

**XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional**  
**“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”**

**Comunidad, organización y economía. Una perspectiva local de desarrollo**

Mesa Temática: 3. Acción organizada, Análisis Estratégico, Intervención y Cambio Organizacional.

Modalidad: Investigación en Proceso

Rosiluz Ceballos Povedano<sup>1</sup>

rceballos@ucaribe.edu.mx

Teléfono: 9982140672

Universidad del Caribe

SM. 78, Mza. 1, Lote 1, Esquina Fraccionamiento Tabachines

C.P. 77528/Cancún/Quintana Roo/México

Abelardo Castillo Galeana

acastillo@ucaribe.edu.mx

Teléfono: 9988814400

Universidad del Caribe

Enrique Corona Sandoval

ecorona@ucaribe.edu.mx

Teléfono: 9988814400

Universidad del Caribe

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

---

<sup>1</sup> Autora responsable de la comunicación

## **Comunidad, organización y economía. Una perspectiva local de desarrollo**

### **Resumen**

Los esfuerzos entre gobiernos locales, comunidad y mercado por alcanzar el desarrollo económico y social, presenta una falta de coordinación entre ellos, entre planes y programas, intereses comunitarios y actividades económicas realizadas por los pobladores. Para encontrar una propuesta que los vincule de manera eficiente se propone la intervención comunitaria que haga participar de manera simultánea a estos tres actores principales a partir de un problema específico: la comunidad. Esta perspectiva de desarrollo local involucra métodos de intervención comunitaria bajo el diagnóstico organizacional de la comunidad y la aplicación de métodos de investigación – acción - participación que conjunte tanto la perspectiva de mercado como las necesidades de los pobladores y las fortalezas de las instituciones gubernamentales por lo que en este documento se plantea describir el proceso de intervención utilizado en una comunidad del norte de Quintana Roo en México en el que a través de una iniciativa ambiental se vinculó el interés comunitario, el mercado al plan municipal de desarrollo. Se trata de una actividad ecoturística para el municipio de Isla Mujeres que transita entre la problemática del turismo de masa y el cambio hacia la conservación de sus recursos naturales. Las fuentes de información fueron encuestas y foros de participación ciudadana que determinaron las herramientas de intervención local. Los resultados han mostrado que el interés económico sobre actividades remuneradas y el interés a la naturaleza y el ambiente encuentran confluencia si participan de manera conjunta en la toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos del desarrollo.

**Palabras clave:** Innovación social, desarrollo sustentable, intervención comunitaria

## **Comunidad, organización y economía. Una perspectiva local de desarrollo**

### **Introducción**

El presente documento tiene la finalidad de dar respuesta a la forma en la que una comunidad puede establecer una organización a través de distintos actores y tener resultados dentro de la economía local que potencien el desarrollo local de manera sostenible, aunque hay avances en el conocimiento pocas veces se detallan las herramientas de intervención que permiten la participación de la comunidad por lo que se describe el proceso de intervención utilizado en una comunidad del norte de Quintana Roo en México en el que a través de una iniciativa ambiental se vinculó el interés comunitario y el mercado al plan municipal de desarrollo. Se enmarcó en la perspectiva de desarrollo local a través de métodos de intervención comunitaria, logrando describir técnicas utilizadas de manera flexible y cambiante a lo largo de la investigación.

Para tal efecto se tomó como base un diagnóstico organizacional de la comunidad para la descripción del proceso de intervención del caso de las lagunas salinas, planteando los problemas y las estrategias de acción alineadas al plan municipal de desarrollo. Concluye el Programa de recuperación de las salinas y el vínculo entre el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) así como con la descripción del proceso de intervención utilizado en las lagunas salinas.

## **Problematización**

Los esfuerzos entre gobiernos locales, comunidad y mercado por alcanzar el desarrollo económico y social, presenta una falta de coordinación entre ellos, entre planes y programas, intereses comunitarios y actividades económicas realizadas por los pobladores. Para encontrar una propuesta que los vincule de manera eficiente se propone la intervención comunitaria que haga participar de manera simultánea a estos tres actores principales a partir de un problema específico: la comunidad. Se trata de una actividad ecoturística para el municipio de Isla Mujeres que transita entre la problemática del turismo de masa y el cambio hacia la conservación de sus recursos naturales.

El rescate de los espacios naturales se vuelve sostenible cuando se fundamenta en tres argumentos: el primero que sea la comunidad quien lleve a cabo las acciones de rescate, incluyendo obtención y gestión de recursos; segundo, que sea a través del mercado, haciendo actividades productivas que generen recursos para la comunidad, conservando el interés; el tercero, que esté en coordinación con los planes de los gobiernos locales y que a través de las herramientas de intervención logre trascender administraciones, ya que por lo general estos tres actores trabajan de manera aislada generando mayores recursos y esfuerzos con resultados poco alentadores. Surge entonces la pregunta ¿Cómo puede la comunidad establecer una organización y tener resultados dentro de la economía local de manera sostenible desde una perspectiva local de desarrollo? Para iniciar la discusión se plantean los referentes teóricos en los que se ha utilizado una perspectiva de desarrollo local con Intervención comunitaria y la descripción de ambos conceptos.

## **Marco Teórico**

Para que la intervención comunitaria se lleve a cabo se debe establecer planes de desarrollo adecuados a la localidad, ya que cada comunidad cuenta con distintas características que las distinguen de las demás. De esta manera el Desarrollo Local conjunta un marco de acción general para brotar desde la unidad pero diferente en sus particularidades para llevarse a cabo. Cada localidad cuenta con tradiciones, costumbres e identidad propia.

El desarrollo local parte de la premisa de que todo territorio tiene un conjunto de recursos materiales, naturales, ambientales, económicos, políticos y sociales que lo pueden revalorizar. El potencial de cada territorio es el que el desarrollo local busca ampliar y utilizar, no es solo soporte físico de las actividades y los objetos, sino un agente más de la transformación económica, social o ambiental (Vázquez, A.; 1999:96). Los procesos de desarrollo endógeno son trascendentales dentro del ámbito local. Son los que procuran soluciones con sus propios recursos y se insta a los residentes y a las fuerzas locales a ser protagonistas de su propio crecimiento. Esta combinación de esfuerzos individuales y colectivos, es decir, lo social, se propone como una dinámica que evidencia la eficacia de las relaciones entre las personas para generar valor compartido con los recursos que disponen (Pecqueur, B. y Colletis, G; 1995).

El concepto de territorialidad es propuesto como recurso estratégico de los actores económicos locales integrado a un espacio de proximidad (Réquier-Desjardins, D. 1998), eligiendo cuatro elementos que lo fundamentan: el sentimiento de pertenencia, la transmisión de conocimientos, el efecto permanente y la fuerza de los actores

individuales. Por su parte, Benko, (2000) propone valorar el espacio local como elemento único para conseguir un sistema sin competencia usando el territorio y sus particularidades. Albuquerque (2002) propone un análisis teórico de la economía y el territorio vinculado a la escala local, lo que revaloriza, por ejemplo, la producción empresarial y los recursos territoriales. Para que el desarrollo se logre deben estar vinculados los distintos actores territoriales en un sistema de evaluación que permita comparar el valor generado por la intervención de la comunidad en su mismo cambio y uso de su potencial.

La manera de alcanzar este desarrollo es a través de la intervención comunitaria, las propuestas de intervención son diversas puesto que los contextos en los que se intervienen también lo son, por tal, toda intervención comunitaria debe generar métodos propios que transformen al mismo ritmo que cambian las comunidades, de tal manera que se genere construcciones en una acción crítica y reflexiva de carácter colectivo. Se busca entonces construir una metodología dialógica, dinámica y transformadora (Santiago, Serrano-García & Perfecto, 1992).

En este sentido las intervenciones comunitarias se fundamentan en principios de práctica y reflexión a los que se somete no solo el interventor sino el colectivo con el que se participa. Supone acciones ejecutadas con la comunidad; desde el diagnóstico hasta la evaluación de la misma intervención; es la comunidad la que nos brinda la información justa, con ella se construye la intervención; para ello se trabaja dos mecanismos que estrechan las relaciones entre comunidad y el equipo interventor; sensibilización y motivación. El primero es tensar y despertar a los que viven una cotidianeidad; en tanto motivar, es hacer o decir cosas conducentes a

despertar un determinado interés; siendo este la atención a aquello que se percibe subjetivamente valioso y que tiene significación para la propia vida (Ander-Egg, 1997).

### **Metodología**

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo puede la comunidad establecer una organización y tener resultados dentro de la economía local de manera sostenible desde una perspectiva local de desarrollo? Se han utilizado métodos de intervención comunitaria, bajo la guía del siguiente objetivo metodológico.

Objetivo general: describir el proceso de intervención utilizado en una comunidad del norte de Quintana Roo en México en el que a través de una iniciativa ambiental se vinculó el interés comunitario, el mercado al plan municipal de desarrollo.

Esta iniciativa de intervención comunitaria que haga participar de manera simultánea a estos tres actores principales a partir de un problema específico: la comunidad, ésta es conocida mediante un diagnóstico organizacional que sirve de partida para la intervención ya que marca los proyectos y las estrategias de actuación, así como el papel fundamental de los interventores, que apoyan con el diagnóstico participativo a la identificación de problemas que orienten al trabajo de la intervención y las estrategias de acción a estos problemas de desarrollo local.

### **Métodos de intervención comunitaria**

Esta perspectiva de desarrollo local involucra métodos de intervención comunitaria bajo el diagnóstico organizacional de la comunidad y la aplicación de métodos de investigación – acción – participación. La intervención comunitaria radica en lo que

se conoce como intervención social desde la disciplina de la psicología entendiéndose que intervención es la medición entre dos elementos distintos que puede ser impositiva o voluntaria y comunidad es la interacción de elementos y lazos comunes compartidos generalmente.

La intervención comunitaria “es un campo de estudio de la relación entre sistemas sociales entendidos como comunidades y el comportamiento humano y su aplicación interventiva a la prevención de los problemas psicosociales y el desarrollo humano integral, desde la comprensión de sus determinantes socioambientales y a través de la modificación racional de esos sistemas sociales, de las relaciones psicosociales en ellas establecidos y del desarrollo de la comunidad, (Sánchez, 1991).

La psicología plantea desde sus inicios la valoración de la acción llevada a cabo a través de modelos que respondan a las realidades con las que se trabaja, mismas que orientan hacia la intervención comunitaria que sigue un proceso de fases con cierto grado de retroalimentación mutua (Mori, 2008).

INDES, 2000 señala que la intervención comunitaria es el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo de una comunidad a través de la participación activa en la transformación de su propia realidad; dando a la comunidad la capacidad de decisión y de acción que favorezca su fortalecimiento como espacio preventivo. Estas acciones deben ser integrales y dinámicas, en la medida que los pasos se dan tanto en forma simultánea como secuencial e interrelacionada.

La intervención comunitaria debe guiarse por los principios de: Responsabilidad pública; simplificación, racionalización y eficacia; participación ciudadana; igualdad; solidaridad; reconocimiento de la iniciativa social; integración; descentralización;



planificación y coordinación; y Acción social globalizada. Mori, (2008) propone 8 fases para llevar a cabo una intervención comunitaria, así como, las técnicas cualitativas y participativas, (Tabla 1).

**Tabla 1. Fases de intervención comunitaria, técnicas cualitativas y participativas.**

*En esta tabla pueden observarse dos columnas, en la primera cada una de las 8 fases que componen la intervención y la segunda las técnicas que pueden ser utilizadas.*

<b>FASE</b>	<b>TÉCNICAS</b>
1. Diagnóstico de la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa 1: Evaluación preliminar</li> <li>• Etapa 2: Diagnóstico participativo</li> </ul>	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Revisión de archivos, observación. 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Análisis de contenido, análisis crítico. 3. Técnicas participativas de análisis: Árbol de problemas.
2. Características del grupo	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Revisión de archivos, observación, entrevista, reporte de anecdótico. 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Análisis de contenido, análisis crítico.
3. Evaluación de las necesidades del grupo	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Observación, reporte de anecdótico. 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Análisis crítico. 3. Técnicas participativas de análisis: Árbol de problemas.
4. Diseño y planificación de la intervención	
5. Evaluación inicial	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Observación participante, entrevista, reporte anecdótico. 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Análisis de contenido, análisis crítico. 3. Técnicas participativas.
6. Ejecución e implementación	1. Técnicas participativas
7. Evaluación final	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Observación participante, entrevista, reporte anecdótico 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Análisis de contenido, análisis crítico. 3. Técnicas participativas.
8. Diseminación	1. Técnicas participativas

*Fuente: Mori Sánchez, Ma. Del Pilar (2008). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. Perú. Liberabit, vol.14 pp.81-90*

Considerando el objetivo a cumplir al llevar a cabo una intervención comunitaria con las fases que la integran, se presentan modelos de intervención comunitaria de acuerdo a cada enfoque:

1. Modelo de orientación de la patología social.- Su característica es la desviación de las cualidades sociales deseables y saludables. El desvío necesita atención. La intervención busca su rehabilitación.
2. Modelo de desintegración social. Falla en las reglas de convivencia que se pueden dar por la falta de normas, por conflictos culturales o por inconformidad, causando un desequilibrio en el sistema que produce problemas sociales. Se interviene para incorporar de nuevo el equilibrio en el sistema.
3. Modelo de la perspectiva del conflicto.- Conflicto de valores e intereses existentes entre diferentes grupos de la sociedad, naciendo un problema social cuando estos intereses comienzan a estar en oposición, dando como resultado que ciertos valores prevalezcan sobre otros.
4. Modelo de orientación burocrática.- Radica en que los problemas sociales son característicos de sociedades avanzadas, por lo que las instituciones deben intervenir en las situaciones que surgen por los cambios en la sociedad para atenuar los efectos de los problemas.
5. Modelo ecológico y sistemático.- La característica de este modelo está en el análisis ecológico que considera el sistema de relaciones personales que actúan en un escenario concreto.

6. Modelo Organizacional.- El objetivo principal de la intervención es hacer compatibles los objetivos individuales con los objetivos de la organización, para los que se realizan intervenciones a escala grupal y comunitaria.

7. Modelo de desarrollo de la localidad/ comunidad.- Trata de potenciar valores como la participación y el liderazgo, utilizando como principal instrumento de intervención el trabajo con grupos de la comunidad. Se centra en el proceso de construcción de la comunidad, es decir, en la capacitación de la misma para establecer el consenso por la vía de la identificación de los intereses comunes, el desarrollo del liderazgo y la educación.

8. Modelo de acción social.- La participación es el valor más invocado en este modelo, que trabaja con grupos y organizaciones que tratan de modificar las políticas institucionales e introducir cambios en la distribución del poder y los recursos. Los trabajadores comunitarios actúan como organizadores, dirigiendo a la gente para que trabaje en una determinada dirección.

9. Modelo de Planificación Social.- Es un modelo que recoge el contenido tradicional de la organización comunitaria como método de trabajo social. Pone el acento inicialmente en la coordinación de los servicios y recursos de una determinada zona, para introducir posteriormente el desarrollo de programas y la planificación del bienestar social: vivienda, salud pública, educación, etc. Se trata de buscar y poner en marcha soluciones técnicas y racionales a los problemas, por lo que el trabajador comunitario asume un papel de experto y no tanto de líder u organizador.

### **Diagnóstico organizacional de la comunidad**

Teniendo como referencia etimológica que la palabra diagnóstico significa “conocer a través de” proporciona una aproximación a lo que debe ser el diagnóstico organizacional de la comunidad, mismo que tiene dos propósitos, ambos orientados a una acción: (OPCIÓN, 2001)

- Ofrecer información básica que sirva para programar acciones concretas: proyectos, programas u otros, y
- Proporcionar un cuadro de situación que sirva para formular las estrategias de actuación.

Un diagnóstico comunitario debe realizarse bajo dos etapas, la primera realizada exclusivamente por interventores o investigadores y la segunda realizada de manera participativa conjuntamente con la comunidad; estas etapas fortalecerán la información que se obtenga de manera detallada en diferentes rubros y que se identificarán como variables.

Para cumplir con el objetivo del diagnóstico organizacional de la comunidad cada uno de los actores involucrados mencionados en el párrafo anterior deben desarrollar diferentes actividades y tareas que al final de manera integral contribuyan al logro del objetivo.

Los interventores o investigadores deben revisar la información disponible de la comunidad que se quiere intervenir, presentándose esta información en registros, archivos o crónicas, la información generalmente se asocia con indicadores sociales como: edad, raza, sexo, escolaridad, estado civil, educación, ingresos, densidad poblacional, patrones de organización social que infieran los problemas y necesida-

des de los miembros de la comunidad. Otra tarea de los interventores es el desarrollo de un mapeo y localización que consiste en recorrer la comunidad y hacer registros lo que se encuentra a modo de infraestructura, el mapeo y la localización es de mucha utilidad porque permite obtener información muy precisa de la comunidad y a su vez entablar los primeros contactos con los miembros de la comunidad. (Aubel, 2000). Para el desarrollo del mapeo y localización es considerable utilizar como técnica el instrumento de la entrevista estructurada, cuyo contenido de integrar variables que permitan profundizar en el análisis de la comunidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

La información obtenida, en las tareas que los interventores aplican al diagnóstico, debe someterse a un análisis de datos y contenidos aplicando el análisis crítico que ayude a obtener inferencias y explicaciones de fenómenos encontrados para culminar en un informe que presente el panorama cuantitativo y cualitativo de la comunidad.

Otra de las etapas del diagnóstico organizacional de la comunidad, es lo que se llama como diagnóstico participativo, el cual consiste en involucrar de manera participativa a los miembros de la comunidad para sensibilizar a los actores principales líderes o agentes clave de la comunidad que se involucren en las acciones organizando reuniones, focus group, foros o talleres que sirvan de técnicas de obtención de información.

Una vez habiendo obtenido información por medio de las diferentes técnicas mencionadas en los párrafos anteriores, el diagnóstico organizacional de la comunidad

debe culminar con la identificación de problemas que orienten al trabajo de la intervención y las estrategias de acción a estos problemas. Esta metodología se establece para el caso de una comunidad del norte de Quintana Roo en México en el que a través de una iniciativa ambiental se vinculó el interés comunitario y el mercado al plan municipal de desarrollo a través de un proceso de intervención. Las fuentes de información fueron encuestas y foros de participación ciudadana que determinaron las herramientas de intervención local.

De manera específica el caso se encuentra en el municipio de Isla Mujeres, y el recurso natural de rescate son unas lagunas salinas que pretenden ser incorporadas a la actividad productiva por medio del ecoturismo.

Este caso se clasifica como un modelo de desarrollo de la comunidad y como un modelo de planificación social, ya que la participación y el liderazgo, se llevó a cabo con el Comité ciudadano de Pueblo Mágico de la localidad, así como dos grupos vecinales de las lagunas salinas. De manera tradicional la comunidad utiliza grupos ya organizados para otros fines como deportivos o religiosos, que fue a través de los cuales se trabajó de manera social. Tratando de recuperar espacios comunes de la localidad, a través de los vecinos y de profesores, como expertos e interventores. Los resultados se detallan a continuación.

### **Análisis y Resultados**

Con el propósito de describir el proceso de intervención utilizado para el caso de las lagunas salinas de Isla Mujeres, ubicada al norte de Quintana Roo en México. Se detalla la iniciativa ambiental, que dio origen al proyecto, el diagnóstico a través del

cual se vinculó el interés comunitario, y el producto turístico que establece su participación en el mercado y que es parte del plan municipal de desarrollo. De este modo participan de manera simultánea los tres actores principales: gobierno, comunidad y mercado.

### **El caso de las lagunas salinas, una iniciativa ambiental**

Isla Mujeres, es una isla del mar caribe que cuenta con cuatro cuerpos de agua internos: laguna Makax, Salina chica, Salina chica aeropuerto y Salina grande. Estas tres últimas lagunas salinas quedaron atrapadas por asentamientos humanos situados a su alrededor. En su origen producían sal pero al cerrarse los suministros acuíferos marinos para desarrollo de infraestructura vial, deja de producir sal y pierde su atractivo económico convirtiéndose en lagunas de agua dulce que son usadas para arrojar basura y desechos. Ceballos R., Corona E. & Olivares, M. (2017).

La importancia de su recuperación como humedales urbanos para los pobladores, se debe a que proporcionan numerosos servicios ambientales y son importantes ya que de los manglares del planeta (22,000 km<sup>2</sup>) cerca del 12% está en el Caribe (Spalding et al. 2010, en Jacquet B. & Geraud A. 24 de octubre de 2018). En dimensión forman parte de una enorme biodiversidad de la pequeña isla que sólo mide 1 km en su parte más ancha y tiene 7.5 km de largo. Para recuperarlas en 2015 se inicia un proyecto bajo el diagnóstico socio económico y ambiental que dio la pauta a su recuperación. El proyecto cuenta con poco interés de parte de autoridades y agentes externos con capital ya que Isla Mujeres transita de pueblo pesquero a co-

munidad turística por el reconocimiento de sus playas que hacen olvidar las pequeñas lagunas internas cuyo valor ambiental es mayor incluso para el mar que rodea la isla. El peligro mayor es que son potencialmente tierra de relleno para construcción de edificaciones, por lo que un proyecto de rescate como humedales urbanos, es una ocurrencia ambiental, social y económica.

### **El diagnóstico organizacional comunitario**

Con este propósito de recuperarlas en el año 2015 se inicia un Diagnóstico Socio Económico y Ambiental Las Salinas de Isla Mujeres, y de él emanan los siguientes resultados que ahora son pauta para la intervención y se redactan como prácticas que los vecinos de las salinas tienen y que se dividen en sociales, económicas y ambientales, (Ceballos R., Corona E. & Olivares, M. 2017).

Prácticas sociales: ayuda en situaciones críticas con una baja capacidad de asociación autónoma. Problemas sociales a su alrededor como vandalismo y drogadicción. Dinámica vecinal armónica y con posibilidades de agrupamiento. Propuesta de organización desde agentes externos. Los vecinos presentan alta capacidad de trabajo en equipo, pero baja en autogestión. No hay evidencia ni antecedentes de organización autónoma entre ellos, sin embargo hay respuesta a dirección externa y colaboración, ante toma de decisiones por organismos de orden jerárquico que ellos consideren superior o que les aporte un beneficio.

Prácticas económicas: ausencia de interacción vecinal para actividades productivas, predomina el comercio de manera individual. Los habitantes permanecen trabajando por las mañanas encontrándose sólo por las noches, se encuentran los de pequeños negocios en sus casas. Se propone organización de eventos en Kayac,



paseos para observación de aves, que les permitan participar de manera conjunta y esporádica, que les reporte un beneficio económico. Elaboración de un parador turístico comercial que agrupe distintas ofertas de productos y la elaboración de un plan de mejora y recuperación del entorno.

Prácticas ambientales: disociación de las salinas como parte de su paisaje y entorno. Población económicamente activa a su alrededor, son los únicos que tienen acceso a las lagunas. Se plantea un programa de recuperación que conjunte acciones de fondeo de recursos para conexión con el mar y de socialización e interacción con los vecinos. Hay evidencia de baja oxigenación, lo que produce olores fétidos, además de basura. Con estos resultados se planteó la siguiente intervención.

### **La intervención**

Contempla ocho fases descritas en la Tabla 2 y la propuesta de estrategias alineadas al Plan Municipal de Desarrollo (PMD). Del diagnóstico de la etapa anterior y la aplicación de la metodología de intervención comunitaria ha sido posible generar estas estrategias resumidas en el Plan de Recuperación de las Salinas que a su vez contiene la creación de Nuevos Productos Turísticos para Isla Mujeres, con especial cuidado en el ambiente.

Con base en las prácticas sociales de los vecinos de las salinas se estableció primero un vínculo entre la sociedad y el municipio por medio de un interventor, figura representada por un cuerpo académico de la Institución de Educación Superior más cercana a la ínsula, el Cuerpo Académico de Negocios Internacionales de la Universidad del Caribe, en Cancún Quintana Roo. Debido a que los grupos vecinales

marcan baja autogestión, se incorporó también la participación del Comité Ciudadano de Pueblo Mágico, que para este caso se conforma de empresarios locales de distintas industrias, profesores, reporteros, deportistas, ex alcaldes y amas de casa. Además se formaron dos grupos vecinales, para el rescate de dos de las tres salinas, (Puede verse en la Tabla 2).

Para la ejecución e implementación se contó con la participación de la figura de interventor en la participación del PMD que se compone de un eje de acción y de las siguientes estrategias.

**Tabla 2. Fases de intervención de rescate de las lagunas salinas**

En esta tabla pueden observarse cada una de las técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas en el proyecto de recuperación de las salinas.

FASE	TÉCNICAS
1. Diagnóstico Socio económico y ambiental: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa 1: Evaluación preliminar</li> <li>• Etapa 2: Diagnóstico participativo</li> </ul>	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Revisión de archivos y crónicas del municipio, encuesta censal a vecinos, con preguntas semi estructuradas. Observación participante 2. Técnicas cuantitativas de análisis de datos: Bases estadísticas y descriptivas. 3. Técnicas participativas de análisis: Foro de reconstrucción con vecinos y ex alcaldes.
2. Características del grupo	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Revisión de antecedentes de trabajo colectivo, aspecto social de encuesta de diagnóstico. 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Análisis de contenido, análisis crítico de la encuesta y deducción de prácticas sociales.
3. Evaluación de las necesidades de los vecinos de las salinas	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Foros vecinales. 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Análisis crítico y línea del tiempo. 3. Técnicas participativas de análisis: vinculación con grupos especializados.
4. Diseño y planificación de la intervención	1. Programa de recuperación de las salinas a través de productos turísticos sustentables
5. Evaluación inicial	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: Difusión del diagnóstico. 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Fortalezas y debilidades, evaluación costo beneficio de la recuperación. 3. Técnicas participativas en talleres y reuniones para limpieza y observación de biodiversidad. Foros de consulta ciudadana.
6. Ejecución e implementación	1. Técnicas participativas, identificación de grupos y comités. El Caso de Pueblo Mágico, y los grupos Vecinos de las Salinas.
7. Evaluación final	1. Técnicas cualitativas de recolección de datos: validación de resultados 2. Técnicas cualitativas de análisis de datos: Análisis de contenido, análisis crítico. 3. Técnicas participativas como co organización de eventos para recuperación de áreas aledañas a las lagunas salinas.
8. Diseminación	2. Co organización entre vecinos y Comité Ciudadano de Pueblo Mágico con eventos y festivales. Co organización con Asociaciones Civiles y direcciones Municipales y vecinos.

Fuente: Elaboración propia con base en Mori Sánchez, Ma. Del Pilar (2008).

***Problemas de las salinas y estrategias de acción alineadas al plan municipal de desarrollo.***

Con los años han quedado atrapadas en el centro poblamiento y se han convertido en lagunas con agua contaminada cuyo perímetro sirve como punto de encuentro de vagos y delincuentes. El abandono ha hecho que los habitantes utilicen la laguna para arrojar basura y las medidas tomadas como campañas de limpieza no son suficientes para mantenerla limpia. Problemas: Abandono, contaminación, Cambio en el uso y delimitación geográfica y Ausencia de conocimiento e ignorancia de los valores históricos y naturales

***Estrategias de acción, el proyecto de recuperación de las salinas.***

Objetivo del proyecto: Proporcionar áreas verdes y espacios públicos regresando la belleza natural del lugar y la seguridad a la población de Isla Mujeres y sus visitantes, con áreas de esparcimiento para sumar su potencial al turismo, del cual depende económicamente. A través de:

- 1) Infraestructura para usos alternativos que generen productividad local y comunitaria con el uso de las salinas.
  - a. Infraestructura para usos alternativos que generen productividad local y comunitaria con el uso de las salinas
  - b. Señalética
  - c. Audiorama natural para realización de eventos culturales y avistamiento de aves
  - d. Rehabilitación de infraestructural del área de conservación
  - e. Parque ecológico recurso único con flora y fauna endémica
  
- 2) Desarrollar actividades de promoción del cuidado y corrección de su uso
  - a. Talleres de educación ambiental que generen un cambio de hábitos en la población

- b. Formación de grupos vecinales para integrarlas a una propuesta de desarrollo local sustentable
- c. Actividades planeadas para la limpieza de los humedales, que permitan usarlos de manera productiva
- d. Campaña digital de sensibilización de cuidado y conservación

### ***Vínculo entre el PMD y el Programa de recuperación de Las Salinas.***

Para poder llevar a cabo este vínculo que permita una intervención comunitaria el interventor trabajó de manera colaborativa en la realización del PMD a través de los foros de consulta ciudadana resultando su inclusión en ocho objetivos estratégicos que dan la posibilidad de llevar a cabo el programa de recuperación por la comunidad.

Estos objetivos corresponden a 3 de los 6 ejes del PMD: Futuro en paz, Futuro verde y Futuro ordenado y competitivo, enmarcados en tres Objetivos de Desarrollo Sostenible, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, Acción por el Clima y Ciudades Sostenibles. Se detallan a continuación de manera textual, según aparecen en el PMD:

#### **Futuro en paz**

- Implementar acciones de monitoreo de niveles en los cuerpos de agua interiores de la ínsula (Salinas) y gestionar en coordinación con la Federación y el Estado recursos para realizar su saneamiento.

#### **Futuro verde**

- Elaborar el programa de manejo de lagunas y humedales para protección y cuidado del manglar.
- En coordinación con la iniciativa privada y los tres órdenes de gobierno, generar un programa de trabajo para el mantenimiento y limpieza de las playas y lagunas.
- Implementar acciones orientadas al mantenimiento y limpieza de las playas y lagunas.
- Promover ante el comité de la ZOFEMAT la gestión y destino de recursos a fin de crear el programa de conservación de humedales y lagunas para preservar flora y fauna endémica.

#### **Futuro ordenado y competitivo**

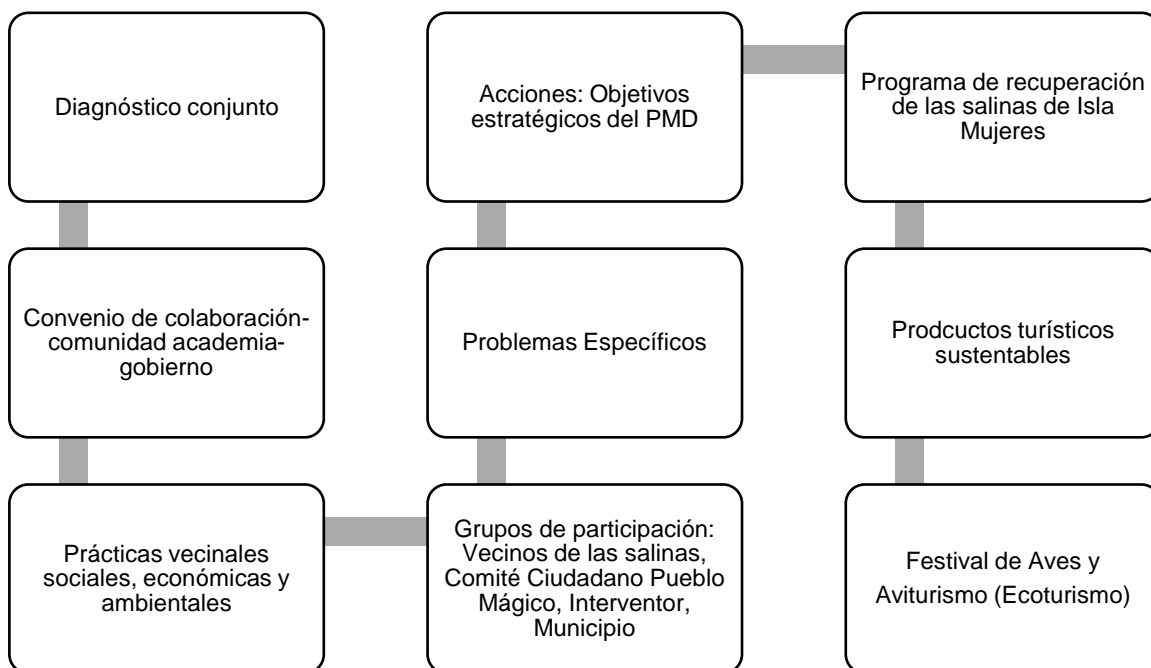
- Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos que permitan diversificar la oferta.
- Promover el diseño de una base de datos estadística para destinos turísticos sustentables basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la mejor toma de decisiones ante los distintos niveles de gobierno.

**Figura 1.** Ejes y temas del PMD 2018-2020. Fuente: H. Ayuntamiento de Isla Mujeres 2018-2020

Para que el Programa de recuperación se pueda dar se requiere de dos condiciones, que esté descrito de manera explícita en el PMD y además que trascienda administraciones públicas de 3 años a nivel municipal y de 6 años a nivel estatal, ya que es la manera en la que un problema de tal complejidad puede ser resuelto. Los actores involucrados en esta transición y que permanecen en cada gestión son dos: interventores y comunidad.

***Descripción del proceso de intervención utilizado en las lagunas salinas.***

Los resultados han mostrado que el interés económico sobre actividades remuneradas y el interés a la naturaleza y el ambiente encuentran confluencia si participan de manera conjunta en la toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos de desarrollo. Estos se conjuntan a través del proceso de intervención de la Figura 2. En el que paso a paso se detalla cómo se integró el interés comunitario a los planes municipales.



**Figura 2.** Proceso de intervención del Programa de recuperación de Las salinas. Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

La comunidad puede establecer una organización y tener resultados dentro de la economía local de manera sostenible cuando logra identificar liderazgo comunitario para la formación de grupos y la continuidad de proyectos. Alejados de las gestiones gubernamentales que cambian cada período electoral, es la comunidad quien puede hacer permanente los programas de recuperación y la apertura de nuevos productos turísticos que sean amigables con el medio ambiente.

En el caso de las lagunas salinas de Isla Mujeres, según el diagnóstico llevado a cabo, no se encontraron signos de liderazgo comunitario para llevar a cabo el programa por lo que la pieza clave fue la figura de interventor, formalizada con el convenio de colaboración firmado entre el H. Ayuntamiento y la Universidad del Caribe. Otro vínculo importante fue el trabajo informal entre Asociaciones de la Sociedad

Civil y la comunidad a través de tres grupos: Dos grupos de vecinos de las salinas y el Comité ciudadano de Pueblo Mágico, quien ha gestionado recursos y participado de manera activa en la elaboración, ejecución y evaluación del programa de recuperación a través del producto turístico Avistamiento de Aves.

Desde una perspectiva local de desarrollo, los instrumentos más favorecedores de intervención comunitaria, fue la participación de interventores y vecinos en los foros de consulta ciudadana y la inclusión de las salinas en ocho acciones estratégicas del PMD. Aunque esto no asegura su conclusión en el largo plazo, permite seguir trabajando en la recuperación de cada una de las lagunas y potenciar su valor económico y social, además de su relevancia ambiental.

El proceso de intervención utilizado en las salinas de Isla Mujeres logró rescatar el vínculo entre comunidad y gobierno a través de la figura de interventor y la formación de grupos vecinales a través de comités ciudadanos que permitan la ejecución del programa con uso eficiente de recursos. La principal herramienta de intervención fueron las visitas a colonias y foros vecinales en conjunto con Asociaciones Civiles.

Es así como un interés ambiental, se vinculó al interés comunitario, a través de un proyecto ecoturístico, que consolida su participación en el mercado a través de un producto turístico: El aviturismo.

### **Lista de referencias**

Albuquerque, F. (2002). Desarrollo económico territorial. Guía para agentes. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria.



Ander-Egg, E. (1997). Metodología y Práctica de la Animación Socio-cultural. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas.

Aubel, J. (2000). Manual de Evaluación Participativa del Programa: Involucrando a los participantes del programa en el proceso de evaluación. Madrid. Nueva Imprenta, S.A.

Barbero, J.M y Cortés, F. (2006). Trabajo comunitario, organización y desarrollo social. Madrid. Alianza editorial

Benko, G. (2000). "Estrategias de comunicación y marketing urbano". En: EURE (Santiago) v. 26 n° 79, Diciembre 2000. Santiago.

Ceballos R., Corona E. & Olivares, M. (2017). Diagnóstico socio económico y ambiental de Las Salinas de Isla Mujeres. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, Vol. 1, No.1, Año 13 Pp. 54-73.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.

Instituto Interamericano para el Desarrollo Social y Económico. (2000). Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Recuperado de [http://www.risolidaria.org/canales/canal\\_drogadiccion/6\\_factores/factores1.jsp](http://www.risolidaria.org/canales/canal_drogadiccion/6_factores/factores1.jsp)

Jacquet Bruno y Geraud Albaret. (2018) Manglares, el nexo biológico entre protección del medioambiente y desarrollo económico [Blog post] Hablemos de sostenibilidad y cambio climático BID [Blog]. Disponible en internet: <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/manglares-el-nexo-biologico-entre-proteccion-del-medioambiente-y-desarrollo-economico/> Consultado 24.10.2018.

Mori, M. (2008). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. Perú.

Liberabit. Revista de psicología. Vol. 14, pp. 81-90

Pascual, B. (2007). La evaluación de la intervención comunitaria: un marco para la

reflexión. España. Revista Interuniversitaria Pedagogía social, vol.14 pp.129-138

Pecqueur, B. y Colletis, G. (1995). "Roles des politiques technologiques dans la creation de ressources spécifiques et avantages dynamiques de localisation".

En: Rallet, A. Torre A. (dir.). Économie industrielle et économie spatiale. París: Económica. Pp. 445-462.

Plan Municipal de Desarrollo de Isla Mujeres para el período constitucional 2018-2022.

Requier-Desjardins, D., (1998). "El Concepto económico de proximidad: impacto para el desarrollo sustentable". En: DEA DESTIN-C3ED/(web). Francia: Université de Versailles-SQ.

Santiago L., Serrano-García, I. & Perfecto, G. (1992). Metodología partícipe: Una experiencia Puertorriqueña. En I. Serrano-García & W. Rosario-Collazo (Comp.) Contribuciones Puertorriqueñas a la psicología social comunitaria. Puerto Rico: EDUPR.

Vázquez Barquero, A. (1999). "El desarrollo local en los tiempos de globalización".

En: Desarrollo local y desarrollo regional frente al JUÁREZ. DESARROLLO LOCAL DESDE UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL ▪ 27 siglo XXI, Ciudad y territorio, Estudios Territoriales, XXXII (122). 1999:721-734