuenta que estás criando y le agarras, le agarras cariño también. A todo esto.” (**Integrante masculino**)

Un miembro masculino enfatizó la importancia de priorizar los objetivos de las mujeres. Afirmó que sus objetivos personales están alineados con los objetivos de las mujeres, apoyando la intención original de la cooperativa de liderazgo femenino. Dijo que “su meta es que lleguemos a donde ellas quieren llegar”, a pesar del hecho que la cooperativa ahora cuenta con un número significativo de participantes masculinos.

Al mismo tiempo, resulta evidente la influencia de la aprobación familiar y particularmente de los esposos para permitir que las mujeres desarrollen sus actividades cooperativistas. Una socia compartió que su inclusión en el proyecto fue “un reto muy grande” debido a la inicial reticencia de su esposo, quien, ya retirado y enfrentando dolencias físicas, prefería el descanso y no le gustaba la idea de que su esposa tuviera que trabajar sola en la isla. Luego decidió participar y se convenció del proyecto, apoyándolo incondicionalmente. Aunque esta actitud puede interpretarse como un gesto bienintencionado de colaboración, se revela una dinámica en la relación con los hombres que podría influir en el proceso de desarrollo, el cual debería ser liderado por las mujeres.

## Valores Integrales

También se les preguntó a los miembros de evaluar el significado de los términos **independencia**, **compromiso** y **responsabilidad compartida**. La **independencia** en el contexto de la cooperativa fue destacada como un valor profundamente apreciado y esencialmente individualista entre los integrantes.

“Pues [independencia] es como valerse por sí mismo, no depender de nadie. Pues que tú vas solo por el camino, como quien dice yo solo yo voy a ver cómo me

levanto, cómo sigo adelante, como triunfo en la vida, por decirlo así, sin la ayuda de nadie.” (**Integrante femenina**)

Ya que hablando de la meta y del significado de ser cooperativista hablaron más en términos de crecer a ser autónomos como colectivo algún día, preguntado directamente sobre la noción de independencia todos la asociaron con *independizarse de la misma cooperativa*, teniendo la capacidad de reproducir este modelo para sí mismo, “independiente de los compañeros” visto que “cada cabeza es un mundo”.

Esto refleja una tendencia subyacente de ver la cooperativa como *instrumento* para acumular el conocimiento y los recursos para **gestionar su negocio de manera individual en el futuro como objetivo primordial**, asegurando así el sustento personal y familiar. En este contexto se habla de la configuración actual del trabajo compartido más como necesidad temporal esencial que fin en sí mismo o fortaleza y oportunidad permanente:

“¿Independencia? Pues, ya a lo largo de lo que has aprendido tú en la cooperativa, lo que se está manejando ya debido los recursos que tenemos, ya vas dándote una idea de cómo te puedas independizar por tu propia cuenta y ya ocuparías de un apoyo monetario y encontrar un área estable para que se vaya dando el producto y puedas tú sembrar tu propia semilla.” (**Integrante masculino**)

“Independencia de... independizarse uno de la cooperativa. Eso es lo que me trata de decir. Mira en independizarse uno... Hasta ser independiente uno tiene muchas cosas que haber. Porque en un equipo ya son ideas de tres o cuatro cerebros. Para independizarte necesitas tener buen conocimiento del trabajo que estás haciendo. Necesitas tener la forma para reproducir. Y necesitas tener equipo. Es independizarse. Cuando uno tiene se van de una cooperativa o de cualquier otra, de una fábrica o lo que tú quieras. Tienes que tener todo eso para independizarse. Cosa que no hay. Todo, todo está en equipo, pues.” (**Integrante masculino**)

Analizando la naturaleza de las respuestas, el investigador intentó profundizar en el significado de autonomía *para la cooperativa* en específico; sin embargo, los miembros mostraron dificultades para establecer un vínculo entre este concepto y el progreso colectivo de la organización, retornando nuevamente a la idea del sustento familiar como eje central:

“Cooperativa independiente... Es decir, si fuera una iniciativa mía y sería decir mi esposo y mis hijos que no tuvieran nadie, en que estuvieran aparte, que yo y mi familia independiente.” (**Integrante femenina**)

“Yo digo que la independencia de la cooperativa sería que cada uno de nosotros tuviera su sembradito de ostiones, ahí. Que cada uno tuviera sus semillitas y las cuidara y las vendiera por el mismo. Cada familia de las que estamos aquí. Eso es el sustento de nosotros, pues el sustento de cada familia de las que estamos aquí.” (**Integrante femenina**)

Preguntado cómo ve el tema de independencia de la cooperativa dado que aún dependen de los recursos de Marine Edén, un miembro enfatizó la diferencia entre las relaciones laborales ahora y sus 45 años trabajando bajo un patrón:

“O sea, aquí trabajas, trabajas. Si no terminaste ahorita, terminas mañana. Pero no te tienes que matar a sacar el trabajo en el mismo día. Porque no tienes el patrón que te está



exigiendo. Eso significa ser mucho independiente. Que tú haces las cosas a un ritmo. Tomas tu ritmo de trabajo. Si tú tomas tu ritmo de trabajo y vas trabajando, tú sabes bien que vas trabajando despacio, pero lo estás haciendo bien. (...) Que dices tú de Marine Edén, o sea Rojo [director de Marine Edén]. Él es el patrón. Pero uno está cuidando el ostión. Uno sabe el trabajo que va a hacer. Uno ya sabe el trabajo que está que tienes que hacer para que el ostión esté bien. Entonces no hay necesidad de tener la machaca ahí, no hay necesidad que el patrón esté encima, porque tú sabes tu trabajo. Entonces no hay necesidad. O sea, haz de cuenta que es tuyo.” (**Integrante masculino**)

En fin, solo una de las mujeres socias, tras la reformulación específica de la pregunta por parte del investigador, mencionó que la independencia de la cooperativa significaría que los miembros busquen por su propia iniciativa dónde conseguir semillas. La profunda aspiración de los integrantes de ser “dueño de sí” y forjar su camino aparte de los compañeros algún día no solo está arraigada en la falta de autodeterminación y dificultades económicas en sus previas condiciones laborales, pero también en el valor tradicional de poder proveer para la familia por logros individuales.

Al mismo tiempo, se describe frecuentemente la necesidad y prioridad de avanzar con las metas colectivas, manteniendo la solidaridad y cohesión en el grupo, por lo cual esas visiones individualistas no necesariamente están incompatibles con el éxito del proyecto. Como muestra la siguiente cita, a pesar de que su noción de independencia está orientada más hacia la familia que hacia el grupo, se evidencia una cierta forma de pensar de ambiciones individuales y colectivas de manera conjunta:

“Pues independiente es no contar con nadie más que por ti. Por ti mismo. Es buscarle la manera de sobresalir solo. **En este caso aquí, pues somos un equipo. Somos un equipo y tenemos que sobresalir.** Tenemos que sacar esto adelante. Pero todo el tiempo, desde mi niñez, yo empecé a trabajar, a ser independiente. Yo a los 16 años yo ya era independiente. (...) Cuando yo me casé a los 18 años, yo tenía para hacer mi casa del trabajo del mar. Desde entonces soy independiente, mi forma de pensar no ha sido nunca vivir de los demás, es sobresalir por mí mismo. Entonces todo el tiempo ha sido independiente, de modo de buscar la forma de que me vaya bien. Y en este caso, como yo le digo, aquí somos un equipo, somos un equipo y lo tenemos que lograr también tenemos que sobresalir, tenemos que llevarla bien.” (**Integrante masculino**)

El **compromiso**, en este marco, se manifiesta por los integrantes como la voluntad y determinación de adherirse fielmente a y realizar “al 100%” las metas y objetivos acordados por la cooperativa, los cuales se concretan en siempre estar “pendiente de la semilla”, comenzando desde el acto simbólico de firmar el contrato correspondiente. El compromiso trasciende la simple ejecución de tareas, representando un acuerdo moral que permea, según la perspectiva de los integrantes, diversos aspectos del trabajo cooperativo:

“Como aquí tenemos nosotros el compromiso de estar vigilando, estar al pendiente de que no se muera la semilla o de que no se roben algo, de que no le falte algo, lo que le hemos acondicionado los flotadores para que se vaya más moviendo con la marea, que no se caigan hasta abajo el suelo que no se le suben las plagas está al pendiente de que no se



vaya a algún bastidor o que no se rompan algunas líneas. Estar al pendiente de tu proyecto y que no se vaya de pique. Y estarle metiendo mano, dinero." (**Integrante masculino**)

Un miembro masculino comparó este compromiso laboral con el compromiso personal del matrimonio: "Si, aunque vivas despartados, tú en tu casa y ella en su casa (...) sigue el compromiso. Se lo diste el anillo y ella ya te dijo que si es un compromiso le tienes que estar dando billetitos, aunque no vivan juntos." En este contexto, también se enfatizó la responsabilidad principal hacia el director de Marine Edén quién les presta su semilla, sus herramientas y igualmente su confianza. Así el compromiso con Rojo se debe "tratar como una ley" y los integrantes deben "corresponderle bien", "no defraudarlo" y "sacar esto adelante".

Esto incluye asegurar que el grupo no se desparte hasta que cada uno se pueda independizar con su propio negocio sin la cooperativa. Además, se subrayó que el compromiso con la cooperativa abarca también el apoyo a la comunidad, al mar y al ecosistema, lo que refleja otra vez la firme integración del proyecto en el concepto definiendo los esfuerzos más amplios de SUCEDE.

Finalmente, la noción de **responsabilidad compartida** en la cooperativa se entendió de manera muy directa y uniforme por los entrevistados. Los miembros asocian esta responsabilidad con la capacidad de cumplir individualmente las tareas asignadas de manera responsable, lo cual refuerza la confianza dentro del colectivo. Cumplir con esa responsabilidad cada uno permite que tareas complejas se manejen de manera efectiva, como el cambio de semillas y el mantenimiento de los bastidores y bolsas, asegurando que todo funcione correctamente.

La responsabilidad no se percibe como un compromiso aislado, sino como una carga distribuida equitativamente entre todos los integrantes que asegura que cada uno se sienta parte integral del equipo y comprometido tanto a los desafíos como los éxitos comunes. La responsabilidad compartida, por tanto, no solo es percibida como una estrategia de gestión, sino como un valor arraigado que impulsa la cooperación dentro de la cooperativa.

### **Deberes, Derechos y Relaciones de Confianza**

Parecido a la interpretación del compromiso, una pregunta sobre los **deberes y derechos mutuos** entre la cooperativa y Marine Edén muestra que los integrantes articularon que hay una responsabilidad de gestionar eficazmente el trabajo que el director les ha confiado, conscientes de que "no estarían trabajando si no fuera por Marine Edén" (**Integrante masculino**). Esto incluye desde asegurarse de que los ostiones se cuiden adecuadamente para "sacar el mayor porcentaje de ostión lo más que se pueda en cada siembra que se haga" (**Integrante femenina**) hasta mantener el equipo y las instalaciones en buenas

condiciones y reportar cualquier irregularidad, como la pérdida de bolsas o discrepancias en el conteo de semillas.

Sienten que cumplir con estos deberes es esencial no solo para el éxito operativo del proyecto, sino también para mantener la relación de confianza y apoyo mutuo que han establecido con Marine Edén. Esto, como lo expresó un miembro masculino, se fundamenta en un sentimiento de gratitud hacia el director y una conciencia del impacto potencialmente transformador que el proyecto podría tener en sus vidas y la de otros:

“Nosotros los deberes que tenemos es trabajar con ellos seriamente, ser responsables con su equipo de trabajo, ya que todo el equipo que tenemos desde Marine Edén, entonces tenemos que ser responsables (...) tanto en el cuidado como en el manejo. (...) con ellos tenemos que ser muy responsables y respetuosos con ellos también, ya que ellos nos han echado mucho la mano, nos han ayudado mucho a sobresalir en este proyecto. Es un proyecto de vida para nosotros y los que vienen detrás de nosotros, para muchas personas.” (**Integrante masculino**)

Por otro lado, los integrantes también perciben que tienen *derechos* específicos en esta relación. Principalmente, esperan que Marine Edén les proporcione los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto incluye equipamiento adecuado y soluciones a los problemas relacionados con la siembra de ostiones que surjan. Además, esperan que cualquier apoyo financiero o material que necesiten para su labor les sea proporcionado.

Los integrantes enfatizan la importancia de la reciprocidad en esta relación: mientras ellos se comprometen a entregar resultados de calidad y a gestionar responsablemente los recursos que se les confían, esperan que Marine Edén cumpla con su parte al proporcionar todo lo necesario para facilitar estas tareas. Esta reciprocidad se considera fundamental para fortalecer el sentimiento de compromiso y pertenencia entre los integrantes de la cooperativa descrito por ellos anteriormente.

Esta reciprocidad, así como la responsabilidad compartida y el compromiso en general, se basa en el valor de la **confianza**, que, preguntado sobre su papel, se resalta como un pilar central que sustenta todas las interacciones laborales relacionadas con la cooperativa y la convivencia en la vida personal. El acto de recibir la confianza de alguien, independientemente de si se trata de alguien conocido o un extraño, genera una **expectativa moral de integridad y honestidad** hacia esa persona, la cual no se debe defraudar para sostener esa confianza:

“Es el papel de la confianza... Pues eso, eso se tiene que agradecer, porque por ejemplo aquí en el respecto al ingeniero, el él nos eh nos tiene confianza. Él nos tuvo confianza desde un principio. Y pues nosotros tenemos que corresponder sacando bien el trabajo y todo y aquí con las muchachas [de SUCEDE], ellas también, nos desde un principio también nos prestaron su confianza y nosotros pues le hemos echado ganas a corresponderles también de igual manera no defraudarlas y en la comunidad pues también

le digo no, es que tenemos que ser legales en todas partes, en todas partes en la familia, con la familia, con los vecinos, con todo mundo. **Si alguien te brinda su confianza, tú le tienes que corresponder bien.** Eso es lo que yo digo.” (Integrante femenina)

Además, en un entorno donde se manejan herramientas y semillas valiosas y se maneja un trabajo colectivo complejo, la confianza se erige como la herramienta fundamental sin la cual no existiera base para ninguna colaboración oportuna y sostenible.

“Sí, es muy importante la confianza, porque tenemos mucho, muchas cosas y materiales aquí que se podrían agarrar y se lo podrían llevar. Y ocupamos tener confianza mutuamente con los compañeros y con todo lo que estamos manejando aquí.” (Integrante masculino)

“Nos tenemos que tener confianza y tener confianza en todos los demás. Y para conseguir muchas cosas. Porque si no, no tenemos confianza creo yo que no vamos a llegar a nada. No vamos a llegar a sobresalir, no vamos a llegar a ser nada, todo va a quedar igual o peor que antes porque vamos a quedar en ridículo. Entonces nos tenemos que tener confianza tanto a los que nos están apoyando como los que estamos haciendo el proyecto. Ese es mi punto de vista en esto.

### **¿Por qué es tan importante la confianza?**

Porque es fundamental para estar bien, para estar unidos. Y la requerimos nosotros. Esa confianza de dársela a muchas personas que no conocemos hasta ahorita. Y que nos la den también para poder lograr muchas metas.” (Integrante masculino)

En este contexto, uno de los miembros masculinos destaca el poder de la confianza mediante una anécdota personal sobre cómo los acuerdos informales pueden adquirir un carácter vinculante:

“Cuando uno tiene la confianza con las personas (...) necesitas estos papeles. (...) Yo en mi vida he hecho tantas cosas de compromisos y de dinero (...) y nunca he ocupado un papelito. Mi palabra ha bastado para que donde hay confianza no se ocupan papeles. Y aquí pues hay confianza con todos, con el equipo. Aquí todos somos de confianza, todos somos conocidos de plebes, pues.

Todos nos conocemos de hace muchos años. Pero tiene que hacer papeles porque así lo exigen, así lo exige el trabajo. Pero yo te digo lo mío, de responsabilidad (...) porque yo compré hace mucho tiempo, yo me puse a comprar carro y empecé a construir mi casa a pura base de palabras. Llegué con el del el de la madera, del cemento y eso. Llegué a y le hablé nomás. Y nada, no firmé ni un papelito ni nada. Yo así construí toda mi casa, seis cuartos con la pura palabra. Te pago pa' tal fecha y esto.”

Así enfatiza como el acuerdo intrapersonal basado en la confianza mutua trasciende el acuerdo formal burocrático que requiere el contexto de la cooperativa:

“Me llevo mucho con él [Rubén Rojo]. O sea, con él y conmigo no hay pedo, pues hay confianza. Pero esto lo exige estos papeles, lo exige por parte del trabajo, no de él. (...) Esto es por la cooperativa, pero el personal no ocupa un papel. O sea, yo me llevo con él porque lo conozco. Sí, lo conozco. Y el compromiso laboral requiere estos papeles. O sea, de confianza de persona a él, pues. Pero esto son cosas de labores de trabajo, es otro pedo. No revuelvas las amistades con el trabajo. Ese es. Allí cabe esto.”

Alineado con el conocimiento establecido sobre la confianza, los miembros expresan que la mayor confianza surge de un sentimiento de *certeza* hacia la otra persona y su comportamiento. Así, recibir confianza se percibe como un testimonio del carácter que se debe valorar:

“Pues que te tengan confianza. Pues es muy bonito. Habla bien de tu persona. Si una persona le dice a usted confío en ti, es porque lo conoce, porque conoce su forma de ser, porque conoce que es responsable y le va a dar la confianza que usted requiere. Y así yo, yo si me siento que, por ejemplo, que yo si me siento que me pueden tener la confianza de vida porque yo sabría responder a ellos.” (**Integrante femenina**)

“En decir en ellas creer en nosotros, que si podíamos y que si íbamos a seguir hacia adelante y que no les íbamos a fallar. Eso era una confianza que ellas nos estaban dando. En una ocasión Arely, (...) me dijo a mí que la Chita (...) iba a formar la cooperativa y Arely le dijo que me apuntara a mí y le dije Arely [representante de SUCEDE], ‘¿por qué le dijiste a la Chita que me apuntara a mí?’ (...) ‘porque yo sabía que usted iba a ser líder, que iba a aceptar y que iba a salir adelante (...)’. Yo no la quiero defraudar. Yo no quiero decir a medio camino me quedé y no le seguí. Sino que yo quiero seguir. Aparte que me gusta, me gusta aquí, me gusta la tranquilidad. Me gusta todo esto.” (**Integrante femenina**)

En resumen, todos los integrantes destacaron la confianza como un fundamento vital, dado que la gestión eficaz y el crecimiento del proyecto dependen de que cada persona cumpla con sus responsabilidades y su deber de cuidado sin necesidad de supervisión constante. Además, destacaron que la confianza es fundamental para poder entrar en una dependencia (temporal) mutua entre los compañeros y de la gestión de Marine Edén, siendo esencial para la consecución de hitos colectivos.

En fin, según ellos, sin confianza, no existe reciprocidad, compromiso ni responsabilidad compartida, y, por ende, no puede haber cooperativa. Al mismo tiempo, al hablar de la demás gente en la comunidad, se evidencia una mayor desconfianza, asociada con observaciones de envidia y las malas intenciones hacia la cooperativa. Este tema se desarrollará más en la **sección VI**.

## V. Aprendizaje Operativo y Habilidades Técnicas

“...algún día cuando dijeron de esto de la cooperativa, dije yo quiero formar parte, porque yo quiero saber el proceso de los ostiones y eso poder llegar a verlo, porque no tenía ni idea qué era. Un ostión. Yo siempre lo miraba ya grandes para comérmelos.” (**Integrante femenina**)

“Pues yo el aprendizaje que he tenido aquí pues ha sido muy bueno. Ya he aprendido cómo se cómo se manejan las pulgadas de la semilla cuando se está dando, a qué tantos días se le tiene que dar mantenimiento y qué tantas semanas tiene que durar para cambiarlo de una bolsa a otra más grande.” (**Integrante masculino**)

Cuando se les preguntó sobre lo que han aprendido en términos técnicos durante su trabajo en la cooperativa, los miembros indicaron que han adquirido conocimientos y habilidades significativas en poco tiempo. Han enfatizado haber comenzado desde cero, aprendiendo

sobre el manejo de los ostiones, desde cómo sembrar y cambiar la semilla hasta manejar el equipo necesario para su cultivo como las bolsas, cilindros y bastidores. Un punto clave en su aprendizaje técnico ha sido la capacidad de adaptarse a los desafíos que presenta la mortandad de los ostiones, aprendiendo a realizar movimientos diarios, limpieza y mantenimiento y ajustarse al sistema de corrientes del mar para reducir la mortandad y promover un crecimiento saludable.

Los miembros también han descubierto cuál método, según ellos, funciona mejor; por ejemplo, han observado que colocar las semillas de ostión en bolsas resulta en un crecimiento más rápido en comparación con dejarlas en cilindros, donde el progreso tiende a ser menos acelerado. En general, en la autoevaluación del manejo de las herramientas técnicas, los miembros de la cooperativa han reportado un progreso constante a medida que practican continuamente, como un integrante masculino señaló oportunamente: "Tú sabes que desde el mundo no se hizo en un día y ahí la llevamos poco a poco."

Cuando se consultó a los integrantes sobre qué aspectos del trabajo deberían *innovar* en el futuro, la mayoría de las respuestas indicaron procedimientos que ya aprendieron y que desean o ya están implementando. Por ejemplo, alguien describió cómo los técnicos les instruyeron para mantener los ostiones en estructuras sumergidas en el agua, conocidas como "camas", compuestas por los bastidores metálicos. El objetivo era asegurar que los ostiones se mantuvieran nivelados en el agua y en constante movimiento colgándolos con mecates a las boyas, lo cual facilitaría su crecimiento uniforme y evitaría que se queden demasiado en la superficie.

A partir de esta instrucción, han estado observando y aprendiendo a ajustar su método para optimizar el desarrollo de los ostiones en las camas sumergidas. Además, se destacó una visita a la granja en San Quintín, donde se demostró cómo colocar una bolsa más pequeña dentro de otra para cultivar ostiones en aguas más frías – una técnica que han aprendido, pero aún no implementado en la fecha de las entrevistas dado que la temperatura de agua en la bahía está más templada.

En la "*parte humana*" de su aprendizaje, los miembros vinculan su experiencia en la cooperativa con la participación de ellos y sus familiares en el taller de las "Escuelas de Perdón y Reconciliación" (ESPERE). La frecuente mención de aquello refleja una aparente simbiosis entre las diferentes intervenciones de SUCEDE en la comunidad y los objetivos integrales de promover una sanación individual, social y ambiental. Los miembros indicaron haber aprendido, por ejemplo, lecciones sobre el trato y la resolución de conflictos fundamentales para mantener un ambiente de trabajo armónico.

Por ejemplo, un miembro destacó la importancia de ser "tratable", explicando cómo ha aprendido a enfrentar situaciones, por ejemplo, en las que un comprador actúa de manera

despectiva. En lugar de enojarse, opta por mantener la calma y manejar la situación con diplomacia o alejarse, una habilidad que, como dijo, adquirió en el taller. Este aprendizaje no solo le ha ayudado en las interacciones comerciales, sino también en mediar en disputas, promoviendo un enfoque más calmado y reflexivo.

Además, como aprendizaje “humano”, los miembros resaltan cómo la cooperativa ha fomentado un sentido de comunidad y compañerismo entre ellos, algo que destacan que se ha profundizado a través de la convivencia diaria y el trabajo en equipo. A pesar de que algunos miembros no se conocían bien al inicio, reportaron considerándose una “familia”, brindándose apoyo mutuo en varios los aspectos de la vida, tanto dentro como fuera de la cooperativa.

Articularon como la parte “humana” de su experiencia también se refleja en la manera en que abordan los desafíos, resolviendo problemas de manera colectiva. Según ellos, la cooperativa trasciende su función como lugar de trabajo, convirtiéndose en un espacio de crecimiento interpersonal con el traslado de la vida en el pueblo a un entorno natural facilitando el fortalecimiento de los vínculos del grupo.

También se destaca una reflexión inicial del papel y la contribución que la cooperativa puede ofrecer en el futuro a la comunidad más amplia de La Reforma:

“Gracias a Dios no ha habido jaloneos y estamos apoyándonos mucho unos con otros. Si alguien tiene un problema, hay que solucionarlo, el que sea. Esto es una parte humanitaria, de ayudarnos a convivir, a establecernos y ser como familia, que se puede decir que ya no como amigos, como familia, casi en el ámbito ya humanista, del personal y la comunidad (...). Pues vamos a ver qué reacción hay, porque vamos empezando. ¿Cómo lo va a tomar la gente? ¿Y con qué vamos a cooperar nosotros? ¿Cómo vamos a hacerle para si nos va bien? **Hay que apoyarla, la comunidad y todo, a quien venga atrás.**”

(Integrante masculino)

## VI. Necesidades, Desafíos y Gestión de Riesgos

### Expansión de Conocimientos

Aunque los miembros informaron en su mayoría que la gestión de las herramientas técnicas y la competencia de su equipo van bien, dado que apenas están empezando con el proceso, destacaron algunos aspectos de aprendizaje de los cuales podrían beneficiarse. Un conocimiento clave que falta que fue mencionado eran técnicas de contar las semillas. Además, se menciona que la cooperación y la comunicación dentro del grupo requieren mejora; es fundamental estar más coordinados y comunicados para asegurar que las tareas sean realizadas eficientemente cambiando equipos en la isla.

A menudo, la falta de comunicación conlleva a errores que podrían evitarse con una mejor organización y claridad sobre responsabilidades compartidas entre los miembros. Como otro aspecto, alguien reconoció que las “ganas”, frente a la incertidumbre y dureza del trabajo, no

son uniformes entre todos los integrantes del equipo, lo cual puede impactar el flujo de trabajo. Se destacó que algunos miembros están más motivados que otros, anticipando las recompensas del esfuerzo, ya que perciben "más lo que viene que otros que todavía no alcanzan a ver" (**Integrante femenina**).

Asimismo, se identifica la necesidad de seguir aprendiendo y adoptar técnicas para ajustar las prácticas específicamente a las condiciones marítimas locales para garantizar el crecimiento óptimo y reducir la mortalidad del ostión. Eso incluye saber manejar la temperatura del agua y tener un termómetro (que hay al otro lado de la isla, pero no lo han podido sacar), especialmente durante los periodos de calor intenso que pueden ser mortales para la siembra, y también adquirir conocimientos sobre el movimiento del agua marina y sobre como mantener las bolsas de cultivo correctamente posicionadas en el mar.

En este contexto, dos miembros expresaron interés de aprender más de otras granjas y, en particular, un señor que tiene un cultivo similar en otra parte y que, al parecer, ha invitado el grupo a visitar su sitio y transmitir conocimiento. Además, se señaló curiosidad sobre más involucramiento el proceso de entrega, es decir "las líneas del trabajo, de cómo se van a ir moviendo de un lado a otro, cual ya está lista para exportarse." (**Integrante masculino**)

Cuando se les preguntó sobre lo que les gustaría aprender para "avanzar", los miembros hicieron referencia principalmente a actividades y habilidades que podrían *expandir* el modelo operativo de la cooperativa, más que a aspectos relacionados con su actividad actual.

Como se insinuó en las partes anteriores de este informe, existe un deseo particular de algún día saber gestionar la crianza completa de la semilla, al ostión y la ostra final, de tener una planta procesadora para el producto final y de facilitar toda la logística de venta. Se destacó el deseo de contar con una parte específica de semilla y bastidores de mayor tamaño para experimentar con el crecimiento completo del producto hasta su etapa final. En este contexto, también expresaron incertidumbre sobre si habrá un mercado local para vender ostras en este escenario.

Además, expresaron interés de explorar otras posibilidades actividades acuícolas como el cultivo de callo de hacha y almejas. Dos miembros contestaron que le gustaría transferir su conocimiento, cuando está más desarrollado, a familiares para darles un suplemento o demás gente para que puedan apoyar a la cooperativa. Mientras los miembros reportan ambiciones de expandir el marco del proyecto, el enfoque principal sigue siendo, según ellos, mejorar la gestión en su forma actual y transformar su escala tras su aplicación continua:

"... el cerebro no tiene llenadera para aprender. Todo lo que puedas aprender es poco, pues. Ya ves que uno aprende día tras día. Es lo que hay." (**Integrante masculino**)

“...más que nada a cómo va pasando el tiempo. Ya vamos aprendiendo, pero lo que pasa es que nosotros no tenemos recursos como para decir vamos a poner todo esto, vamos a comprar semilla, vamos a ahorita porque vamos empezando.” (**Integrante femenina**)

### Necesidades de Equipo

No obstante, lo que se resaltó como la necesidad más concreta, tiene que ver con el equipo de cultivo. La cooperativa ha reconocido la necesidad de sustituir los cilindros plásticos por bastidores y bolsas, ya que los primeros, según su experiencia, han creado muchos problemas con parásitos como lombrices, cangrejos y larvas de mejillón y entonces demostrado ser inadecuados por la alta mortalidad de la siembra. En busca de mejorar esta situación, se muestran abiertos a aprender y aplicar nuevas técnicas que les permitan superar este obstáculo. Un miembro ilustra el problema con parásitos en los cilindros así:

“Hay muchos aquí en el mar también se cría una concha que le llamamos *broca* que en cualquier parte se pega. Es un como un sombrero. Ese hace que se empuerque, que se tapen las cosas y hay que trabajar mucho cepillando, tumbando, raspando. Entonces nos hace perder mucho tiempo en otras cosas y nos hace que nos atrasemos en el proceso de llevar todo bien, entonces por eso no nos funcionó ese material. Entonces estamos optando al igual de buscarle una solución, estamos optando por sacarlo, desecharlo y meter el otro con el que aquí en la bahía, aquí en este puesto, no nos ha dado resultado.” (**Integrante masculino**)

Cabe mencionar que “la plaga” que daña al “solvente” también se mete en otros instrumentos y representa un problema para la productividad en general. Uno de los miembros vuelve a comparar el cuidado de la semilla, que sin la atención adecuada se puede morir antes de alcanzar un tamaño comercializable, con criar un niño:

“Si yo me voy a casar...es un desafío tener una criatura o no. Es un desafío porque no sabes cómo te vaya a ir. Si lo vas a poder a lograr, y hacerlo grande es un desafío. Porque muchos no lo logran, aunque tengan la manera. Por eso es un desafío... llegar al ostión a llegar a su meta.” (**Integrante masculino**)

Además, los miembros expresaron que, para poder operativamente procesar la cantidad de semillas proveída en el campo de trabajo, se requieren más bastidores y bolsas, visto que “si no lo tienes en el momento se te retrasa todo, se te retrasa el cultivo. Entonces es fundamental eso, tener todo a la mano” (**Integrante masculino**). Una de las mujeres describió cómo la capacidad técnica se había quedado atrás en relación con la carga de trabajo en el pasado:

“De más herramienta, porque es muy importante. Ahí es lo más importante tener todo lo que uno necesita, porque al principio empezamos con poquito y ya íbamos viendo que no nos daba, no nos abastecía lo que teníamos, hay que pedir más y nos fueron trayendo y trayendo (...) como nos fueron trayendo herramientas nos han ido trayendo también semilla y pues era más y pedir más y sentíamos ay vamos a enfadar, pero no.

Es que era necesario tener todo, todo lo que ocupábamos, porque si todo está bien organizado en el mar, sabemos que el fruto va a ser mejor (...) tener los bastidores, tener las



bolsas necesarias que ocupamos. Sabemos que eso es lo muy importante para la siembra... tener bien organizado el polígono, porque sabemos que de ahí va a salir todo bien.”

Los miembros enfatizaron como les gustaría adquirir esas herramientas adicionales con los propios fondos de la cooperativa en el futuro, en vez de depender de la propiedad de Marine Edén. Asimismo, mencionaron que sería beneficioso contar con bastidores más grandes para proporcionar más espacio a las semillas durante su crecimiento, evitando que estén demasiado apretadas. Esto mejoraría la circulación del agua entre ellas, facilitando su respiración y acelerando potencialmente su desarrollo. Además, se sugirió la necesidad de adquirir más boyas para nivelar adecuadamente la semilla en el campo de trabajo.

Una de las socias también resaltó la necesidad de contar con una panga motorizada de uso exclusivo para la cooperativa, que permanezca de manera permanente en el polígono, especialmente útil durante el invierno para mover y limpiar los equipos directamente desde la embarcación sin la necesidad de entrar al agua. Adicionalmente, la configuración actual de la panga que han usado hasta ahora no es adecuada para este tipo de actividad, lo que ha resultado en que dos integrantes se lastimaron durante el proceso de limpieza.

Asimismo, una panga motorizada y la formación necesaria para manejarla serían esenciales para fomentar un sentimiento de independencia, control y pertenencia al proyecto por parte de las mujeres de la cooperativa. Actualmente, dependen de los hombres, que están simultáneamente enredados en otras actividades, para el transporte y el acceso al islote. Por eso se les dificulta desarrollar un negocio liderado *por ellas* como originalmente previsto, que es otro riesgo relacionado con el componente de género:

“Nosotros lo que necesitamos aquí, lo que nos hace falta aquí, pues son equipos [pangas]. Por ejemplo, tener nuestro como cooperativa, tener nuestro propio equipo donde nosotros podamos movernos y luego aprender nosotros mismas, las mujeres a manejar nuestros equipos, a manejar un motor. Eso nos ayudaría a nosotros bastante porque como los hombres pues ellos aparte tienen su trabajo, que ya van al camarón. Que llevan a la jaiba... necesitamos de esos equipos y aprender nosotros a manejarlos.”

(**Integrante femenina**)

### **Desafíos Burocráticos, Humanos y Ambientales**

Como otra necesidad concreta, se subrayó la importancia de adquirir los permisos correspondientes para utilizar de manera formal un segmento de tierra en la isla y la construcción de alojamientos permanentes para los periodos laborales, ya que las regulaciones ambientales actuales restringen las modificaciones en esa área protegida. Así un miembro indicó que necesitan a alguien que les respalde a conseguir este permiso.

Previamente se les había instruido dismantelar las viviendas temporales que habían construido, por lo tanto, siempre deben regresar cada día antes del anochecer, lo que resulta

extremadamente costoso e impráctico para la gestión del negocio. Con el permiso actual, solo pueden mantener cosas en el agua, no en tierra. Por eso, optaron por mudarse a otra isla cercana donde, a pesar de ser un área protegida, la presencia de más pescadores hace más factible asentarse – sin embargo, también tuvieron que quitar el campamento allí poco tiempo después de esas entrevistas.

En general, los miembros perciben una supuesta reluctancia de las autoridades de reconocer y apoyar la actividad de la cooperativa como un mayor riesgo, que, en sus propias palabras, “vengan y te estén dando lata.” Existe una desconfianza general hacia el gobierno y un temor arraigado a ser despojados de lo que les pertenece, lo cual se basa en experiencias previas de corrupción en la esfera pública y la percepción de que el sentimiento de envidia provoca hostilidad en otra gente.

“Como que nosotros tenemos aquí esto, otra gente quiere también tenerlo. Ese es el problema que quieren hacerte a un lado pues. O sea, ya tiene mucho, no todos queremos, pero ellos tampoco saben lo que hemos sufrido y aquí te lo van a quitar, pues. Eso es lo que pasa, ese es el riesgo.” (**Integrante masculino**)

Parece que los miembros perciben el anterior proceso de desalojo en el islote, debido a la falta de permisos de tierra, como un reflejo de este fenómeno, lo que genera gran frustración:

“Aquí la gente siempre se ha venido para aquí para las islas y se supone que o nunca ha habido problema. Y ahora que nosotros nos venimos ya hubo problemas de que vinieron y (...) no venían a ver si teníamos permiso del agua, ellos venían a ver si teníamos permiso de tierra.” (**Integrante femenina**)

“Si por ejemplo ahorita nos vamos porque nos fuimos a otro paraje, pero pues según la CONAM [Consejo Nacional del Ambiente] no está permitido, pero nosotros tenemos muchos años viniendo a trabajar lo que es el camarón, hasta seis meses en la isla y nunca había venido nadie. Qué casualidad que vinieron derecho a nosotros.

### ¿Qué piensas que es la razón?

Pues quién sabe por qué nos pusieron el dedo. ¿Pero qué daño les hacemos? Por ejemplo, tú que viste aquí, ¿qué les perjudique a ellos? ¿Qué viste? Que hay cochinerero que todo tenemos limpiecito ahorita, tenemos esto aquí porque estamos trabajando. Lo teníamos en la panga, pero la panga la ocupamos para sacar cosas de la siembra, pues.” (**Integrante femenina**)

Cuidar las plantas y los animales del islote con diligencia, como lo exige su estatus de área protegida, y estar en proceso de obtener (“batallando por”) un permiso para las viviendas (todavía en trámite a abril de 2024) les brinda un sentido de cierta seguridad, aunque permanezca la preocupación subyacente de ser molestados arbitrariamente por las autoridades. Esa profunda desconfianza se extiende también a toda la comunidad de La Reforma, y es percibida como un desafío generalizado que asocian con los problemas con las autoridades:

“Pues... hay veces que desgraciadamente a la misma comunidad, que muchas veces no quieren ver a uno crecer, superarse, ver a uno que se está superando. Desgraciadamente así es, eso es un desafío que tenemos que superar. Por qué? (...). Porque no son gente buena. Porque si fueran gente buena que hicieran lo mejor para el prójimo.”

(Integrante femenina)

“...pero en lo que respecta [hablando de confianza] a lo que es ya la sociedad, la comunidad, pues no. Pues no, porque ya ves que toda la gente no más hay alguien queriendo hacer algo. (...) La gente en los ranchos no pueden ver que progrese alguien porque ahí le están haciendo, como luego dicen, mala leche. Como esto que nos pasó a nosotros de que vinieron y nos supervisaron pues, porque si a toda la gente dejen que se queden las islas. Y de eso pensamos nosotros.” (Integrante femenina)

Preguntado sobre la confianza que tiene en la comunidad, un miembro masculino describe cómo siente que sus propios círculos de amistad, influidos por la envidia, intentan desalentarlo de seguir este camino con la cooperativa per que no afectara su compromiso con las mujeres. Sin embargo, también menciona que hay quienes lo alientan a continuar, destacando la dualidad de apoyo y oposición dentro de su entorno social:

“Si de la comunidad no pues, es a puro gestionar. A puro platicarme de esto que, si muchos me dicen que no sirve, muchos me dicen que no, muchos me dicen que sí y me dicen que no le aflojemos, ya muchas versiones de la gente que es de mis amigos pues. Digo, pues yo sigo adelante con las mujeres.

### ¿Y qué dicen ellos, los amigos?

Que sea dicen que no, que me deje de esto. (...) Van pa' atrás, pues. O sea, no sé, pero yo les digo no. Hay todo y no me voy a rajar hasta que las mujeres se rajen, hasta que digan las mujeres ya no vamos. Ahí haz de cuenta que, como diré, no sé qué significa envidia pa' usted. Envidia es que porque él tiene más que yo. Pues eso. Y eso es lo que la comunidad hace. Eso, eso es lo que tiene aquí en este pueblo hay mucha envidia.”

Aparte de todos los desafíos mencionado hasta ahora, los miembros de la cooperativa también exponen riesgos asociados con su labor en condiciones ambientales adversas. Los miembros describen varios riesgos meteorológicos, especialmente los huracanes, que pueden causar daños significativos a su infraestructura y equipos, llevando a la pérdida de los productos. Además, relatan encuentros peligrosos con la fauna marina, como tiburones, durante las actividades de limpieza de equipo en el mar junto a la presencia frecuente de animales venenosos como víboras cascabel y grandes ciempiés en sus áreas de trabajo y descanso, lo que añade una capa adicional de riesgo a sus operaciones diarias.

Como riesgo humano, se menciona la posibilidad de enfrentamientos con criminales que es especialmente alto en lugares aislados durante la noche. Un miembro destaca un incidente pasado donde “malandrines” robaron y mataron a un trabajador en una de las islas,

subrayando el peligro de robo de equipos valiosos como motores y pangas o porque creen que hay ostras grandes para robar.

Un desafío adicional descrito se relaciona con las limitaciones estacionales en el cultivo del ostión, dado que, durante los meses fríos del invierno, las ostras no producen semillas, lo cual plantea un problema significativo para la producción continúa. Un miembro expresó la preocupación que, si las reservas actuales de semillas se agotan antes de que la temporada de reproducción se reanude en junio o julio, la cooperativa se enfrentaría a un período de inactividad forzosa.

Al momento de redactar este informe en abril de 2024, los problemas con bacterias que afectan a las ostras debido a los cambios de temperatura del agua están retrasando aún más la llegada de nuevo material primario. Esto obliga a la cooperativa a dedicarse a otras actividades, como el mantenimiento del equipo y la formación continua, mientras tanto.

## VII. Perspectivas Futuras

Preguntado donde ven la cooperativa al corto, mediano y largo plazo, destacaron el reto principal de consolidar e institucionalizar su trabajo momentáneo con el ostión frente a los desafíos que permanecen, antes de compartir una visión para cooperativa que trasciende el cultivo de ostión. A corto plazo, desean continuar con el esfuerzo sostenido (“estar más fuertes y a sacar adelante”), incrementar las ganancias, adquirir su propio equipo y viviendas permanentes en el islote, expandir el área de trabajo con más materiales y semillas en el agua y, en fin, aprender a cultivar las ostras en su totalidad.

Particularmente, se reiteró que las mujeres aspiran a una mayor autonomía en el trabajo mediante el aprendizaje de cómo manejar una panga. Sienten que es una habilidad que, a pesar de su cercanía a las actividades marítimas desde una edad temprana, nunca han adquirido, pero que les otorgaría una sensación de propiedad sobre su trabajo:

“...tener nuestros equipos, que nosotros andemos ahí en el mar, como los hombres que andan ahí con el motor en la mano. Yendo y viniendo solas, que ya podamos lograr sobresalir, pues sin que un hombre te lleve y te traiga la isla (...) Porque imagínense la experiencia de los hombres que tienen los hombres, por lo regular desde chiquillos empiezan pues en el mar y algunas mujeres pues empiezan a trabajar ya con sus esposos o yo, por ejemplo, que me venía con mi papá al mar, pero pues era de vez en cuando y ya.

Estos hombres que están ahorita con nosotros, por ejemplo, el muchacho que está ahí ya ahorita no estudia y él se está dedicando al mar y es mucha la experiencia que agarran porque es constantemente el trabajo en el mar. Y si nos quedamos como cooperativa pues ya sería también constante aquí en el mar. Ya aprenderíamos más y se me figura a mí que al rato me ven ahí con manejando el motor igual que los hombres y aventando las rayas luego.” (**Integrante femenina**)

A mediano y largo plazo, aparte de reafirmar el deseo que cada familia tenga su propia siembra, los miembros expresan una visión para el trabajo compartido que se expande hacia objetivos más ambiciosos y estructurales. Uno habló del prospecto de capacitar trabajadores (“enseñarlos como nos enseñaron a nosotros”) no solo para emplearlos, pero también para que puedan eventualmente iniciar sus propios cooperativas y negocios. Se espera que la transmisión de conocimiento por los integrantes aumente la cantidad de personas trabajando en el sector, fortaleciendo así el poder y los intereses colectivos frente a las autoridades y el entorno social de la Reforma. – “porque entre más grupos haiga hay más poder para el gobierno, pues hay más cuña, pues. (...) Entre más gente seamos ya no nos voltean a ver, pues” (**Integrante masculino**). Conscientes de los potenciales beneficios ambientales de este modelo económico, los miembros esperan que puedan motivar a más gente de seguir sus pasos. Contrastando con la envidia percibida por parte de la comunidad, no perciben su proyecto como un juego de suma cero, sino lo describen como una oportunidad para el bien común:

“Yo para el futuro veo que va a haber muchas otras cooperativas de ostiones porque van a ver lo que nosotros hemos logrado y que va a haber más. Que busquen la manera de formar su propia cooperativa de ostiones, porque esto va a dar resultado. Esto va a ser algo bueno para todos. Sí, y nosotros lo estamos logrando. Poco a poco la llevamos.” (**Integrante femenina**)

Más allá de la acuicultura colectiva, dos miembros de la cooperativa vislumbran un futuro donde su lugar de trabajo en el islote podría transformarse en un destino turístico atractivo. Imaginan, en un plazo de diez años, desarrollar infraestructuras tales como viviendas para hospedaje, restaurantes especializados en mariscos y ostiones, y estacionamiento para barcos. Se esperan que este entorno ofreciera a visitantes la oportunidad de disfrutar de la naturaleza del área y de aprender sobre el cultivo de ostiones y las prácticas laborales de la cooperativa.

De todos modos, señalan que su perspectiva inmediata se centra en consolidar este medio de subsistencia ventajoso que, según ellos, potencia su independencia personal y certeza económica comparado con su trabajo previo en el mar. A pesar de que los miembros no ven esta actividad no es fácil, destacan sus aparentes ventajas en comparación con sus experiencias laborales previas, lo cual les motiva a perseverar.

“... teniendo trabajo uno sale adelante porque sale. Claro, hay tropiezos, hay veces que uno y pero uno tiene que levantarse y seguir luchando porque pues no nos queda de otra luchar para sacar adelante todo y tener un buen futuro, porque pues todo el tiempo hemos sido pescadores porque vivimos del mar y el mar hay veces que no da, a veces que no da y es puro sufrir y por eso yo le he puesto muchas ganas a este proyecto del ostión, porque tenemos que tener algo allá en el mar, nada es seguro;

...algo de que voy a pescar camarón, de que voy a pescar, jaiba, ahí nada es seguro, hay veces que trabajas mucho y no agarras nada, no ganas nada, ni para llevar para las casas, ni para la comida, ni para nada. Y aquí si tienes mucho trabajo, trabajas mucho, pero sabes que, si va a haber algo de ganancia y allá no es seguro, puede ser que sí, puede ser que no." (**Integrante femenina**)

Confían en lo que consideran un éxito inicial, con un aprendizaje rápido en un breve periodo, así como en el compañerismo en el grupo, el cual describen como arraigado y que esperan reforzar en los próximos años:

"Al paso que vamos ahorita nosotros progresando. Estoy viendo mucho avance, estoy viendo mucho avance en la parte técnica, en el compañerismo, en donde todos creemos, creo yo y confío en que en un lapso no muy largo a vueltas vamos a ponerle dos o tres años. Esto sea una empresa muy buena, en eso tengo puesto yo mucha confianza. Que tenga mucha producción, que sea muy productiva, que tenga muy buenos manejos y a la vez que tenga muy buenas relaciones. (...) De Humanas, de todo, de todo tipo. Ya que es fundamental eso para ayudar, para sobresalir y ayudar al que ocupe algo." (**Integrante masculino**)

En este contexto, las mujeres enfatizan nuevamente que un logro significativo del proyecto es ser, a pesar de la participación de sus familiares masculinos, la primera cooperativa liderada por mujeres, lo cual consideran, junto con su manifestación de independencia, un legado esencial del proyecto:

"Que hemos logrado mucho en tan corto tiempo. Hemos logrado ser un grupo de mujeres que hemos podido salir adelante. Ese es un logro muy grande porque es la primera cooperativa de mujeres que se formó."

"No, pues nosotros queremos lograr algo grande aquí lo que no se ha logrado en la Reforma, que, ahorita empezando como cooperativa de puras mujeres, entonces nosotros esperamos llegar a grandes, esa expectativa tenemos, porque eso es lo que queremos, ya no depender de nadie, porque nosotros dependíamos de las cooperativas. Y ahorita no, ahorita ya queremos la Independizarnos y llegar a ver hasta donde si Dios quiere."

## VIII. Conclusión y Recomendaciones

Este estudio exploratorio de la Cooperativa de Ostras "Leonor Cuadras", patrocinado por Marine Edén SA de CV y apoyado por la ONG SUCUDE, ha resaltado el impacto que la gestión del proyecto en los primeros meses ha tenido en la confianza de los miembros hacia este esfuerzo colectivo y en sus ambiciones para continuar su expansión.

Los encuestados informaron que se dedican a la ejecución diligente del trabajo debido a un fuerte sentido de compromiso y responsabilidad hacia quienes impulsaron el proyecto y las metas compartidas con sus compañeros. Ven a la cooperativa como una oportunidad para fortalecer su economía de manera autónoma y como un medio para el empoderamiento social y de género. Además, describen como este proyecto les permite cultivar una nueva dimensión en su relación con el mar, lo que consideran una fuente significativa de orgullo.

De igual manera, los integrantes identificaron el carácter transformador que ven encarnado en este modelo económico y destacaron su potencial para ser replicado por otras personas en la comunidad, lo que podría promover el bienestar social y ambiental de La Reforma. El sentimiento de pertenencia y entusiasmo expresado por los entrevistados se relaciona con sus historias personales de dependencia laboral e incertidumbre económica, así como con sus niveles de confianza con los representantes de SUCEDE y el director de Marine Edén.

Operativamente, los miembros han reportado adaptabilidad y un creciente conjunto de habilidades técnicas esenciales para la gestión de la acuicultura de ostras, junto con un interés en ampliar sus conocimientos. A pesar de los desafíos administrativos, sociales y ambientales que han descrito, los integrantes afirmaron un enfoque hacia la innovación y la mejora continua, lo que les brinda confianza en el crecimiento estable y la expansión futura de la cooperativa.

De este modo, este estudio exploratorio proporciona una visión sobre cómo funciona un proyecto cooperativo de este tipo en sus primeras etapas, lo cual podría facilitar la creación de futuros proyectos similares. Evidencia como cooperativas de ostión podrían servir como modelo escalable de acuicultura sostenible, encarnando la oportunidad de ofrecer medios de subsistencia en La Reforma y otras comunidades dentro de Angostura y la región más amplia del Mar de Cortés.

Según lo observado, un mayor reto de la expansión será la sostenibilidad económica del modelo, encontrar compradores para los ostiones o, en caso de vender la ostra grande, distribuir el producto en un mercado lo suficientemente amplio. Además, podría haber dificultades en conseguir semillas para una mayor cantidad de cooperativas, ya que Marine Edén no puede actuar como mediador para todos, especialmente considerando que obtener semillas de ostión es complicado y requiere de extensas redes de contactos y una constante movilidad.

Los desafíos principales enfrentados por los miembros de la cooperativa, como los riesgos de plagas y otras amenazas ambientales, así como dificultades en la gestión de materiales, la obtención prolongada de permisos de tierra y percepciones de envidia por otra gente, no son fuera de lo común para este tipo de trabajo en su entorno. Más notables han sido las dinámicas relacionadas con la interpretación del propósito de la cooperativa: Originalmente, la cooperativa se formó con la intención de establecer un modelo de liderazgo compartido que destacara la capacidad y autonomía de las mujeres en un sector dominado tradicionalmente por hombres.

Sin embargo, la dinámica actual revela que el mantenimiento de este liderazgo femenino no es un resultado garantizado. La incorporación de miembros masculinos, motivada por necesidades operativas y apoyo familiar, seguirá influyendo en la trayectoria del proyecto y

en su futuro desarrollo. En el contexto sociocultural de La Reforma, se presenta la complejidad de diferenciar los asuntos femeninos del resto de la familia, lo que inevitablemente afecta su prerrogativa de liderar la gestión.

Además, aunque la cooperación actual ha sido evaluada como fuerte con los miembros trabajando conjuntamente hacia metas comunes, existe un deseo generalizado entre ellos de eventualmente dirigir sus propios negocios de manera independiente. Los miembros ven la cooperativa no solo como un medio para un fin comunal sino también como una plataforma para desarrollar habilidades y acumular recursos que eventualmente podrían permitirles establecer y manejar sus propias operaciones.

Este proceso comenzó tras el final de la temporada de cultivo, con cinco hectáreas autorizadas para uso, de las cuales una hectárea se destinó a la cooperativa y el resto se dividió entre las familias. Además, las familias adquirieron su propio equipo con las ganancias obtenidas por la cooperativa, lo que permite una coexistencia entre la actividad cooperativa y el cultivo familiar. Esto demuestra que ambos aspectos pueden ser objetivos conscientes del proyecto, pero sus prioridades deben coordinarse para asegurar que se mantenga una cultura de trabajo y avance colectivo.

Teniendo en cuenta los rápidos cambios que ha experimentado la cooperativa desde la realización de las entrevistas para es, las recomendaciones siguientes están diseñadas para también orientar y ser aplicables a futuras iteraciones de proyectos similares. Estas recomendaciones tienen como objetivo facilitar la operación, fomentar la institucionalización y promover una conducta orientada con claridad de propósito, basándose en lo que se ha aprendido del análisis exhaustivo de una cooperativa de ostiones en sus etapas iniciales, tal como se presenta en este estudio.

## Recomendaciones Operativas

**1. Asegurar la entrega de semillas en cantidades que correspondan a la capacidad de manejo** actual de la cooperativa, teniendo en cuenta la disponibilidad de bastidores y bolsas de cultivo. Esto implica realizar una evaluación detallada y continua del equipo y los materiales de cada ciclo de cultivo para evitar retrasos operativos y optimizar la eficiencia.

La cooperativa debe recibir asesoramiento técnico regular para ajustar la dotación de semillas y equipos según las necesidades reales, garantizando así que el crecimiento y desarrollo de las ostras no se vean comprometidos por la falta de recursos. Esto facilitará una mejor organización y planificación del espacio de cultivo, permitiendo a los miembros de la cooperativa maximizar el rendimiento de sus cosechas y evitar la pérdida de semilla en el proceso.

**2. Ajustar provisión y capacidad de manejo de materiales a las necesidades comunicados:** Sustituir los cilindros plásticos por bolsas y bastidores como estándar inicial en la cooperativa para mitigar los problemas asociados con parásitos y mejorar la supervivencia de la semilla (si los cilindros causan problemas puede depender del contexto individual). Este cambio se recomienda acompañarse de capacitaciones sobre cómo nivelar correctamente las camas en el agua, asegurando que cada miembro de futuras cooperativas domine esta técnica desde el inicio de su involucramiento.

Adicionalmente, sería pertinente de, desde el inicio, proporcionar suficientes boyas que permitan el posicionamiento adecuado del equipo para optimizar el ambiente de crecimiento del ostión. Este enfoque no solo prevendrá la acumulación de parásitos, sino que también facilitará la gestión y el mantenimiento del cultivo, reduciendo el tiempo y el esfuerzo necesarios para limpiar y cuidar las instalaciones. Asimismo, incorporar métodos estandarizados para el conteo de semillas de ostras al principio de cada ciclo de cultivo garantizará una distribución y asignación más efectivas de los recursos, ayudando a prever y planificar las necesidades materiales y de equipo para cada etapa del proceso de cultivo.

**3. Establecer planes de trabajo para períodos de inactividad de siembra con metas concretas:** Desarrollar planes de acción claros y detallados para los periodos en que no estén disponibles nuevas semillas de ostras, como al final de la temporada o durante circunstancias especiales como brotes bacterianos que impidan la aparición de nuevas semillas. Estos planes podrían incluir la producción alternativa de otros productos acuícolas mientras tanto, la programación de módulos de capacitación, y actividades de mantenimiento intensivo. Esto no solo aumentará la seguridad empresarial y la planificación, sino que también permitirá un uso optimizado del tiempo, manteniendo a los miembros activos y comprometidos durante los periodos de baja producción.

## Recomendaciones Estructurales

**4. Realización de un Estudio de Línea Base:** Se recomienda la implementación de un estudio de línea base que se apoye en los hallazgos cualitativos de este informe exploratorio, con el fin de medir el impacto a medio y largo plazo del trabajo de la cooperativa. Un estudio evaluativo de línea base operacionalizando factores selectos de gestión y las dinámicas internas de mayor interés es fundamental para establecer un punto de partida y recopilar datos iniciales, que servirán como referencia para medir el progreso y los impactos futuros de este proyecto y sus posibles replicaciones con otros participantes. Este estudio no solo serviría para validar la importancia de la fase exploratoria inicial, sino que también proporcionará un marco con indicadores para evaluar el progreso y los resultados específicos.

Algunas categorías que podrían incluirse en la evaluación de línea base son: **el desarrollo de la autoeficacia de la cooperativa y sus miembros, el nivel de conocimiento sobre diferentes prácticas de ostricultura y las dinámicas de cooperación y compromiso compartido del grupo**. Este enfoque permitirá establecer indicadores claros y medibles para guiar futuras intervenciones y ajustes en el modelo de operación, asegurando un desarrollo continuo que beneficie a la funcionalidad de la cooperativa.

Además, al entender el contexto inicial y las condiciones de partida, se podrán identificar fortalezas y debilidades, lo que contribuirá a mejorar el diseño e implementación del proyecto. Un estudio de línea base bien estructurado es esencial para la planificación efectiva, la medición precisa de los resultados y la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa.

**5. Definir una trayectoria clara para metas cooperativas y personal-familiares:** Desde el inicio de la cooperativa hasta el punto en que cada miembro pueda operar su propio lote y más allá, es crucial establecer una planificación y transición hacia la independencia bien estructuradas. Es esencial elaborar un documento operativo que detalle las fases de transición, el uso específico de fondos para la independización, y las responsabilidades asignadas a nivel grupal e individual/familiar.

Este plan debe incluir criterios claros para la progresión de los miembros hacia su independencia, asegurando que cada paso esté alineado con los objetivos generales de sostenibilidad y éxito económico de la cooperativa. Esta medida permitirá ajustar las expectativas y garantizará caminos claros de responsabilidad, mientras tanto, se delineará el rol de continuar con los esfuerzos colectivos, independientemente del sustento económico personal.

**6. Proveer una capacitación en manejo de embarcaciones para mujeres cooperativistas** donde sea necesario: Implementar programas de capacitación en manejo de pangas motorizadas para las mujeres de la cooperativa, proporcionando tanto el equipo necesario como la instrucción adecuada. Esta habilidad, además de fomentar una mayor autonomía y propiedad sobre sus actividades laborales, permitirá que las mujeres participen de manera más activa y segura en todas las operaciones marítimas.

Al dotar a las mujeres de las capacidades necesarias para operar embarcaciones, se reduce la dependencia del apoyo masculino en tareas críticas, lo que es esencial no sólo para la cooperativa actual, sino también para futuros proyectos cooperativos que quizás no tengan como objetivo explícito el liderazgo femenino. Esto garantiza que la participación masculina en la gestión operativa, aunque típica, no sea una condición necesaria, apoyando así el empoderamiento y la independencia de las mujeres dentro del sector acuícola.



**7. Implementar una campaña de visibilidad para la cooperativa**, posiblemente en el transcurso de los talleres ESPERE u otras actividades de SUCEDE, con el objetivo de mejorar la percepción pública del proyecto y fomentar un mayor entendimiento de sus beneficios ambientales y sociales. Esta iniciativa debería incluir actividades de divulgación y presentaciones por los integrantes de la cooperativa en la comunidad de La Reforma y otros pueblos aledaños.

La cooperativa podría organizar jornadas de puertas abiertas, demostraciones en el sitio y talleres educativos sobre la acuicultura sostenible y la conservación del ecosistema marino. Al hacerlo, no solo se disminuiría la envidia o el escepticismo hacia el proyecto por parte de los miembros de la comunidad, sino que también se generaría interés en unirse a futuras iteraciones de iniciativas similares.

Esta campaña de visibilidad debería diseñarse para resaltar cómo la cooperativa contribuye positivamente al entorno local y cómo sus operaciones promueven un modelo de desarrollo económico sostenible y equitativo para todos los involucrados. Además, vincular estas actividades de participación comunitaria con los talleres ESPERE puede amplificar el impacto educativo y social del proyecto.

Los miembros podrían demostrar cómo los talleres complementan y enriquecen su trabajo en la cooperativa, destacando cómo los aspectos aprendidos en ESPERE, como la resolución de conflictos y el fomento del compromiso, han sido beneficiosos en su labor diaria. Este enfoque integrado puede fortalecer las sinergias entre las intervenciones y la mejora individual, social y ambiental en La Reforma, potenciando el bienestar integral de la comunidad a través de una estrategia educativa y operativa más coordinada y efectiva.

**8. Crear mecanismos regulares de intercambio de experiencias y transferencia de conocimientos** entre cooperativas existentes y nuevas en Angostura. Esta plataforma serviría para cultivar el intercambio de mejores prácticas y facilitar la integración de nuevos miembros de la comunidad en el campo de la acuicultura de ostiones. La iniciativa podría incluir reuniones periódicas, talleres colaborativos y un sistema de mentoría, donde los miembros más experimentados de la cooperativa "Leonor Cuadras" y otras cooperativas similares puedan ofrecer orientación y apoyo a las nuevas cooperativas.

Además, se podría proveer un acceso a recursos educativos en línea como tutoriales sobre técnicas de cultivo de ostras, gestión de recursos, y solución de problemas comunes en esa actividad (producidos con miembros de la cooperativa u otras partes interesadas como Marine Edén/Santa María Seafood Farm). Al fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo y apoyo mutuo, no solo se fortalecerán las capacidades individuales y colectivas de las cooperativas, sino que también se promoverá una cultura de innovación continua y

adaptabilidad frente a los retos del sector. Esta estrategia ayudaría a asegurar que el conocimiento y las experiencias valiosas no se pierdan, sino que se compartan ampliamente, mejorando la sostenibilidad y el impacto de esas iniciativas cooperativistas.

**9. Establecer un proceso de selección riguroso para los socios fundadores** de futuras cooperativas, enfocado en evaluar y asegurar la confianza mutua, el espíritu de equipo, y un compromiso sólido con la responsabilidad compartida. Este proceso debería incluir entrevistas grupales y encuestas de autoevaluación que revelen cómo los miembros potenciales interpretan los valores subyacentes al proyecto. También sería prudente considerar referencias comunitarias y antecedentes laborales que reflejen la integridad y la ética de trabajo de los candidatos.

La importancia de este proceso radica en prevenir la pérdida de socios por falta de compromiso individual, la apropiación indebida de recursos y asegurar que ningún miembro utilice prematuramente los activos de la cooperativa para emprender de manera individual, lo cual podría comprometer la viabilidad y los objetivos del proyecto colectivo. Además, fomentar un ambiente de transparencia y apertura desde el inicio puede reforzar la cohesión y la eficacia operativa de futuras cooperativas en el entorno de La Reforma y otras comunidades de Angostura y la región del Mar de Cortés.

**10. Desarrollar un mecanismo compartido, facilitado por Marine Edén, que permita a las futuras cooperativas de ostiones de la región establecer y mantener relaciones sólidas y duraderas con múltiples proveedores y compradores de semillas**, asegurando así un suministro confiable. Este enfoque fomentará la cooperación y coordinación entre las cooperativas, promoviendo su autonomía, una gestión eficaz de este recurso fundamental y una demanda constante del producto. Además, resultaría beneficioso proporcionar capacitación a los miembros de las cooperativas en gestión de la cadena de suministro y habilidades de negociación.

Esto no solo mejorará significativamente sus interacciones con los proveedores de semillas, sino que también optimizará sus estrategias de adquisición, dotándolos de las herramientas necesarias para negociar efectivamente y gestionar de manera más eficiente los recursos críticos. Además, establecer vínculos con más representantes del sector privado podría ofrecer nuevas oportunidades de mercado y fortalecer las capacidades financieras de las cooperativas, promoviendo su desarrollo a largo plazo.

**Anexo I: Lista de Entrevistados para el Estudio**

ID	Función	Nombre	Género	Fecha	Duración
001	Director de Marine Edén	Rubén Rojo	M	29/11/2023	38'05"
002	Representante legal	Magda Guadalupe Cuadras (Chita)	F	12/12/2023	20'14"
003	Socia	Carmen Alicia Camacho Camacho	F	12/12/2023	33'26"
004	Socia	Maria Evelia Saucedá Sánchez	F	12/12/2023	23'29"
005	Socia	Teresita De Jesús Camacho Camacho	F	12/12/2023	27'28"
006	Miembro auxilio	Juan Carlos Aguilar Aguilar	M	12/12/2023	20'06"
007	Miembro auxilio	Bernardo Rubio	M	12/12/2023	23'31"
008	Miembro auxilio	José Humberto López Nieto	M	12/12/2023	20'13"
009	Miembro auxilio	Pablo Parra Tribe	M	12/12/2023	43'42"



## Anexo II: Imágenes



Proceso de recopilación de datos con integrantes de la cooperativa y con el equipo de SUCEDe.

Research.Reintegrate.Rebuild.



Entorno laboral en el islote Espíritu,  
Bahía de Santa María, La Reforma.

Research.Reintegrate.Rebuild.



[corioli.org](https://corioli.org)