

# MANEJO DE CONFLICTOS EN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS RURALES

Sandra Patricia Miranda Salazar  
Mónica del Pilar Miranda Salazar  
María Fernanda Miranda Salazar







# Manejo de conflictos en la gestión de emprendimientos turísticos rurales





Manejo de conflictos en la gestión de  
empresarios turísticos rurales

Sandra Patricia Miranda Salazar  
María Fernanda Miranda Salazar  
Mónica del Pilar Miranda Salazar





Manejo de conflictos en la gestión de emprendimientos turísticos rurales  
© 2024 Sandra Patricia Miranda Salazar, María Fernanda Miranda Salazar, Mónica del Pilar  
Miranda Salazar  
© 2024 ESPOCH Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur Km 1 ½  
Riobamba – Ecuador  
Teléfono (593) 3 2998200  
Código postal: EC060155  
[www.esPOCH.edu.ec](http://www.esPOCH.edu.ec)

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review)  
Corrección: Editorial Pedagógica Freire  
Diseño: Julio Acosta

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio,  
sin la previa autorización de los propietarios del Copyright.

CDU: 308 + 658 + 338.486

Manejo de conflictos en la gestión de emprendimientos turísticos rurales  
Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Dirección de Publicaciones, año 2024  
154 pp. vol: 17,6 x 25 cm  
ISBN: 978-9942-7265-0-6

1. Sociografía. Estudios descriptivos de la sociedad
2. Gestión, administración de empresas. Organización comercial.
3. Desarrollo, promoción del turismo.

# Manejo de conflictos en la gestión de emprendimientos turísticos rurales

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	i
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ii
PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	15
<b>Capítulo I: Teoría básica del emprendimiento turístico rural y del conflicto</b>	<b>19</b>
<b>1.1. Introducción</b>	<b>21</b>
1.1.1. Objeto de aprendizaje	
1.1.2. Preguntas directrices	
<b>1.2. Desarrollo temático</b>	<b>21</b>
1.2.1. Aproximación conceptual	
1.2.1.1. El emprendimiento turístico rural	
1.2.1.2. El conflicto	
<b>1.3. Autoevaluación</b>	<b>33</b>
<b>1.4. Para recordar</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo II: Marco conceptual para el manejo de conflictos en el contexto del turismo rural</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Introducción</b>	<b>37</b>
2.1.1. Objetivo de aprendizaje	
2.1.2. Preguntas directrices	
<b>2.2. Desarrollo temático</b>	<b>37</b>
2.2.1. Aproximación teórico-conceptual para el manejo de conflictos	
2.2.2. Diferencia entre el manejo y resolución de conflictos	
2.2.3. Fases del desarrollo de un conflicto	
2.2.4. Turismo rural	
<b>2.3. Autoevaluación</b>	<b>43</b>
<b>2.4. Para recordar</b>	<b>43</b>

<b>Capítulo III: Análisis integral del conflicto en el ámbito del turismo rural</b>	<b>45</b>
<b>3.1. Introducción</b>	<b>47</b>
3.1.1. Objetivos de aprendizaje	
3.1.2 Preguntas directrices	
<b>3.2. Desarrollo temático</b>	<b>48</b>
3.2.1. Análisis de posiciones, intereses y necesidades en el conflicto	
3.2.2. Naturaleza de los conflictos	
3.2.3. Actores (partes) del conflicto	
3.2.4. Ciclo destructivo del conflicto	
<b>3.3. Autoevaluación</b>	<b>68</b>
<b>3.4. Para recordar</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo IV: Estudio de caso con el mapeo de conflictos</b>	<b>71</b>
<b>4.1. Introducción</b>	<b>73</b>
4.1.1. Objetivo de aprendizaje	
4.1.2. Preguntas directrices	
<b>4.2. Desarrollo temático</b>	<b>73</b>
4.2.1. Enfoques estratégicos y métodos de intervención en el conflicto	
4.2.2. Mapeo de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales	
4.2.3. El rol del analista del conflicto	
4.2.4. Estudio de caso: Conflictos en los emprendimientos turísticos rurales	
<b>4.3. Autoevaluación</b>	<b>111</b>
<b>4.4. Para recordar</b>	<b>111</b>
<b>Capítulo V: Estilos de conducta y de negociación frente a un conflicto en los emprendimientos turísticos rurales</b>	<b>113</b>
<b>5.1. Introducción</b>	<b>115</b>
5.1.1. Objetivo de aprendizaje	
5.1.2. Preguntas directrices	

<b>5.2. Desarrollo temático</b>	<b>115</b>
5.2.1. Estilos de conducta frente al conflicto	
5.2.2. Vías de abordajes de los conflictos	
5.2.3. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARC's)	
5.2.4. Enfoques de intervención en conflictos	
5.2.5. Estilos de negociación del conflicto	
5.2.6. Principios de la negociación constructiva	
<b>5.3. Autoevaluación</b>	<b>122</b>
<b>5.4. Para recordar</b>	<b>122</b>
<b>Capítulo VI: Habilidades de la comunicación y su importancia en la solución de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales</b>	<b>125</b>
<b>6.1. Introducción</b>	<b>127</b>
6.1.1. Objetivos de aprendizaje	
6.1.2. Preguntas directrices	
<b>6.2. Desarrollo temático</b>	<b>127</b>
6.2.1. El lenguaje en la comunicación del conflicto	
6.2.2. Modelo de la comunicación en el conflicto	
6.2.3. El género en la comunicación	
6.2.4. Reconocimiento de los actores para una comunicación efectiva en los conflictos	
6.2.5. El contenido de la comunicación: lo que se va a comunicar	
6.2.6. Estrategia de comunicación	
6.2.7. Hablar en público	
<b>6.3. Autoevaluación</b>	<b>145</b>
<b>6.4. Para recordar</b>	<b>146</b>
<b>Referencias</b>	<b>149</b>

---

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3-1.</b> Características de las 3P del conflicto	<b>50</b>
<b>Tabla 3-2.</b> Variables clave que ayudan a evaluar el contexto local y a diseñar estrategias de sostenibilidad en emprendimientos turísticos rurales	<b>52</b>
<b>Tabla 3-3.</b> Actividades que se pueden establecer en territorios rurales	<b>53</b>
<b>Tabla 3-4.</b> Análisis de posibilidad y recomendación de establecer emprendimientos en base a las actividades turísticas para el sector rural	<b>54</b>
<b>Tabla 4-1.</b> Organizaciones comunitarias de CORDTUCH	<b>80</b>
<b>Tabla 4-2.</b> Diversidad organizacional en CORDTUCH	<b>83</b>
<b>Tabla 4-3.</b> Establecimientos turísticos rurales en la provincia de Chimborazo	<b>86</b>
<b>Tabla 4-4.</b> Cuento de establecimientos turísticos rurales	<b>87</b>
<b>Tabla 4-5.</b> Tipos de establecimientos turísticos	<b>88</b>
<b>Tabla 4-6.</b> Propuesta de intervención	<b>92</b>
<b>Tabla 4-7.</b> Enfoques estratégicos para los conflictos	<b>99</b>
<b>Tabla 4-8.</b> Matriz de conflictos basado en el análisis de Ochoa-García, 2002	<b>103</b>
<b>Tabla 4-9.</b> Matriz de conflictos basado en el análisis de Torres, 2005	<b>105</b>
<b>Tabla 4-10.</b> Matriz de conflictos basado en el análisis de Calvo, 2014	<b>105</b>
<b>Tabla 5-1.</b> Caracterización de modelos de negociación del conflicto sociambiental, PNUMA, 2010	<b>118</b>
<b>Tabla 6-1.</b> Ejercicio de aplicación del canal de comunicación en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales	<b>130</b>
<b>Tabla 6-2.</b> Preguntas básicas para la comunicación	<b>132</b>
<b>Tabla 6-3.</b> Parámetros CODA	<b>137</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1.</b> Modalidades turísticas en el Ecuador	24
<b>Ilustración 1-2.</b> Significado y aproximación al concepto de conflicto	26
<b>Ilustración 1-3.</b> Formas del conflicto	33
<b>Ilustración 2-1.</b> Alternativas para abordar el conflicto	38
<b>Ilustración 2-2.</b> Diferencia entre resolución y manejo de conflictos	40
<b>Ilustración 2-3.</b> Esquema de diagnóstico	42
<b>Ilustración 3-1.</b> Posiciones, intereses y necesidades del conflicto	48
<b>Ilustración 3-2.</b> Naturaleza del conflicto	49
<b>Ilustración 3-3.</b> Posibilidad alta	58
<b>Ilustración 3-4.</b> Establecimiento	58
<b>Ilustración 3-5.</b> Pirámide de actores	60
<b>Ilustración 3-6.</b> Ciclo destructivo del conflicto	64
<b>Ilustración 3-7.</b> Ciclo destructivo del conflicto para emprendimientos turísticos rurales	67
<b>Ilustración 4-1.</b> Conteo de establecimientos turísticos rurales	88
<b>Ilustración 4-2.</b> Tipos de establecimientos en el área rural	89
<b>Ilustración 4-3.</b> Actores del conflicto caso de estudio	93
<b>Ilustración 4-4.</b> Actores en el mapa	94
<b>Ilustración 4-5.</b> Mapeo del conflicto	95
<b>Ilustración 4-6.</b> Matriz ejemplo sobre el contexto 2 de emprendimientos turísticos rurales	102
<b>Ilustración 4-7.</b> Mapa de conflictos socio-ambientales de Chimborazo, PDOT, 2011	110
<b>Ilustración 5-1.</b> Estilos de conducta frente al conflicto	116
<b>Ilustración 5-2.</b> Mecanismos alternativos de resolución de conflictos, PNUMA, 2010	117
<b>Ilustración 5-3.</b> Modelos de negociación del conflicto socioambiental, PNUMA, 2010	118
<b>Ilustración 5-4.</b> Diferencias entre los tipos de negociación	119
<b>Ilustración 5-5.</b> Razones de ruptura del diálogo y recomendaciones	120
<b>Ilustración 5-6.</b> Etapas del proceso de negociación constructiva	121
<b>Ilustración 6-1.</b> Modelo de comunicación general aplicado a emprendimientos turísticos rurales	129
<b>Ilustración 6-2.</b> Disparadores para la planificación de la comunicación en el conflicto	131



Los emprendimientos turísticos en el área rural enfrentan diversos desafíos, siendo uno de los más significativos el manejo de conflictos. Estos conflictos pueden surgir de múltiples fuentes: diferencias culturales, intereses contrapuestos, recursos limitados, regulación estatal, entre otros.

El presente libro, “Manejo de conflictos en la gestión de emprendimientos turísticos rurales”, tiene como objetivo principal apoyar a gestores, dueños y colaboradores de los emprendimientos turísticos en el área rural así como a funcionarios públicos, brindándoles un espacio reflexivo para conocer o ratificar herramientas y elementos con los que puedan mejorar el entorno a los emprendimientos turísticos, reflejado en la calidad del servicio en el territorio cuando se presentan desafíos en los entornos rurales. Así también, el libro está dirigido a quienes proyectan a futuro su emprendimiento turístico y a quienes participan en la comercialización y operación de emprendimientos turísticos en áreas rurales, este libro se fundamenta en los ejes del modelo educativo politécnico basado en competencias: Saber, ser y servir.

A través de una perspectiva resolutive y local, se busca contribuir al mejoramiento del ambiente colaborativo entre los emprendimientos turísticos, basado en la experiencia de acompañamiento, investigación y vinculación que se ha realizado desde la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por parte de las autoras, desde el año 2012. La meta es fomentar una actitud positiva y una toma de decisiones responsable en el manejo de conflictos.

El contenido del libro se organiza en seis capítulos, cada uno abordando diferentes aspectos cruciales para la comprensión y gestión de los conflictos, y lo contextualiza en el entorno rural de Chimborazo:

- 
- 
1. Teoría básica del emprendimiento turístico rural y del conflicto
  2. Marco conceptual para el manejo de conflictos en el contexto del turismo rural
  3. Análisis integral del conflicto en el ámbito del turismo rural
  4. Estudio de caso con el mapeo de conflictos
  5. Estilos de conducta y de negociación frente a un conflicto en los emprendimientos turísticos rurales
  6. Habilidades de la comunicación y su importancia en la solución de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales

Esperamos que este libro aporte elementos teóricos que sirvan en el quehacer para todos aquellos interesados en mejorar la gestión de conflictos en el ámbito del turismo rural. Al proporcionar una comprensión profunda y herramientas prácticas, confiamos en que contribuirá significativamente al fortalecimiento de las comunidades locales.

*El hombre, que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo (Rodríguez Estrada, 2013).*

Transformar la mirada del conflicto que a menudo se lo ve como un obstáculo es seguramente una herramienta de cambio fundamental para el área del turismo, en especial en los sectores rurales. Esto requiere de la identificación del conflicto que obstruya la mejora en la calidad de vida de las personas que han emprendido en el área del servicio turístico, con énfasis en el entorno rural. Además, las personas inmersas en este ámbito requieren de un compromiso personal para realizar un entrenamiento constante, distinguiendo las dinámicas sociales que se desarrollan, y el papel que asume cada uno en su territorio con su emprendimiento turístico.

El libro “Manejo de conflictos en la gestión de emprendimientos turísticos rurales”, surge desde la reflexión académica y los aprendizajes de sus autoras, durante la colaboración cercana al turismo desarrollado desde el año 2002 hasta la actualidad (2024) en las comunidades de la Corporación para el Desarrollo de Turismo Comunitario de la provincia de Chimborazo (CORDTUCH). Los conflictos son inevitables, pero son una oportunidad para el crecimiento y la mejora continua de quienes lo desarrollan, acompañan y apoyan la gestión del turismo en entornos rurales.

Nuestra intención con esta obra es compartir con los gestores y colaboradores de emprendimientos turísticos en áreas rurales nuestra perspectiva para el manejo efectivo de conflictos y para pensarnos como creadores de un entorno más colaborativo y productivo, desde diversos campos como el turismo, las ciencias sociales, la administración de empresas y las finanzas. Este libro contiene seis capítulos:

Capítulo I: Teoría básica del emprendimiento turístico rural y del conflicto. Este capítulo introduce los conceptos fundamentales del emprendimiento turístico rural y del conflicto, diferenciando entre problemas y conflictos y ofreciendo una tipología específica en el contexto del turismo rural.

Capítulo II: Marco conceptual para el manejo de conflictos en el contexto del turismo rural. Proporciona un marco teórico para el manejo de conflictos, destacando las diferencias entre manejo y resolución, y explorando las fases del conflicto en el ámbito del turismo rural.

Capítulo III: Análisis integral del conflicto en el ámbito del turismo rural. Este capítulo se centra en el análisis de posiciones, intereses y necesidades, la naturaleza de los conflictos y la identificación de actores, proponiendo estrategias para abordar y manejar conflictos en el turismo rural.

Capítulo IV: Estudio de caso con el método de mapeo de conflictos. Presenta un estudio de caso utilizando el método de mapeo de conflictos, demostrando enfoques estratégicos y el papel del analista en la resolución de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales.

Capítulo V: Estilos de conducta y negociación frente a un conflicto en los emprendimientos turísticos. Explora diferentes estilos de conducta y negociación en la gestión de conflictos, así como los mecanismos alternativos de resolución, y los principios de una negociación constructiva en el turismo rural.

Capítulo VI: Habilidades de la comunicación y su importancia en la solución de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales. Destaca la importancia de la comunicación efectiva en la resolución de conflictos, abordando el lenguaje, el reconocimiento de actores, las estrategias de comunicación y las habilidades necesarias para hablar en público.



Cada capítulo, por nuestra experiencia docente, se desarrolla con un formato estándar: introducción al capítulo con sus objetivos de aprendizaje y preguntas directrices; el desarrollo temático del capítulo, la autoevaluación y termina con información resumida que sirve para recordar; de tal manera que esta estructura facilite el aprendizaje y apoye la aplicación práctica de los conceptos, asegurando que el lector pueda integrar y utilizar la información de manera efectiva en su trabajo diario.

El libro se centra en examinar al conflicto desde una nueva perspectiva, no como un obstáculo, sino como una herramienta de cambio. Para esto será necesario el entrenamiento constante y personal de los gestores o colaboradores en el territorio rural de los emprendimientos turísticos, así como asumir el rol que le corresponde a cada uno para hacerlo con voluntad y responsabilidad.

Los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados y de las entidades públicas relacionadas con el turismo, patrimonio natural o cultural, deberán mirar con ojos nuevos el escenario local específico donde se produce el conflicto y distinguir las dinámicas sociales en las que se producen, porque siempre hay un antes aunque no hayan estado en la anterior gestión. Esto, con el fin de no empezar lo que varias veces se viene iniciando, sino para reconocer los esfuerzos sociales de los territorios rurales y se pueda avanzar de manera efectiva y trabajar en conjunto para la investigación, la conservación y uso/acceso a los recursos naturales y las manifestaciones culturales, de los cuales dependen las poblaciones donde se desarrolla el turismo.

Finalmente, se busca promover en el lector, la capacidad de reconocer los posibles conflictos según las necesidades y experiencias de los grupos sociales, para un efectivo monitoreo y sistematización de la resolución de los conflictos en los territorios asociados a entornos rurales y donde se desarrollen actividades turísticas. Esto se debe, a la amplitud de emprendimientos que están y no, reconocidos o normados por la autoridad nacional del turismo en el Ecuador y el avance tecnológico asociado con las redes sociales y experiencias de viajes.





## CAPITULO I

# TEORÍA BÁSICA DEL EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO RURAL Y DEL CONFLICTO



## **1.1. Introducción**

1.1.1. Objeto de aprendizaje

1.1.2. Preguntas directrices

## **1.2. Desarrollo temático**

1.2.1. Aproximación conceptual

1.2.1.1. El emprendimiento turístico rural

1.2.1.2. El conflicto

## **1.3. Autoevaluación**

## **1.4. Para recordar**

Los conflictos se desarrollan en todas las sociedades y el factor clave para que se produzcan es el ser humano, quién tiene el poder de ver al conflicto como un problema o cómo un estímulo para encontrar nuevos caminos o crear nuevas prácticas.

Por esta razón, es importante hacer un acercamiento a los conceptos del emprendimiento turístico rural y conflicto, desde la simplificación conceptual basada en la revisión bibliográfica. Se establece la diferencia entre problema y conflicto y finalmente se hace un acercamiento a la tipología de conflictos en el contexto los emprendimientos turísticos rurales.

### **1.1.1. Objeto de aprendizaje**

Definir al emprendimiento turístico rural y al conflicto en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales.

### **1.1.2. Preguntas directrices**

¿Qué es un emprendimiento turístico rural? ¿El conflicto y el problema son lo mismo? ¿Cuál es la tipología de conflictos en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales?

## **1.2. Desarrollo temático**

### **1.2.1. Aproximación conceptual**

#### **a. Definición del emprendimiento turístico rural**

La palabra “emprendimiento” proviene del latín in que significa “en” y prendere que significa “sostener” (Prieto Sierra, 2014). En el ámbito económico y empresarial comenzó a ganar espacio a mediados y finales del siglo XX. Aunque el concepto de emprender ha existido desde hace mucho tiempo, asociado a la idea de iniciar algo nuevo o llevar a cabo un proyecto, su uso para este libro es en el contexto del turismo en el entorno rural.

Coraggio (2021) fue fundamental para el poner sobre la mesa la economía social y solidaria. Sus ideas han contribuido a la formación de redes y movimientos que buscan una economía más justa y sostenible, porque el trabajo asumió un rol activo en la generación de ocupación y el mejoramiento de las condiciones laborales Coraggio (2021) siendo el emprendimiento aquello que podría motivar iniciativas económicas desarrolladas por individuos, familias, comunidades o colectivos en busca de la generación de ingresos con la creación de actividades productivas, que las podemos conectar con el turismo en los espacios rurales.

Desde una mirada amplia el emprendimiento según Prieto Sierra (2014) se conceptualiza como la “capacidad de diseñar una idea y, con base en ella, implementar un proyecto a través de la identificación de oportunidades”. También, reconoce las transformaciones continuas, que se afrontan de manera personal y grupal, ante lo cual son necesarias “ideas puestas en acción que se orienten a resolver un problema de manera creativa, viable y asertiva” Prieto Sierra (2014) de tal manera que a esto que denomina “innovación” y permite la creación de nuevos procesos, el descubrimiento o valoración de recursos, la búsqueda de nuevos mercados y la forma que las empresas se organizan y hacen negocios, sustentada en el quehacer y no solamente en la mera idealización.

Al respecto, Peralta (2019) caracteriza los emprendimientos de la economía social como unidades económicas que pueden ser unipersonales o familiares, con baja productividad y escaso capital por puesto de trabajo. A pesar de las condiciones precarias y el crecimiento lento, estos emprendimientos permiten a las personas integrarse a la producción y distribución sin depender completamente de las leyes del mercado capitalista. Este enfoque busca asegurar que todos los miembros de la sociedad puedan gozar de una vida digna, con acceso a alimentación, salud, educación, vivienda, trabajo y entretenimiento.

Un emprendimiento, en el contexto de la economía social y solidaria, se define como una iniciativa económica que busca generar ingresos y mejorar la calidad de vida de los individuos y comunidades mediante actividades productivas y de servicios. Estos emprendimientos, según los varios autores que analiza Peralta (2019), así como con su propio aporte, se caracterizan por:

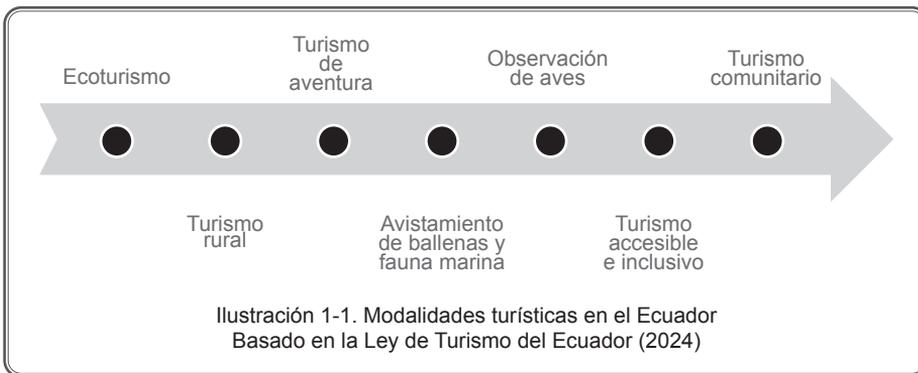
- Integrar principios de solidaridad y cooperación en todas las fases del ciclo económico (Razeto en Peralta, 2019).
- Considerar la economía como inseparable de la cultura y las identidades sociales (Coraggio en Peralta, 2019).
- Promover una distribución equitativa de los recursos y una participación en la producción, distribución e intercambio económico (Giudice en Peralta, 2019).
- Operar bajo condiciones de baja productividad y capital limitado, pero con un enfoque en la inclusión social y el desarrollo humano (Peralta, 2019).

Estos emprendimientos son fundamentales para el desarrollo territorial rural y representan un enfoque alternativo al modelo capitalista tradicional, lo que provoca la búsqueda de equilibrio de la rentabilidad económica con la equidad social y el bienestar comunitario, así como generar oportunidades de trabajo en los territorios rurales.

En este aspecto, el turismo cuando ingresa a los espacios rurales, se lo considera como una herramienta clave para el desarrollo sostenible y resiliente de esos espacios territoriales. Al integrar las actividades tradicionales de una localidad con la oferta turística, se promueve la valoración de lo local, la diversificación económica, la generación de empleo y la sostenibilidad y con una gestión adecuada que reconozca la participación comunitaria y políticas de desarrollo integrales, el turismo rural puede transformar positivamente las comunidades rurales, mejorando su calidad de vida y preservando su patrimonio natural y cultural, sin olvidar que habrán problemas y conflictos por reconocer y superar.

Al respecto, Boullón y Boullón (2008) definen al turismo rural como una modalidad de turismo que se desarrolla en áreas rurales, integrando las actividades tradicionales del campo con los servicios turísticos. Este tipo de turismo busca ofrecer una experiencia auténtica y cercana a la vida rural, permitiendo a los visitantes disfrutar de la naturaleza, la cultura local y las actividades del territorio rural.

En el Ecuador en la renovada Ley de Turismo (2024) se reconocen siete modalidades turísticas. A continuación, se detallan dichas modalidades turísticas:



En base a la Ilustración 1-1, se reconoce que seis de las modalidades se desarrollan de manera exclusiva en los espacios rurales, considerando que el turismo accesible e inclusivo responde más a una condición transversal de la actividad turística.

Pulido Fernández (2008) señala que “el desarrollo del turismo rural no ha sido ajeno al proceso de transformación de los espacios rurales” y que su concepto “forma parte del marco conceptual de las ciencias sociales que ha sido incluido al argot político y técnico de la gestión pública”. Esto indica que el turismo no solo se adapta a las dinámicas existentes en los territorios rurales, sino que también puede crear nuevas. Además, el nuevo tipo de turista, constantemente conectado y que utiliza las redes sociales para interactuar con los destinos que visita (Beltrán, 2019), ha obligado a las empresas turísticas y a los emprendimientos



turísticos rurales a adaptarse a un entorno digital en constante evolución.

El surgimiento de líderes turísticos que ven en esta actividad una oportunidad para mejorar las condiciones socioeconómicas de sus comunidades, también se empoderan y aseguran que los beneficios se distribuyan equitativamente, proporcionando empleo digno a sus hijos, hermanos, esposos, tíos, primos y amigos. Es decir que, la sostenibilidad de la actividad turística en sus territorios depende de la dinámica social, por ejemplo a veces lo hacen como comunidad, sobre todo en las más alejadas de los entornos urbanos y dependiendo del número de personas. En otros casos, se conectan al turismo por familias o por personas interesadas en la actividad turística que conforman asociaciones o negocios particulares, en los entornos rurales.

En el proceso de acompañamiento a varias organizaciones comunitarias que desarrollan turismo en la provincia de Chimborazo, hemos visto crearse líderes en las comunidades, que han sostenido el turismo desde su cosmovisión puruhá y que fomentan la colaboración. Estos líderes comunitarios del turismo procuran mediar con los dueños de negocios establecidos, los administradores públicos, los emprendedores de diversas actividades turísticas para poder recibir a los visitantes y preparar a la gente para la visita.

Las personas relacionadas con servicios turísticos en los territorios rurales se ven en la necesidad de integrar prácticas comunitarias que, en el mundo académico, se denominan sostenibles. Muchas de estas prácticas minimizan el impacto ambiental y promueven la conservación sostenida de recursos naturales y culturales.

Cuando los gobiernos locales impulsan el turismo en el sector rural, fomentan la creación de emprendimientos turísticos gestionados por la comunidad, creando espacios de capacitación e incentivos para mejorar la economía local. También, hay interés y presencia de las empresas turísticas de las ciudades para

---

realizar actividades en los espacios rurales.

En este contexto, presentamos una aproximación a lo que entendemos como un emprendimiento turístico rural:

Hace referencia a una iniciativa económica creativa u original localizada en las zonas rurales y relacionada con actividades y servicios propios del turismo, que permite la puesta en valor y la conservación sostenida de los recursos naturales y culturales del entorno para brindar una experiencia auténtica del turista.

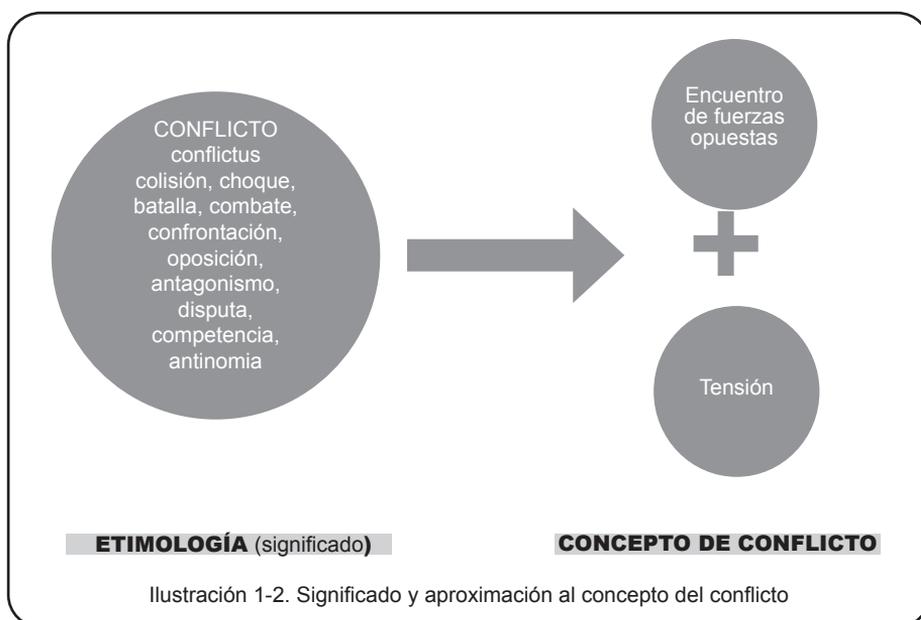
## **b. Definición del conflicto**

La aproximación conceptual al conflicto sigue un recorrido cronológico a través de los aportes de diversos autores, permitiendo así una comprensión más profunda y compleja de las distintas realidades según las épocas en las que surgieron. Walton (1973, p. 71) menciona:

El conflicto interpersonal en las organizaciones es cíclico, incluye 1) desacuerdos explícitos y 2) las diferencias personales y emotivas que surgen entre los seres humanos... El ciclo del conflicto interpersonal comprende cuatro elementos básicos: los problemas..., las circunstancias que precipitan el conflicto manifiesto, los actos de los protagonistas y las consecuencias del conflicto.

Los aportes de Guerrero (1999) y Ortiz-T (2011) permiten definir al conflicto desde un acercamiento etimológico al latín *conflictus* (con - junto / *flictus* – crisis), que ha traspasado a conformar el conocimiento común de que es una colisión o enfrentamiento entre fuerzas opuestas. A esta definición se suma la mirada del conflicto como una forma de socialización que refleja la vitalidad social y la dinámica de las relaciones humanas (Simmel, 2010), así como una oportunidad que puede llevar a una configuración más justa de la sociedad.

La inclusión del turismo en la agenda política del Ecuador desde 1997 ha generado la regulación de las actividades turísticas mod, pero también conflictos relacionados con la creación del registro turístico según las actividades , el control, el deterioro, uso y acceso a los espacios turísticos, recursos naturales esenciales para la subsistencia humana. Estos conflictos surgen en la dinámica de cambio y la movilización de los actores locales (Fontaine, 2004). Entonces, al pensar en los significados y componentes del conflicto, un esquema sería el siguiente:



En la ilustración anterior se presentan dos secciones distintas. A la izquierda, se muestra el significado literal de la palabra “conflicto”, junto con su origen en latín (conflictus) y varios sinónimos como colisión, choque, batalla, combate, confrontación, oposición, antagonismo, disputa, competencia y antinomia. Estas palabras, con sus connotaciones generalmente negativas, contribuyen a la percepción social del conflicto como algo indeseable.

A la derecha de la ilustración, en cambio, se encuentran los elementos que componen el conflicto. Aquí se observa un

acercamiento conceptual que destaca el encuentro de fuerzas opuestas, un proceso que puede generar tensión entre las partes involucradas. Este enfoque permite una comprensión del conflicto, no solo como un fenómeno negativo, sino como la oportunidad de pensar en una interacción dinámica que pueda generar cambios, mejora y soluciones.

La búsqueda de equidad, participación, reconocimiento y bienestar en las sociedades define al conflicto como un compendio de conocimientos y habilidades acumuladas. Diversas sociedades han desarrollado estrategias y técnicas para gestionar los conflictos y encontrar mejores soluciones (Ortiz-T, 2011). Este conocimiento colectivo subraya la importancia de ver el conflicto no solo como una fuente de tensión, sino también como una oportunidad para el crecimiento y la mejora de las relaciones sociales.

Cabe destacar la existencia de una disciplina conocida como conflictología, que según el interés del lector puede profundizar en las diversas metodologías para la resolución de disputas, tales como el arbitraje, las dinámicas de grupo, la mediación, la negociación, la conciliación, el entrenamiento, las terapias psicológicas y la filosofía práctica, con un marco integral para analizar y solucionar conflictos (Vinyamata en Jiménez Bautista y Beltrán Zambrano, 2019).

Aunque no entraremos en detalle en cada una de estas metodologías, en el contexto de este libro buscamos brindar una mirada positiva a las personas involucradas en los emprendimientos turísticos rurales para que se reconozcan como líderes en los procesos de resolución de conflictos y se comprometan a solucionar diferencias para el beneficio integral del territorio.

Finalmente, el conflicto es una interacción cíclica y dinámica que puede surgir de desacuerdos explícitos y diferencias personales, como mencionan Walton (1973) y Simmel (2010). Lejos de ser



visto como algo negativo, el conflicto refleja la dinámica social capaz de construirse y configurar en sus propios términos a un territorio. En el ámbito de los emprendimientos turísticos rurales, la conflictología proporciona herramientas como la mediación y la negociación para gestionar y resolver conflictos. A esta mirada, agregaremos la concepción y teoría del poder en relación con el conflicto en este contexto.

## **El poder**

Este componente en la concepción del conflicto muchas veces es ignorado, por ello se visibiliza por su relación directa en la resolución de conflictos.

Se define al poder como “la capacidad para tomar y llevar a cabo decisiones que afectan nuestra propia vida, para controlar la conducta de los demás o para transformar objetos y recursos” (Guerrero, 1999).

Esta consideración en el ámbito de los emprendimientos turísticos rurales radica en que independientemente de quien ejerza el poder, se producen decisiones para la resolución de conflictos que procuran aliviar la afectación de las poblaciones asociadas al turismo en el territorio.

Por ejemplo, en la teoría del poder creada por Kenneth Boulding en 1989, se interioriza en las capacidades humanas para hacer uso de las formas productivas e integrativas de poder. Se requiere comprender tres maneras diferentes de ejercer el poder: “El poder sobre”, es un poder que está sobre los demás y que tenemos que obedecer. “El poder con” es el poder colectivo según lo que el grupo ha decidido. En último lugar, “el poder desde” que nace desde dentro y está respaldado por la autoridad moral y el testimonio de vida (Curbelo, 2003).

En este sentido, las diferencias marcadas entre los tipos del poder aportan a la visión positiva de los conflictos. Cuando se

---

consigue aliar el “poder con” (grupal) y el “poder desde” (moral) se facilita un mayor grado de confianza y de seguridad en todos y todas las involucradas.

En el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, estos tipos de poder pueden ser especialmente relevantes. “El poder sobre” puede manifestarse en la gestión jerárquica, “el poder con” en las decisiones comunitarias y colaborativas, y “el poder desde” en líderes locales que inspiran y guían a la comunidad hacia prácticas sostenibles y justas. Esta comprensión del poder puede ayudar a gestionar los conflictos de manera más efectiva, promoviendo un ambiente de cooperación y respeto mutuo.

Además, el concepto de poder juega un papel fundamental en entender las diferentes formas de poder, como el poder coercitivo, cooperativo y legítimo, permite a los líderes rurales utilizar estrategias adecuadas para manejar situaciones conflictivas. Por ejemplo, el poder de la mediación y la negociación es esencial para facilitar el diálogo y alcanzar acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas.

Además, el empoderamiento comunitario es crucial para que las comunidades rurales desarrollen su propio poder colectivo, gestionando y resolviendo conflictos de manera efectiva. La comunicación efectiva también es una herramienta poderosa que puede transformar conflictos potenciales en oportunidades para el crecimiento y la colaboración.

La capacitación y la educación continua son vitales para empoderar a los líderes rurales, proporcionándoles las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar desafíos y gestionar conflictos. Por último, la innovación y la adaptabilidad son claves en la gestión de conflictos, porque permiten la incorporación de nuevas tecnologías y métodos innovadores que pueden mejorar significativamente la resolución de conflictos en el contexto del turismo rural.



Integrar estas perspectivas sobre el poder en la gestión de conflictos proporciona un enfoque holístico y práctico para los emprendedores turísticos rurales, promoviendo la equidad, la participación y el bienestar social en sus comunidades.

## **El problema vs conflicto**

Es importante contrastar y reflexionar sobre la diferencia entre problema y conflicto, que se marca en un aspecto básico que es el ser humano. En el contexto del nuevo paradigma de desarrollo territorial rural, es crucial diferenciar entre problemas y conflictos para aplicar las estrategias adecuadas.

Por ejemplo, Lambruschini (2014) destaca que mientras los problemas pueden existir independientemente de las interacciones humanas, los conflictos necesariamente implican la participación de personas o grupos con intereses contrapuestos. Esta distinción es crucial, debido a que los conflictos no solo involucran soluciones técnicas, sino también la mediación de relaciones y la negociación de intereses (Lambruschini, 2014). Por ejemplo, un problema técnico en un emprendimiento turístico rural puede ser resuelto mediante mejoras en la infraestructura, mientras que un conflicto sobre el acceso a recursos naturales requerirá procesos de mediación y negociación para alcanzar una solución equitativa.

Por otro lado, Barrera (2022) aborda cómo los conflictos en el ámbito rural pueden ser gestionados mediante técnicas de conflictología, que incluyen la mediación, la negociación y la conciliación. Estas técnicas buscan no solo resolver las tensiones inmediatas, sino también fomentar la equidad, la participación y el bienestar social a largo plazo (Barrera, 2022). En este contexto, es esencial que los actores involucrados en los emprendimientos turísticos rurales desarrollen habilidades para liderar procesos de resolución de conflictos, lo cual permita un manejo sostenible y colaborativo de los recursos.

---

Mientras que los problemas se centran en soluciones técnicas y específicas, los conflictos requieren un enfoque más complejo que considere las interacciones humanas y las dinámicas sociales. Entender esta diferencia es crucial para desarrollar estrategias efectivas de gestión en los emprendimientos turísticos rurales, promoviendo tanto el desarrollo sostenible como la cohesión social.

### **1.2.2. Enfoques, tipos y formas del conflicto**

#### **Enfoques del conflicto**

Al profundizar en “los orígenes de la teoría del conflicto, se encuentra a pensadores, filósofos y sociólogos como Heráclito, Polibio, Ibn Khaldun, tardíamente a Hobbes y Hegel, complementándose con los estudios de Weber y Marx” (Colombres citado en Guerrero, 1999). Pero las distintas disciplinas han estudiado al conflicto, dividiendo los enfoques de abordaje en:

- Psicológico: fuerzas contradictorias
- Psicosociológico: interacción social
- Social: funcionalismo y poder
- Socioambiental: manejo social equilibrado y sustentable de recursos naturales

#### **Tipos de conflicto**

El conflicto tiene tipos y niveles, a continuación se detallan los más comunes:

- Intrapersonal: cuando se genera al interior de uno mismo, cuando se tiene el dilema de lo que se quiere y lo que se debe.
- Interpersonal: cuando se genera entre dos o más personas, por intereses o necesidades diferentes, así como aspectos de valor y emocionales opuestos.
- Organizacional: cuando se generan entre las personas de un mismo grupo o entre grupos distintos. Entre otros

tipos de conflictos, que resultan del análisis de la cultura y que procura dar orden y equilibrio al funcionamiento social, relacionado con su entorno, se tienen: real (instrumental), irreal (expresivo), latente, manifiesto, inducido, institucionalizado, no institucionalizado, extremo, diplomático, primarios, secundarios, culturales, institucionales, históricos, faccionales (sociales, económicos, políticos o religiosos) y de lealtades.

### Formas del conflicto

+	<p><b>Positivo</b> El conflicto puede ser un estímulo positivo si genera en los grupos sociales un proceso constructivo, con generación de cambio en cómo se hacen las cosas en relación al entorno natural. Ejemplo: El acuerdo de las partes por un terreno</p>
—	<p><b>Negativo</b> El conflicto puede generar desvío de esfuerzos y agotamiento de recursos económicos, llegando a dilatar el tiempo y el bienestar de las personas que están inmersas en el conflicto; así como a la ruptura de relaciones de apoyo y confianza, llegando a la agresión. Ejemplo: Demanda legal por un terreno</p>

Ilustración 1-3. Formas del conflicto

## 5. Autoevaluación

### a. Preguntas

¿Reconoce el papel fundamental que Usted desempeña en su territorio? ¿Cómo se reconoce? Luego de contestar, tómese unos minutos para asimilar esta reflexión porque reconocer un conflicto es el inicio de querer solucionarlo.

### b. Actividades

Con la información analizada en este capítulo construya su propio concepto de conflicto considerando el contexto de su territorio.

---

Ahora, piense en un conflicto en su territorio para trabajarlo con las herramientas del siguiente capítulo.



#### **Lecturas recomendadas**

García Gutiérrez, I., & López López, Álvaro. (2017). Cuatrociénegas: conflictos asociados al turismo en un área natural protegida. Cuadernos de Turismo, 295–314. <https://doi.org/10.6018/turismo.40.309711>

### **6. Para recordar**

- Recuerda que los problemas son situaciones que requieren soluciones técnicas específicas y pueden existir sin la intervención humana directa. En contraste, los conflictos implican la interacción de personas o grupos con intereses opuestos, lo que requiere mediación y negociación para resolverlos.
- Un emprendimiento turístico rural es una iniciativa económica creativa localizada en zonas rurales, que integra actividades y servicios turísticos para valorizar y conservar los recursos naturales y culturales del entorno, brindando una experiencia auténtica al turista.
- Los conflictos pueden ser intrapersonales, interpersonales y organizacionales, y se presentan en diversas formas, como reales, latentes, institucionalizados y culturales. Los conflictos también pueden ser positivos, estimulando el cambio constructivo, o negativos, generando desgaste y agresión.
- El poder es crucial en la gestión de conflictos. Existen diferentes tipos de poder, como el poder coercitivo, cooperativo y legítimo. Comprender y utilizar adecuadamente estos tipos de poder puede facilitar la resolución de conflictos y promover un entorno colaborativo y justo.
- Desarrollar habilidades en mediación, negociación y comunicación efectiva es esencial para los líderes de los emprendimientos turísticos rurales. La capacitación continua y la educación son vitales para empoderar a las comunidades, permitiéndoles manejar conflictos de manera sostenible y colaborativa.



## CAPITULO II

# MARCO CONCEPTUAL PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS EN EL CONTEXTO DEL TURISMO RURAL



- 2.1. Introducción**
  - 2.1.1. Objetivo de aprendizaje
  - 2.1.2. Preguntas directrices
- 2.2. Desarrollo temático**
  - 2.2.1. Aproximación teórico-conceptual para el manejo de conflictos
  - 2.2.2. Diferencia entre el manejo y resolución de conflictos
  - 2.2.3. Fases del desarrollo de un conflicto
  - 2.2.4. Turismo rural
- 2.3. Autoevaluación**
- 2.4. Para recordar**

El conflicto puede ser considerado como el motor para el cambio, aunque de por medio se den consecuencias negativas como frustración, gasto de energía, ruptura de las relaciones, etc. Lo importante es que los/las involucrados en el conflicto adquieren en el proceso conocimientos de regulación y hacen apropiación de herramientas necesarias para transformar y resolver el conflicto de una manera más creativa.

“El manejo implica el diseño de propuestas para la resolución del conflicto en sociedades donde cotidianamente se perciben exclusiones, confrontaciones, discusiones y enfrentamientos, pero esta concepción debe ir acompañada de algo positivo: es necesario que se produzca el conflicto para la recreación, cambio, transformación y desarrollo” (Guerrero, 1999).

### **2.1.1. Objetivo de aprendizaje**

Identificar alternativas para el manejo de conflictos y la terminología más adecuada para abordar las acciones que se sugieren emplear.

### **2.1.2. Preguntas directrices**

¿Cómo identifica alternativas de solución para un conflicto?  
¿Cómo los emprendimientos turísticos rurales pueden usar los conflictos en el territorio para sostenerse?

## **2.2. Desarrollo temático**

### **2.2.1. Aproximación teórico-conceptual para el manejo de conflictos**

Para poder acercarse al manejo de conflictos en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, se revisa el enfoque del conflicto, que considera al ambiente “como el escenario donde

se desarrolla la vida humana” (Guerrero, 1999). Este escenario permite la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano y de su calidad de vida, pero los intereses, necesidades y objetivos de los actores locales distan del manejo equilibrado y sustentable del ambiente, generando conflictos muy serios de subsistencia.

Con esta gravedad latente, el manejo de conflictos se fundamenta en la creación de alternativas para abordar el conflicto, se analiza a continuación la propuesta del FTTP-FAO desarrollada por Ortiz-T (2011), para la detección del conflicto, que se basa en la experiencia de trabajo desarrollado en América Latina:



Ilustración 2-1. Alternativas para abordar el conflicto  
Basado en la propuesta de FTTP-FAO desarrollada por (Ortiz-T, 2011)

En base a la ilustración 2-1, se detalla de manera breve las consideraciones alrededor del proceso que se puede establecer para abordar un conflicto:

- Origen del conflicto: Es necesario un análisis desde la estructura social en donde se produce, del proceso de formación de los actores, la influencia, necesidades, intereses y posiciones en relación con el conflicto y al control, uso y manejo de los recursos naturales, e incluso al surgimiento del emprendimiento turístico rural en un territorio.
- Estudio de las incompatibilidades de las partes: Entre los actores y las instituciones públicas que procuran manejar los conflictos.
- Propuesta generada con acciones positivas: Para lograr conductas constructivas y relaciones colaborativas,



considerando que las percepciones son diferentes, pero la propuesta de resolución del conflicto deberá generarse para el fortalecimiento de las comunidades locales.

- Anulación de prejuicios: Ruptura de mitos, estereotipos, visiones reduccionistas y simplificación del otro, que impiden pensar en propuestas viables y fundamentadas para el tratamiento de conflictos.
- Diseño de estrategias de manejo de conflictos: Según la influencia local y el poder económico, político y de información; incursionando en el manejo de los conflictos relacionados a los emprendimientos turísticos rurales, conservación, toma de decisiones y gestión.

Para la resolución efectiva es necesario “ponerse en los zapatos de los actores, para entender en dónde se genera el conflicto, a fin de generar prácticas, lógicas y procesos” (Orellana, 1999). Por ello el manejo de conflictos debe ser considerado como un proceso, el mismo que debe ser entendido por las partes a fin de resolver las diferencias.

A nivel turístico en los gobiernos autónomos descentralizados y en los territorios, la instancia que ejerce y tiene el poder (de hacer) son: las unidades, departamentos de turismo. La articulación de proyectos vinculados con los emprendimientos turísticos rurales debe concebirse desde la claridad o sencillez en los términos, para minimizar la generación de conflictos. Pero no sólo esto, sino que los/las gestores/as deberán hacer sus propios análisis de las dinámicas sociales en el conflicto para abordar en sus territorios la generación de estrategias que permitan manejar o resolver el conflicto.

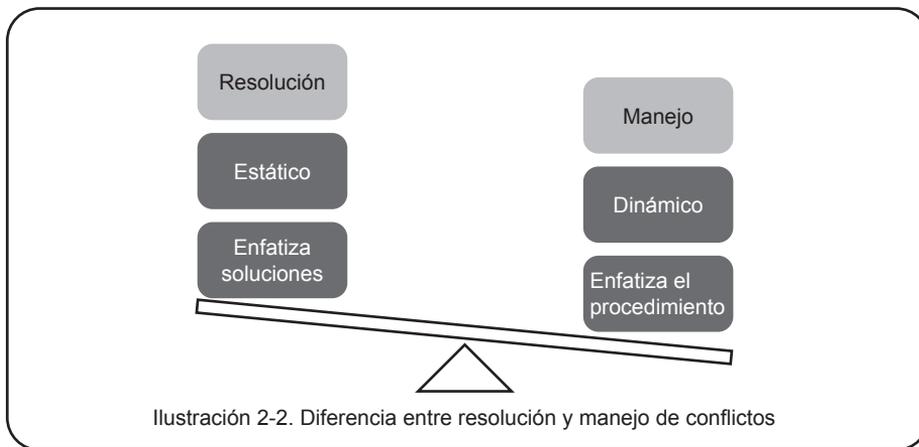
En el ámbito turístico se dibujan diferentes caminos al momento de presentarse un conflicto. Las preguntas de cajón son: ¿cómo resolverlo? ¿Qué técnicas y mecanismos de resolución utilizar? No faltarán los manuales de resolución y dinámicas de manejo de conflicto, aunque estén expresadas en realidades y racionalidades diferentes a las nuestras. “La responsabilidad,

en la medida que exista el compromiso con la facilitación del fortalecimiento de capacidades locales, debería “ser – aprender” la lógica de los procesos conflictivos en nuestras sociedades; en particular las que giran alrededor de los recursos naturales” (Orellana, 1999) y en donde se establecen los emprendimientos turísticos rurales.

### 2.2.2. Diferencia entre el manejo y resolución de conflictos

Es importante marcar la diferencia de los términos relacionados al conflicto, en particular cuando hay palabras que se manejan en el diálogo cotidiano, como manejo y resolución de conflictos, como si fueran sinónimos y que a nivel técnico no se debe reproducir.

La resolución enfatiza las soluciones como objetivo principal, por lo general están centradas en los resultados. La diferencia con el manejo radica en el procedimiento, es decir el análisis del conflicto, actores, intereses, así como el diseño y ejecución de un plan de acción. El manejo aborda los conflictos desde una perspectiva dinámica.



### 2.2.3. Fases del desarrollo de un conflicto

Se describen cuatros fases de cómo se desarrolla el conflicto:



- Inicial: intervienen involucrados/as con objetivos e intereses diferentes sobre el acceso, uso y conservación de los recursos naturales
- Percepción: las partes comienzan a dialogar sobre las diferencias que provocan el conflicto.
- Técnica: el área técnica turística procura reforzar opiniones y visiones sobre el conflicto, contrasta con instrumentos legales y comienza a delinear posibles estrategias de mitigación del conflicto o para establecer un camino claro que permita al conflicto desarrollarse.
- Manifiesta: en esta fase se inicia el diálogo para conocer la disposición de voluntades, recursos y tiempo para establecer nuevos procedimientos para el manejo del conflicto.

#### **2.2.4. Diagnóstico de los conflictos**

Para poder diagnosticar el conflicto es importante realizar un análisis general sobre los distintos factores que influyen en el tipo de conflicto detectado, se destaca:

- Las opiniones e interpretaciones de los involucrados
- Que el/la técnico/a desarrolle su destreza en la detección de quiénes son los actores y qué recurso/s se afecta(n).
- En este punto se recalcan dos factores claves para el diagnóstico del conflicto:
- La experiencia del técnico/a sobre el territorio o en otros sitios con la similitud del medio y la población inmersa en el conflicto.
- El conocimiento técnico que posea sobre los problemas que afectan a los emprendimientos turísticos rurales

Si algún factor falla es probable que exista carencias en el diagnóstico del conflicto, el diálogo se convierte en una herramienta básica para que los/las analistas que se inician en el manejo de conflictos, puedan conocer el escenario y sus actores/as para analizar con atención la ejecución de diagnósticos,

levantamiento de información, desarrollo de proyectos, etc; así como con actores locales que se detecten como claves en el territorio o en el manejo del conflicto.

Para la realización del análisis se ha elaborado la ilustración 4, que recoge un planteamiento de pasos con sus correspondientes preguntas, las mismas que procuran dar al gestor/a insumos disparadores o generadores de más preguntas y que se ajusten a las distintas realidades de los territorios.

Es importante conocer que el propósito del diagnóstico es crear la idea general sobre el conflicto, para comprender el proceso y conocer la disposición de las partes para llegar a los acuerdos.

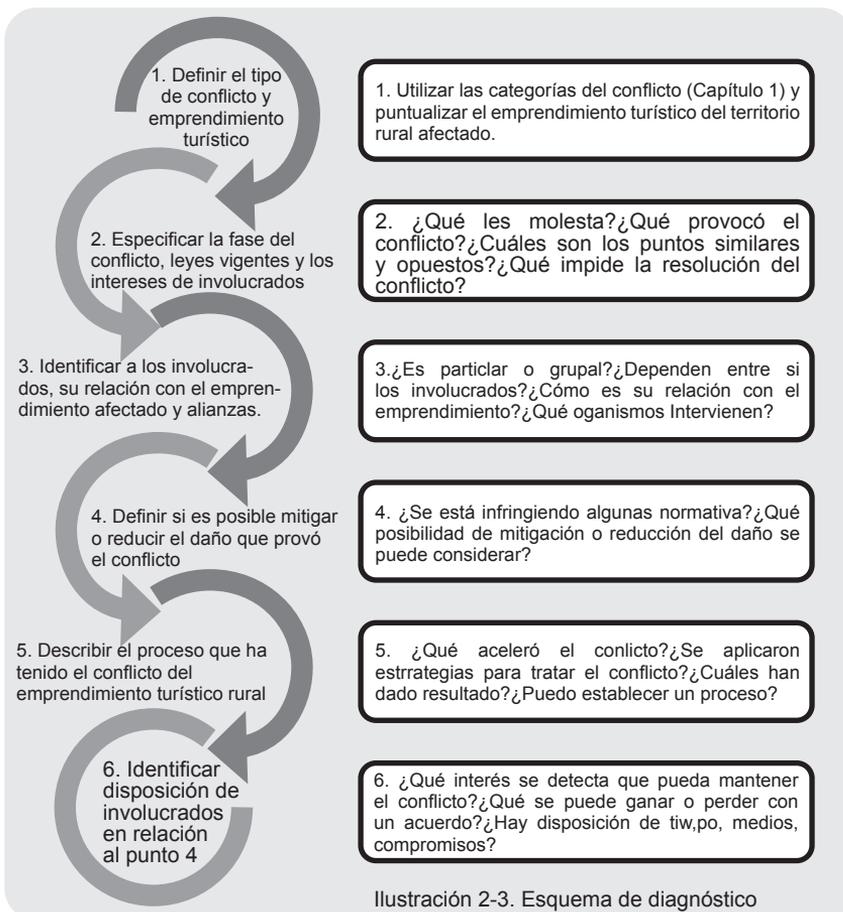


Ilustración 2-3. Esquema de diagnóstico

## 2.3. Autoevaluación

### 2.3.1. Preguntas

Según su nivel de experiencia en el manejo de conflictos en su territorio, ¿Qué experiencias reconoce como exitosas y no exitosas en relación con un emprendimiento turístico rural? En el caso de no poseer una experiencia previa ¿Qué conflicto puede identificar en su territorio?

### 2.3.2. Actividades

Elabore el diagnóstico de un conflicto en su emprendimiento turístico según el esquema propuesta.



#### Lecturas recomendadas

Palafox-Muñoz, A., & Martínez-Perezchica, M. G.(2015). Turismo y nueva ruralidad: camino a la sustentabilidad social. Letras Verdes. Revista Latinoamericana De Estudios Socioambientales, (18), 137–158.  
<https://doi.org/10.17141/letrasverdes.18.2015.1608>

## 2.4. Para recordar

- Recuerda que el manejo de conflictos no solo implica la resolución de los mismos, sino también el diseño y ejecución de estrategias que permitan transformar y gestionar los conflictos de manera constructiva y sostenible.
- Es crucial distinguir entre el manejo y la resolución de conflictos. Mientras que la resolución se enfoca en encontrar soluciones y resultados, el manejo aborda los conflictos desde una perspectiva dinámica, considerando el análisis de actores, intereses y el desarrollo de planes de acción.
- Familiarízate con las cuatro fases del desarrollo de un conflicto: Inicial, Percepción, Técnica y Manifiesta. Cada fase implica diferentes niveles de intervención y

---

estrategias para manejar el conflicto de manera efectiva.

- Un buen diagnóstico es fundamental para entender la naturaleza del conflicto. Asegúrate de considerar las opiniones de los involucrados, desarrollar destrezas en la identificación de actores y recursos afectados, y utilizar el diálogo como herramienta clave para obtener una visión completa del conflicto.
- Diseña estrategias que incluyan la anulación de prejuicios, la generación de propuestas constructivas, y el fortalecimiento de las comunidades locales. Entender el poder económico, político y de información en el manejo de conflictos es esencial para desarrollar enfoques efectivos y sostenibles.



### **CAPITULO III**

## **ANÁLISIS INTEGRAL DEL CONFLICTO EN EL ÁMBITO DEL TURISMO RURAL**



### **3.1. Introducción**

3.1.1. Objetivos de aprendizaje

3.1.2. Preguntas directrices

### **3.2. Desarrollo temático**

3.2.1. Análisis de posiciones, intereses y necesidades en el conflicto

3.2.2. Naturaleza de los conflictos

3.2.3. Actores (partes) del conflicto

3.2.4. Ciclo destructivo del conflicto

### **3.3. Autoevaluación**

### **3.4. Para recordar**

En este capítulo se interpreta la información que existe para el análisis y diagnóstico del conflicto, de tal manera que la teoría no se aleje del trabajo práctico que realiza la persona que desea abordar el conflicto, sino que ayude al desarrollo de destrezas para su manejo.

En los capítulos anteriores se revisaron el marco teórico de la concepción, tipología de conflicto y su manejo. En este capítulo se desarrolla cuatro temáticas que permiten abordar el conflicto: análisis de posiciones; intereses del conflicto (PIN); la naturaleza desde donde se lo concibe, así como al proceso de detección de actores y cómo aportar a la destrucción del conflicto. En el desarrollo se aporta desde el aspecto positivo para manejar el conflicto.

### **3.1.1. Objetivos de aprendizaje**

- Distinguir posiciones e intereses en situaciones de conflicto.
- Determinar la naturaleza del conflicto que se presenta en el territorio.
- Construir una pirámide de actores relacionados al conflicto.
- Interpretar las mejores alternativas que aplican en el ciclo destructivo del conflicto.

### **3.1.2. Preguntas directrices**

¿Cómo analizar posiciones, intereses y necesidades al presentarse un conflicto? ¿Cómo la naturaleza del conflicto puede ser tratada de manera positiva? En las actividades técnicas que se realizan en el territorio, ¿cómo se puede interpretar una pirámide de actores para armar la estrategia que destruya el ciclo del conflicto?.

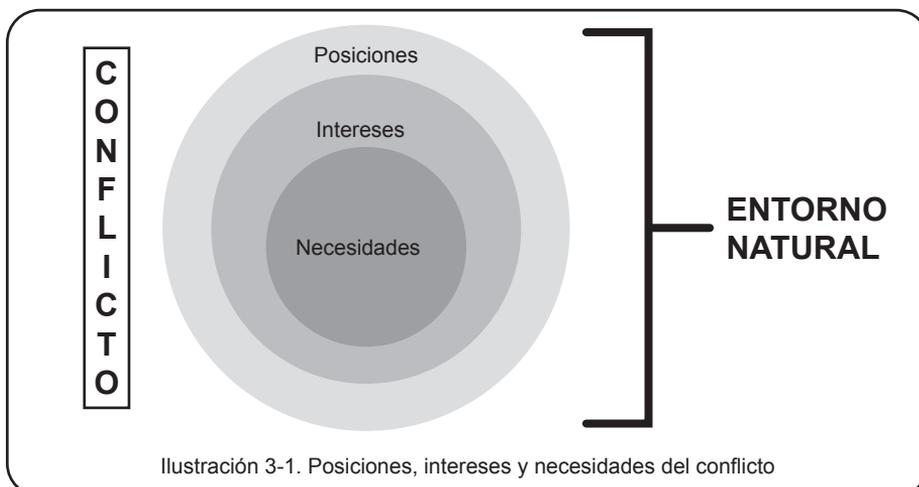
## 3.2. Desarrollo temático

### 3.2.1. Análisis de posiciones, intereses y necesidades en el conflicto

Este ítem es muy breve pero clave para seguir profundizando el entendimiento del conflicto. Existe una pregunta básica que es: ¿por qué? Esta pregunta debe estar siempre presente en el técnico/a que está abordando el conflicto, la razón es que permite distinguir lo siguiente:

- Las posiciones que se refieren a lo externo del conflicto, es decir lo que se manifiesta públicamente y es de conocimiento general.
- Los intereses que no son por lo general de conocimiento público, sino que lo manejan entre los involucrados en el conflicto.
- Las necesidades que manifiestan lo medular del conflicto, que son las más difíciles de alterar al momento de buscar alternativas de manejo. Por ello en el manejo se busca la satisfacción de las necesidades de las partes involucradas.

Para ilustrar las distinciones marcadas, se utiliza el siguiente gráfico.



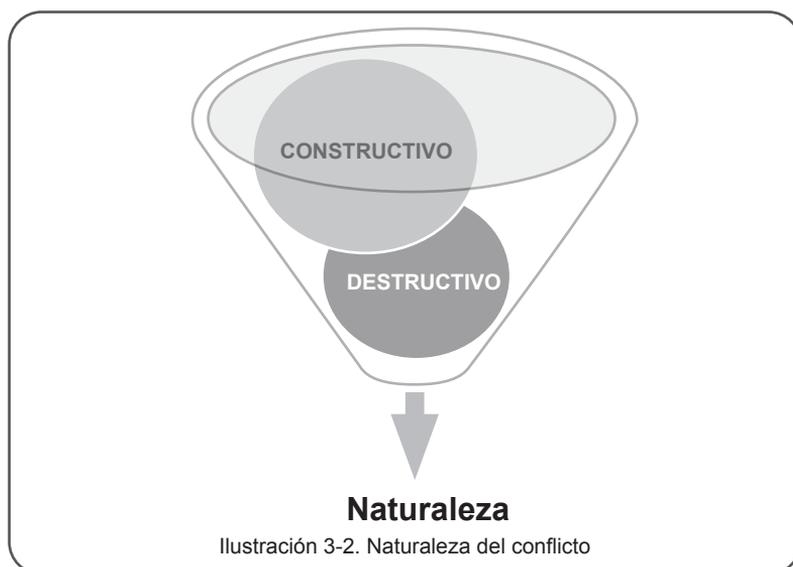
John Burton en 1990 planteó la idea de algunas necesidades básicas universales: identidad, seguridad y supervivencia. Sobre esta base se buscan ciertos intereses y se crean posiciones que creen van a satisfacer sus intereses y necesidades.

### 3.2.2. Naturaleza de los conflictos

Para hablar de la naturaleza del conflicto es importante recordar las formas del conflicto, que son positiva y negativa. Desde la etimología del conflicto se lo asocia con significaciones negativas, pero al manejarlo se necesita abordar al conflicto como algo inevitable de la vida social que se relaciona y subsiste de su entorno natural.

Entonces la naturaleza del conflicto se divide, según el trato, en:

- El trato negativo del conflicto (destrutivo), que se produce cuando es ignorado, escondido o cuando se lo usa para amenazar o utilizar la fuerza sobre otros.
- El trato positivo del conflicto (constructivo), que se produce cuando se busca alternativas de negociación, solución o construcción de consensos, en relaciones multilaterales.



Aunque existen los dos polos en la naturaleza del conflicto, se procura que quienes asuman un cargo en los gobiernos autónomos descentralizados contrarresten lo destructivo del conflicto con la concepción de un proceso de transformación constructiva, en el que es necesario que se haga “uso de su potencial como agente transformador para el cambio sistemático (sigue un proceso), y sistémico (abarca todos los elementos relacionados)” (López, 2008) a fin de generar una actitud positiva en los actores cuando se hace uso y se tienen acceso de los recursos naturales, así como cuando se establecen emprendimientos turísticos rurales.

Además, se debe considerar que en el estudio de los conflictos existen tres situaciones básicas de su generación (Homer-Dixon citado en Walter, 2009):

- La escasez que surge del uso de los recursos naturales
- El movimiento a gran escala de poblaciones como efecto del cambio ambiental
- Las características en la estructura política y legal que rige la explotación de los recursos y la distribución de los beneficios

En este contexto, se identifican en las situaciones conflictivas asociadas a los recursos naturales la identificación de las 3 P del conflicto: Partes, Problemas y Proceso. Se detallan las características más comunes de cada una de ellas:

**Tabla 3-1:** Características de las 3P del conflicto

CARACTERIZACION DE LAS 3 P			
C O N F L I C T O	PARTES (actores)	PROBLEMA	PROCESO
		Complicada red de intereses Surgen nuevas partes Niveles variantes de experiencia Diferentes formas de poder Ausencia de una relación continuada Valores sostenidos fuertemente	Amplia gama emprendimientos turísticos Surgen nuevas cuestiones

La preocupación relacionada a los emprendimientos turísticos rurales se refleja en los esfuerzos de regular las actividades turísticas en el país, por ejemplo, en la Ley de Turismo del Ecuador (2024) se reconocen las siguientes:

1. Alojamiento
2. Alimentos, bebidas y entretenimiento
3. Agenciamiento turístico
4. Transporte turístico
5. Organizadores de eventos, congreso y convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones
6. Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes
7. Guianza turística
8. Centros de turismo comunitario
9. Parques temáticos y atracciones estables
10. Balnerarios, termas y centros de recreación turística

Estas actividades pueden desarrollarse en el espacio urbano y rural, siendo que en los territorios rurales hay una cierta complejidad en la regulación debido a las limitantes que se viven los habitantes del territorio. Por una parte, está, el conocimiento de la normativa turística de los emprendedores en el territorio que procuran poner en valor las bondades de la ruralidad pero que se ven afectados en los servicios básicos, accesos a la educación, servicio de transporte regular, carreteras en buen estado; y por otra, está la llegada de nuevos vecinos que adquieren terrenos en la ruralidad con la idea de un emprendimiento turístico e incluso cuando vienen operadores turísticos que solo desean algunos servicios o a veces, ninguno.

Al respecto, a continuación se realiza un análisis sobre la posibilidad que tienen los pobladores de un territorio rural para establecer su emprendimiento según el tipo de actividad turística en base al listado de actividades turísticas reconocidas en el Ecuador, sin que esto signifique una limitación sino más bien que se plantea acorde a las características de las actividades turísticas y el entorno, lo que puede variar si el presupuesto de

inversión mejoran las condiciones de vida del sector rural del Ecuador.

Para analizar esta posibilidad de establecer emprendimientos turísticos rurales y determinar si son viables, se utilizan variables clave que ayudan a evaluar el contexto local y a diseñar estrategias que maximicen el éxito de los emprendimientos, así se tiene:

**Tabla 3-2:** Variables clave que ayudan a evaluar el contexto local y a diseñar estrategias de sostenibilidad de emprendimientos turísticos rurales

<b>Variables clave</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Importancia:</b>
Infraestructura y accesibilidad	Evalúa la disponibilidad y calidad de la infraestructura básica como carreteras, electricidad, agua potable, y telecomunicaciones. La accesibilidad también incluye la facilidad con la que los turistas pueden llegar al destino.	Es fundamental para garantizar que los turistas puedan acceder fácilmente a los destinos rurales y que se puedan ofrecer servicios básicos de manera confiable.
Recursos naturales y culturales	Examina la presencia de atractivos naturales (paisajes, flora, fauna) y culturales (patrimonio histórico, tradiciones locales) que pueden ser puestos en valor para el turismo.	Los recursos naturales y culturales son los principales atractivos que motivan a los turistas a visitar las áreas rurales. Su conservación y valorización son esenciales para el desarrollo sostenible del turismo.
Capacidad organizativa y capital humano	Analiza la existencia de estructuras organizativas locales, como cooperativas o asociaciones, y la disponibilidad de capital humano capacitado para gestionar y operar los emprendimientos turísticos.	La organización comunitaria y el capital humano son cruciales para la implementación y gestión efectiva de los emprendimientos turísticos. La formación y el empoderamiento de la comunidad mejoran la calidad del servicio y la sostenibilidad del proyecto.
Demanda turística	Estudia las tendencias y preferencias del mercado turístico, incluyendo el perfil de los turistas potenciales y la demanda de experiencias rurales.	Comprender la demanda turística ayuda a diseñar productos y servicios que se alineen con las expectativas de los visitantes, aumentando así las probabilidades de éxito del emprendimiento.
Sostenibilidad e impacto ambiental	Evalúa el impacto ambiental potencial de las actividades turísticas y la capacidad del entorno para soportar el desarrollo turístico sin degradar los recursos naturales.	La sostenibilidad es clave para asegurar que el turismo no comprometa los recursos naturales y culturales a largo plazo. Las prácticas sostenibles ayudan a preservar el entorno y a atraer a turistas conscientes del medio ambiente.

Apoyo institucional y regulación	Analiza el apoyo de las autoridades locales y nacionales, la existencia de políticas y regulaciones que fomenten el turismo rural, y la disponibilidad de incentivos y subvenciones.	El apoyo institucional y una regulación adecuada son fundamentales para proporcionar un entorno favorable para los emprendimientos turísticos. Las políticas de apoyo pueden facilitar la financiación y el desarrollo de infraestructuras.
Competitividad, diversificación de productos	Examina la presencia de otros emprendimientos turísticos en la zona y la posibilidad de diversificar la oferta turística para evitar la saturación del mercado.	La competitividad y la diversificación de productos permiten a los emprendimientos rurales diferenciarse y atraer a diferentes segmentos de turistas, reduciendo el riesgo de dependencia de un solo tipo de actividad turística.
Calidad de vida y beneficio comunitario	Evalúa cómo los emprendimientos turísticos pueden mejorar la calidad de vida de las comunidades locales y la equidad en la distribución de los beneficios económicos.	El desarrollo turístico debe contribuir al bienestar de la comunidad local, mejorando las condiciones de vida y proporcionando oportunidades económicas equitativas.

Al analizar estas variables pensando en el territorio rural se puede obtener una visión integral de la viabilidad para establecer emprendimientos turísticos rurales y diseñar estrategias que maximicen su éxito y sostenibilidad, para ello se propone el uso de las siguientes claves de análisis: Posibilidad (Alto, medio, bajo) y recomendación de establecerse (sí, no) de tal manera que sea sencillo para poder analizar la situación según el territorio. A continuación, se realiza la aplicación de este análisis:

**Tabla 3-3: Actividades que se pueden establecer en territorios rurales**

Actividad turística	Posibilidad	¿Se pueden establecer emprendimientos turísticos rurales?
Alojamiento	Alta	Sí
Alimentos, bebidas y entretenimiento	Alta	Sí
Transporte turístico	Alta	Sí
Guianza turística	Alta	Sí
Centros de turismo comunitario	Alta	Sí
Balnearios, termas y centros de recreación turística	Alta	Sí
Agenciamiento turístico	Media	Sí
Parques temáticos y atracciones estables	Media	No
Organizadores de eventos, congresos y convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones	Baja	No
Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes	Baja	No

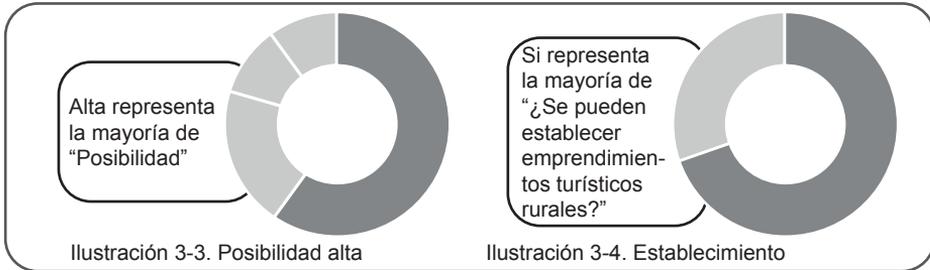
Según el criterio de posibilidad alta y viabilidad, seis de las actividades turísticas analizadas tienen una alta posibilidad de implementación y se pueden establecer como emprendimientos turísticos en zonas rurales. Esto incluye alojamiento, alimentos y bebidas, transporte turístico, guianza turística, centros de turismo comunitario y balnearios, termas y centros de recreación turística. En estos casos, los emprendedores rurales deben enfocarse en desarrollar actividades turísticas con alta posibilidad y viabilidad, como alojamiento, guianza turística y centros de turismo comunitario, debido a que estas actividades tienen un mayor potencial de éxito en entornos rurales.

Al respecto de la posibilidad media y media a baja, las actividades de agenciamiento turístico tienen una posibilidad media de implementación, mientras que los parques temáticos y atracciones estables tienen una posibilidad media a baja. Sobre la posibilidad baja, se puede determinar que los organizadores de eventos y centros de convenciones tienen una baja posibilidad de implementación en áreas rurales. Las actividades con posibilidad media y baja deben ser evaluadas cuidadosamente en función de la ubicación geográfica, la demanda turística y la infraestructura disponible antes de ser implementadas en áreas rurales.

Según los datos y la reflexión sobre los criterios de evaluación, al respecto de la posibilidad y recomendación, se analiza de la siguiente manera:

**Tabla 3-4:** Análisis de posibilidad y recomendación de establecer emprendimientos en base a las actividades turísticas para el sector rural

Cuenta de Posibilidad	¿Se pueden establecer emprendimientos turísticos rurales?		Total general
	Sí	No	
Alta	6		6
Baja		2	2
Media a baja		1	1
Media	1		1
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>



Al respecto, los alojamientos en áreas rurales pueden incluir eco-lodges, cabañas, campings y refugios. Estas opciones de hospedaje ofrecen experiencias auténticas y están conectadas con la naturaleza, atrayendo a turistas que buscan tranquilidad y un entorno natural. Los emprendimientos turísticos rurales pueden capitalizar estas características, proporcionando alojamientos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente que complementen la belleza del paisaje rural.

Los establecimientos de alimentos y bebidas como restaurantes que ofrecen comida local, así como actividades de entretenimiento tradicionales, son muy viables en zonas rurales. Estos emprendimientos pueden incluir restaurantes de comida típica, talleres de cocina local y eventos culturales. La oferta gastronómica autóctona y las actividades de entretenimiento pueden enriquecer la experiencia turística, fomentando una conexión más profunda con la cultura y las tradiciones locales.

Al respecto de los servicios de transporte para conectar zonas rurales con centros urbanos o para recorridos locales son necesarios. Las empresas de transporte que ofrezcan rutas turísticas, transporte a puntos de interés y servicios de shuttle<sup>7</sup>

Transporte se usa el término para familiarizar al lector con los términos que utilizan los operadores turísticos

pueden facilitar el acceso a áreas rurales y mejorar la movilidad dentro de estos territorios. Estos servicios son esenciales para la integración del turismo rural en la red turística más amplia, mejorando la accesibilidad y la comodidad para los visitantes. En especial este tipo de actividad turística es una de las más rentables y dinamiza la economía local de varias maneras, por ejemplo: chofer, guía, mecánico, negocios de provisión, entre otros.

La formación y certificación de los guías de turismo en el Ecuador son esenciales para la mediación de las experiencias en las atracciones locales de los visitantes. Los guías de turismo local tienen un alcance cantonal y su formación es más accesible, pues requieren al menos haber terminado el bachillerato y contar con una certificación de guía local de turismo, así como un curso de primeros auxilios. En el caso de los guías nacionales de turismo, estos pueden optar por una formación directa o, para los profesionales con título de tercer nivel, realizar un proceso de formación por competencia laboral. Además, deben tener certificación B1 en un idioma distinto a su lengua materna y un curso de primeros auxilios en zonas agrestes.

Los guías especializados en patrimonio natural y/o patrimonio cultural enriquecen significativamente la visita al proporcionar contextos históricos, culturales y naturales, generando actividades creativas que implican todos los sentidos. Por ejemplo, un guía especializado en patrimonio natural no solo muestra los lugares, sino que también educa sobre la flora y fauna local, promoviendo la conservación y el respeto por el ambiente y la población local.

El impacto de los guías de turismo va más allá de la mediación de experiencias. Estos profesionales han logrado hasta la actualidad, en los territorios comunitarios, instalar en los jóvenes la aspiración de ser guías de turismo. Si bien contribuyen con su trabajo, reconocemos en este espacio que los guías actúan como embajadores de la conservación y el turismo responsable, sensibilizando a los visitantes sobre la importancia de preservar los recursos naturales y culturales, con mucho más énfasis en los territorios rurales.

Con el avance de la tecnología, los guías de turismo también han modernizado sus servicios utilizando aplicaciones móviles, realidad aumentada y guías digitales, mejorando la experiencia del visitante y facilitando el acceso a la información, siendo esto limitado en el sector rural donde la conexión o señal de celular todavía es limitada. Además, la presencia en línea y el marketing digital son herramientas cruciales que los guías de



turismo utilizan antes, durante y después del servicio de guianza para conectarse con los turistas o visitantes. El foco entonces en relación a la mejora de las condiciones de quienes laboran en este sector deberá ser sobre la interpretación del patrimonio local, la creación de experiencias significativas para los visitantes, la formación, especialización y adopción de prácticas sostenibles como prácticas esenciales para impulsar el turismo rural en Ecuador.

Los centros de turismo comunitario son fundamentales para el desarrollo turístico de las comunidades y de las áreas rurales. Los centros de turismo comunitario pueden ofrecer: alojamiento, alimentos y bebidas; y operación turística comunitaria en los términos Reglamento de Centros de Turismo Comunitario (2022). Estos centros no solo proporcionan servicios turísticos, sino que también promueven la participación activa de la comunidad en la gestión del turismo, asegurando que los beneficios económicos sean distribuidos equitativamente.

Los balnearios, termas y centros de recreación turística son ideales para áreas con recursos naturales como aguas termales y ríos. Pueden ofrecer servicios de spa, baños termales y actividades recreativas al aire libre, atrayendo a turistas que buscan relajación y contacto con la naturaleza. Los balnearios y termas en zonas rurales pueden convertirse en destinos de bienestar, combinando tratamientos naturales con la belleza escénica del entorno rural.

Las agencias de viajes pueden operar en áreas rurales, pero dependen de la demanda turística y la infraestructura de comunicaciones. Aunque más limitado, el agenciamiento turístico puede enfocarse en tours personalizados y experiencias locales, ofreciendo paquetes turísticos incluida la guianza turística donde destacan las particularidades del entorno rural. La flexibilidad y la personalización de los servicios son claves para atraer a turistas interesados en explorar destinos menos convencionales.

Los parques temáticos y atracciones estables en áreas rurales tendría una viabilidad media a baja, debido a la necesidad de una afluencia turística constante y una alta inversión inicial. Estos tipos de instalaciones generalmente requieren grandes inversiones y una base de visitantes sostenida, lo cual puede ser difícil de lograr en áreas rurales con baja densidad poblacional.

Para la organización de eventos, congresos y convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones, se suele requerir infraestructuras grandes y servicios especializados que no son comunes en áreas rurales. La viabilidad de organizar eventos de gran escala en áreas rurales es baja, dado que estas actividades suelen necesitar infraestructuras avanzadas y un acceso fácil, características más típicas de áreas urbanas.

En el caso de los centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes, la infraestructura y la demanda suelen ser limitadas en áreas rurales, haciendo que estos tipos de instalaciones sean menos viables en estos entornos. Los centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes están mejor situados en áreas urbanas o semiurbanas donde la demanda y la infraestructura pueden soportar tales instalaciones.

Según este breve análisis, la mayoría de las actividades turísticas pueden adaptarse a los territorios rurales, especialmente aquellas que implican un contacto directo con la naturaleza y la cultura local, como alojamiento, alimentos y bebidas, guianza turística y centros de turismo comunitario.

Las actividades que requieren infraestructura más compleja, como centros de convenciones y organizadores de grandes eventos, son menos viables en estas áreas debido a las limitaciones en infraestructura y demanda, a menos que venga un inversor.

El establecimiento de emprendimientos turísticos en las áreas rurales debe enfocarse en las fortalezas de estos entornos, como la autenticidad, la sostenibilidad y la conexión con la naturaleza.

### 3.2.3. Actores (partes) del conflicto

En el conflicto existe una premisa: no existe conflicto sin dimensión social (Fontaine, 2004), por ello, es importante entender que la detección de los actores en el abordaje del conflicto es trascendente.

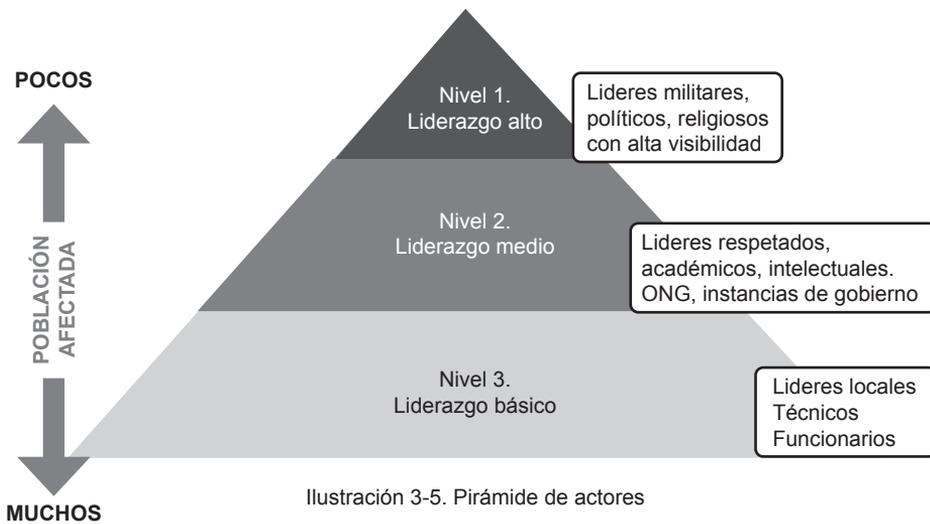
Pero ¿qué es un actor social?: Siempre se habla de los actores claves y los actores del conflicto. Entonces se hace necesario definirlo, desde los estudios de caso en conflictos asociados a emprendimientos turísticos rurales como: “el sujeto (individual o colectivo) estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten accionar en el espacio de una sociedad con vistas a defender los intereses de miembros que lo componen y dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias” (Giménez, 2006)

En este caso, el actor social es un sujeto representativo de intereses y necesidades colectivas, y la connotación territorial se manifiesta porque este sujeto se relaciona con un entorno para su subsistencia. Para la identificación de los actores se debe considerar: el nivel de involucramiento, los roles que desempeñan y las relaciones de poder que se manifiestan en la estructura y organización social donde se manifiesta el conflicto, relacionado al entorno natural. En la construcción de una pirámide de actores, se reconocen a los siguientes:

- Primarios (generadores)
- Secundarios (aliados técnicos, políticos, militares o económicos)
- Terciarios (instituciones que apoyan en la resolución)
- Reguladores (instancia pública con funciones de prevención y mitigación).

Estos términos no están alejados de lo que se conoce como: sector privado, sector público, organizaciones y población (comunidad).

En la temática del conflicto, según el tipo de liderazgo de los actores en su territorio se prioriza el acercamiento para iniciar los diálogos de construcción positiva del conflicto, en esta perspectiva se utiliza la gráfica de una pirámide de actores, en la que se identifican la tipología:



La interpretación de la pirámide de actores considera dos formas de análisis: la capacidad vertical y horizontal de los actores.

La capacidad horizontal de los actores se refiere a:

- La movilidad que pueden hacer los actores a través de las divisiones sociales y ambientales del conflicto
- El reconocimiento de la identidad local
- El diálogo con la otra parte
- La nueva interpretación del conflicto

Y la capacidad vertical de los actores se refiere a:

- La movilidad que pueden hacer los actores a través de las divisiones sociales y ambientales del conflicto

- La conexión social del nivel más alto con las bases en la negociación o búsqueda de alternativas ante el conflicto

Esta pirámide trae de fondo una pregunta interesante: ¿Quién integra la capacidad vertical y horizontal? Esta interrogante permite la reflexión.

Finalmente, López (2008), en la identificación de los actores plantea una serie de preguntas guías que servirán en el análisis del conflicto:

Preguntas clave para identificar actores

- ¿Quiénes son los actores primarios (protagonistas)?
- ¿Quiénes son los actores secundarios (los aliados de los protagonistas)?
- ¿Quiénes son los reguladores del conflicto?, ¿están participando?
- ¿Hay terceros imparciales que estén tratando de ayudar a resolver pacíficamente el conflicto?, ¿qué función están cumpliendo?
- ¿Hay algún grupo que desde afuera esté observando el conflicto y eventualmente pueda influir?
- ¿Las partes tienen el mismo nivel de poder?
- ¿Cuáles son los recursos de poder de las partes?

Pero ¿para qué se realizan estas preguntas?, principalmente porque es importante que las destrezas de los que procuran resolver un conflicto se afirmen desde la curiosidad sustentada, además porque se estará haciendo un análisis de los actores, que según Herrera y Passano (2006), puede ser utilizado para:

- Identificar actores clave (actores involucrados);
- Analizar su legitimidad
- Entender las interrelaciones entre unos actores y otros y cuáles serán las alianzas más probables
- Calcular los índices de participación que cabe esperar de cada grupo
- Estimar qué elementos de compensación habrían de considerarse durante el proceso de negociación.

---

Al respecto, estas preguntas son fundamentales para analizar los actores involucrados en un conflicto y entender sus dinámicas. A continuación, si las aplicamos en el ámbito de los emprendimientos turísticos rurales aporta en la identificación de:

- Actores primarios (Protagonistas) que en el contexto del turismo rural, los actores primarios pueden ser los propietarios de emprendimientos turísticos, las comunidades locales y los turistas. Identificarlos permite entender quiénes son los principales afectados y beneficiarios del conflicto.
- Actores secundarios (aliados de los protagonistas), quienes apoyan a los actores primarios y su influencia en el conflicto. Estos pueden ser organizaciones no gubernamentales, agencias de turismo, y gobiernos locales. Conocer a los aliados ayuda a mapear las redes de apoyo y resistencia que afectan el conflicto.
- Reguladores del conflicto para establecer quiénes tienen la autoridad para mediar o regular el conflicto. Estos reguladores pueden ser entidades gubernamentales, instituciones legales, y cuerpos de gobernanza comunitaria. Evaluar su participación ayuda a entender si el conflicto está siendo gestionado formalmente y cómo.
- Terceros imparciales, es decir los neutrales que pueden aportar a resolver el conflicto. Estos pueden ser mediadores profesionales, organizaciones internacionales, o facilitadores de paz. Su función es crucial para proporcionar soluciones pacíficas y equitativas.
- Observadores externos que pueden influir en el conflicto. Estos pueden ser organizaciones internacionales, medios de comunicación, o investigadores académicos. Los observadores pueden influir mediante la presión pública, la investigación o la intervención diplomática.

En este contexto es importante realizar la evaluación del nivel de poder de los actores involucrados. Esto revela asimetrías de poder que pueden afectar la dinámica del conflicto y las

posibilidades de resolución. Así también, la valuación de los recursos (económicos, políticos, sociales) que cada actor posee. Esto incluye recursos financieros, acceso a redes de influencia, legitimidad social, y capital humano para comprender estos recursos que permite diseñar estrategias más efectivas para la resolución del conflicto, cuando las dinámicas sociales de alguna manera son tan particulares e interesantes en los espacios rurales.

### **3.2.4. Ciclo destructivo del conflicto**

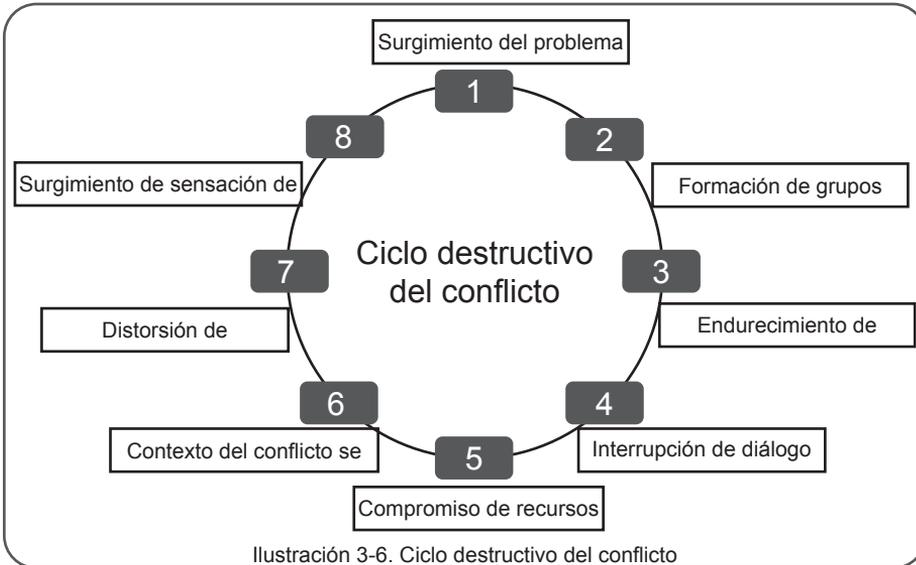
Al respecto, se desarrolla en base a la propuesta de López (2008); quién concibe un patrón del conflicto llamado «Círculo del Conflicto»:

Este modelo evalúa un conflicto de acuerdo a cinco categorías: relaciones, información, interés, estructura y valores. Las categorías generan una mejor comprensión de las causas de la disputa, para ayudar a identificar la parte primaria involucrada, que estimula el análisis de si la causa es o no el resultado de intereses incompatibles, o el resultado de diferentes percepciones de las partes involucradas.

Los problemas de relación se originan en los comportamientos negativos repetitivos que se dan en un territorio al respecto del uso, acceso y conservación de los recursos naturales. Los problemas de información tienen su raíz en la mala o ausente información, así como en la diferenciada interpretación de la información que se recibe. Los problemas de intereses se producen por la incompatibilidad entre ellos. Los problemas estructurales se manifiestan según la percepción de la distribución desigual. Finalmente, los problemas de valores se originan en las diferencias de valor, y/o de ideología de las partes (actores).

Las categorías de análisis permiten reconocer la dinámica implícita del conflicto, cuando se niega, oculta, minimiza o ignora un conflicto indudablemente crece y cambia, según la mirada local

y técnica de quién interviene y los recursos naturales afectados en el territorio. En base a esto, se describe a continuación la evolución o escalamiento en un ciclo destructivo del conflicto:



Según la naturaleza del conflicto, se reconoce su lado destructivo y su lado constructivo, la paradoja es que para construir un proceso positivo de conflicto es necesario conocer el escalamiento del conflicto. A continuación, se analiza el ciclo destructivo del conflicto en el ámbito de los emprendimientos turísticos rurales:

En la ilustración 3-6, se observa que el ciclo inicia con el surgimiento del problema (1), esto se da en un territorio específico rural con sus actores locales y la relación que se mantiene con los emprendimientos turísticos del mismo. Los actores toman iniciativas de información y acciones. En este punto surge una preocupación moderada, en la que los actores necesitan información satisfactoria, si no lo es, se inicia el ciclo destructivo del conflicto.

Dependiendo de la percepción del conflicto, los actores comienzan a movilizarse de un lado a otro (2), desarrollando opiniones que

traspasan al grupo, quienes se sientan identificados conformarán un grupo, los que no, el otro grupo.

Esto desencadena un endurecimiento en las posiciones (3) que desarrollan discursos que vuelven rígidas las definiciones del problema y se identifican a los oponentes. Se produce entonces, la interrupción del diálogo (4) entre las partes, malentendidos y encuentros poco productivos, la intolerancia provoca que la pérdida de interés en otras perspectivas, la información se estanca y no llega.

Los líderes de cada grupo son vistos como los generadores de problemas y son acusados, lo justo pierde valor y se incrementa la sensación de poder personal y se analizan las necesidades de recursos para la consecución del interés de cada grupo (5), con lo que se procura ganar notoriedad.

Entonces, el problema no puede quedar dentro, sino que se expande del contexto (6) en busca de aliados, que dotan de nuevos conocimientos y recursos financieros adicionales para llevar adelante la lucha. Se complica porque se va perdiendo el control, el escenario se torna hostil y surgen amenazas e intimidaciones.

Esto produce que las percepciones del problema se distorsionen (7), perdiendo objetividad y volviendo personales a los conflictos. La mirada entre unos y otros cambia, endurece las posiciones.

En esta evolución negativa del conflicto, surgen subdivisiones de los grupos, se vuelve común el ambiente hostil, disminuye la esperanza, los canales de confianza se vuelven turbios y se desencadena una sensación de crisis (8), el objetivo central se dirige a ganar a toda costa.

En este punto, como el propósito del libro, es hacer el esfuerzo de analizar el círculo destructivo del conflicto de la ilustración 3-6, desde un aspecto positivo se tendría:

Surgimiento del problema (1): En un territorio rural específico, los actores locales y los emprendimientos turísticos identifican un problema. En lugar de ignorarlo, se aborda de manera proactiva. Los actores comienzan a recopilar información y tomar acciones iniciales para comprender mejor el problema.

Formación de grupos (2): Los actores se movilizan y forman grupos basados en intereses comunes. Se desarrollan espacios de diálogo inclusivos donde todas las voces son escuchadas y se busca la formación de grupos con un enfoque colaborativo.

Fortalecimiento de posiciones (3): Los grupos desarrollan posiciones claras y definidas sobre el problema. Se fomenta el respeto mutuo y se trabaja en desarrollar argumentos constructivos que busquen soluciones y no simplemente defender posturas.

Diálogo continuo (4): A diferencia del ciclo destructivo, aquí el diálogo se mantiene abierto y continuo. Se implementan mecanismos para asegurar la comunicación constante, evitando malentendidos y promoviendo encuentros productivos.

Compromiso de recursos (5): Los grupos evalúan los recursos necesarios para abordar el problema. Se busca la cooperación y el uso eficiente de los recursos disponibles, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas.

Expansión del contexto (6): El problema se analiza en un contexto más amplio, buscando aliados y recursos adicionales. Se identifican y se integran nuevos aliados que aportan conocimientos y recursos para apoyar las soluciones constructivas.

Clarificación de percepciones (7): Se trabaja en evitar la distorsión de las percepciones del problema. Se promueve la objetividad y la empatía, fomentando el entendimiento mutuo y minimizando las percepciones sesgadas.

Sensación de progreso (8): Se evita la crisis y, en cambio, se crea una sensación de avance y esperanza. Se celebran los logros alcanzados y se mantiene el enfoque en objetivos comunes, construyendo un ambiente de confianza y colaboración.

Las partes del ciclo del conflicto se encadenan unas a otras, por ello se hace necesario representar las fases de un proceso conflictivo en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales:



Este modelo evalúa un conflicto de acuerdo con cinco categorías: relaciones, información, interés, estructura y valores. Estas categorías permiten una mejor comprensión de las causas del conflicto, ayudando a identificar si la causa principal es resultado de intereses incompatibles o diferentes percepciones de las partes involucradas.

- 
- Relaciones: Problemas derivados de comportamientos negativos repetitivos relacionados con el uso, acceso y conservación de recursos naturales.
  - Información: Problemas originados por la mala o ausente información y las diferentes interpretaciones de la misma.
  - Intereses: Conflictos causados por la incompatibilidad de intereses entre las partes.
  - Estructura: Problemas percibidos por la distribución desigual de recursos y oportunidades.
  - Valores: Diferencias de valor y/o ideología entre las partes involucradas.

Las categorías de análisis permiten reconocer la dinámica del conflicto, que crece y cambia cuando se niega, oculta, minimiza o ignora. Esta comprensión es clave para abordar el escalamiento destructivo del conflicto.

### 3.3. Autoevaluación

#### 3.3.1. Preguntas

En base a la pirámide de actores: ¿Quién integra la capacidad vertical y horizontal de los actores?

#### 3.3.2. Actividades

En base al estudio de caso escogido por usted en el capítulo anterior, identifique los 8 pasos de la progresión del conflicto y descríbalos según su percepción.



#### **Lecturas recomendadas**

Maldonado-Erazo, C.P.; del Río-Rama, M.d.I.C.; Miranda-Salazar, S.P.; Tierra-Tierra, N.P. Strengthening of Community Tourism Enterprises as a Means of Sustainable Development in Rural Areas: A Case Study of Community Tourism Development in Chimborazo. *Sustainability* 2022, 14, 4314. <https://doi.org/10.3390/su14074314>

### 3.4. Para recordar

- Es esencial distinguir entre las posiciones, que son las manifestaciones públicas del conflicto; los intereses, que son conocidos por los involucrados; y las necesidades, que son el núcleo del conflicto y las más difíciles de alterar. Utiliza siempre la pregunta “¿por qué?” para profundizar en la comprensión de estas distinciones.
- La naturaleza del conflicto puede ser destructiva o constructiva. Los conflictos destructivos se caracterizan por ser ignorados, utilizados para amenazar o controlar. En cambio, los conflictos constructivos buscan la negociación, solución y construcción de consensos. Es crucial abordar los conflictos de manera positiva para aprovechar su potencial transformador.
- Los actores del conflicto deben ser identificados como parte fundamental en la posición de resolver. Los actores primarios (generadores), secundarios (aliados técnicos, políticos, militares o económicos), terciarios (instituciones que apoyan en la resolución) y reguladores (instancias públicas) juegan roles cruciales en la dinámica del conflicto.
- La comprensión de los intereses, relaciones de poder y roles puede ayudar a diseñar estrategias efectivas para el manejo del conflicto.
- Es importante comprender que el ciclo destructivo del conflicto es vital para transformarlo en una oportunidad positiva. Este ciclo incluye etapas como el surgimiento del problema, la formación de grupos, el endurecimiento de posiciones, la interrupción del diálogo, la expansión del conflicto, la distorsión de percepciones y la sensación de crisis. Identificar y abordar estas etapas de manera constructiva puede evitar la escalada destructiva del conflicto.
- La utilización de las cinco categorías de análisis del conflicto: relaciones, información, intereses, estructura y valores. Estas categorías ayudan a identificar las causas subyacentes del conflicto y a desarrollar estrategias para su resolución. Reconocer y abordar estos aspectos puede facilitar la comprensión y gestión efectiva del conflicto en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales.





## CAPITULO VI

### ESTUDIO DE CASO CON EL MAPEO DE CONFLICTOS



#### **4.1. Introducción**

4.1.1. Objetivo de aprendizaje

4.1.2. Preguntas directrices

#### **4.2. Desarrollo temático**

4.2.1. Enfoques estratégicos y métodos de intervención en el conflicto

4.2.2. Mapeo de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales

4.2.3. El rol del analista del conflicto

4.2.4. Estudio de caso: Conflictos en los emprendimientos turísticos rurales

#### **4.3. Autoevaluación**

#### **4.4. Para recordar**

El capítulo se centra en la técnica Mapeo del Conflicto. Se incluyen brevemente en el contenido los enfoques estratégicos, métodos de intervención y técnicas de apoyo con el ánimo de mostrar las principales tendencias en el manejo de los conflictos.

Es significativo trabajar con un estudio de caso utilizando el mapeo de conflictos para fortalecer las capacidades de los técnicos involucrados en su gestión y en la construcción de acuerdos. En este capítulo se presenta un análisis detallado de los conflictos que pueden surgir en los emprendimientos turísticos rurales. Se utilizará el mapeo de conflictos como herramienta principal para identificar, analizar y proponer soluciones a estos conflictos, en un estudio de caso basado en una organización de la Corporación para el Desarrollo de Turismo Comunitario de la provincia de Chimborazo (CORDTUCH).

### **4.1.1. Objetivo de aprendizaje**

Identificar los conflictos en el ámbito de los emprendimientos turísticos rurales utilizando técnicas de mapeo de conflictos para su análisis.

### **4.1.2. Preguntas directrices**

¿Qué es el mapeo de conflictos y cómo se aplica en los emprendimientos turísticos rurales? ¿Cuáles son los enfoques estratégicos y métodos de intervención en los conflictos turísticos rurales? ¿Cuál es el rol del analista del conflicto en estos contextos?

## **4.2. Desarrollo temático**

### **4.2.1. Enfoques estratégicos y métodos de intervención en el conflicto**

El mapeo de conflictos es una técnica fundamental para explorar y entender los conflictos, permitiendo una visión clara de las dinámicas y actores involucrados. Según Calvo Soler (2014), esta técnica ayuda a visualizar las relaciones de poder, intereses y necesidades de los actores, facilitando la identificación de posibles soluciones. En el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, los enfoques estratégicos incluyen la negociación, mediación y conciliación, con un énfasis en la participación comunitaria y el desarrollo sostenible.

A continuación, se analizan algunos enfoques estratégicos y métodos de intervención en el conflicto, en el contexto del mapeo de conflictos, esta técnica fundamental permite explorar y entender los conflictos, permitiendo una visión clara de las dinámicas y actores involucrados.

Según Calvo Soler (2014), esta técnica ayuda a visualizar las relaciones de poder, intereses y necesidades de los actores, facilitando la identificación de posibles soluciones. En el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, los enfoques estratégicos incluyen la negociación, mediación y conciliación, con un énfasis en la participación comunitaria y el desarrollo sostenible.

En el caso de la negociación, en este proceso las partes involucradas en un conflicto buscan alcanzar un acuerdo que satisfaga sus intereses mutuos. En los emprendimientos turísticos rurales, la negociación es crucial debido a que las partes suelen tener relaciones continuas y a largo plazo. Un enfoque exitoso de negociación debe basarse en la transparencia, la comunicación efectiva y la disposición de las partes a comprometerse. Además, es esencial que todas las partes se sientan escuchadas y que sus necesidades sean consideradas, lo que fortalece la confianza y la cooperación a largo plazo.

En el caso de la mediación, implica la intervención de un tercero neutral que facilita el diálogo entre las partes en conflicto para

ayudarlas a alcanzar un acuerdo. Este método es particularmente útil en contextos rurales, donde las relaciones personales y comunitarias son fundamentales. El mediador debe ser visto como una figura de autoridad y respeto, capaz de mantener la imparcialidad y fomentar un ambiente de colaboración. La mediación en los emprendimientos turísticos rurales puede ayudar a resolver disputas sobre el uso de recursos naturales, la distribución de beneficios económicos y otros temas críticos.

La conciliación es similar a la mediación, pero implica un papel más activo del conciliador, que puede sugerir soluciones y hacer recomendaciones. Este enfoque es beneficioso cuando las partes en conflicto necesitan orientación y estructura para llegar a un acuerdo. En el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, la conciliación puede ser útil para resolver conflictos relacionados con la gestión del turismo, la interacción con turistas y la coordinación entre diferentes actores comunitarios. El conciliador debe tener un profundo conocimiento del contexto local y las dinámicas culturales para ser efectivo.

La participación comunitaria es esencial para la resolución de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales. Involucrar a la comunidad en la toma de decisiones asegura que las soluciones sean inclusivas y reflejen las necesidades y aspiraciones de todos los actores. La participación comunitaria también fortalece el sentido de pertenencia y empoderamiento, lo que puede reducir la probabilidad de conflictos futuros. Estrategias como las reuniones comunitarias, los talleres participativos y las consultas públicas son herramientas efectivas para fomentar la participación.

El desarrollo sostenible es un enfoque estratégico que busca equilibrar las necesidades económicas, sociales y ambientales. En los emprendimientos turísticos rurales, el desarrollo sostenible implica la gestión cuidadosa de los recursos naturales para asegurar que las actividades turísticas no comprometan el bienestar de las futuras generaciones. Integrar prácticas sostenibles en la resolución de conflictos ayuda a prevenir

---

problemas ambientales y sociales a largo plazo. Esto incluye la implementación de políticas de conservación, la promoción de prácticas turísticas responsables y el fortalecimiento de las capacidades locales para gestionar sus recursos de manera sostenible.

Los enfoques estratégicos y métodos de intervención en el conflicto, como la negociación, mediación, conciliación, participación comunitaria y desarrollo sostenible, son esenciales para gestionar los conflictos en los emprendimientos turísticos rurales de manera efectiva. Estos métodos no solo ayudan a resolver disputas, sino que también promueven la cohesión social, la equidad y el desarrollo sostenible en las comunidades rurales y brinda alternativas, según la situación del territorio.

En suma al mapeo de conflictos, se comparte de manera aplicada el aporte de la Red Cimas (<https://www.redcimas.org/>) que ha venido brindando procesos de capacitación on-line sobre “Metodologías participativas para el desarrollo rural y la gestión del territorio”, en el que identifican Hernández, Tenze y Molina (2014) cuatro redes de la vida cotidiana que nos influyen: “la red familiar (1), la red profesional o la conformada por las personas con las que compartimos tareas y ocupaciones (2), la red de ocio (3) y la red local, la de nuestro entorno más cercano (4)”. La cartografía de redes, también llamada socio-grama, mapa de redes o de relaciones, “es un instrumento que nos va a permitir visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio, o que tienen gran influencia en él, y trazar las conexiones existentes entre ellos”.

En este planteamiento metodológico se destaca la importancia del análisis relacional de los grupos sociales y los conjuntos de acción, se identifican con facilidad las imágenes de poder, el tejido asociativo y la base social del territorio.

#### **4.2.2. Mapeo de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales**

Para el mapeo de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales, utilizaremos el enfoque desarrollado por Hernández, Tenze y Molina (2014) de manera aplicada de tal manera que se pueda hacer un acercamiento a uno de los múltiples análisis que se pueden realizar en un territorio, dependiendo del enfoque, el interés y la necesidad de los actores en un territorio. A continuación, se detallan los pasos y estrategias para implementar este mapeo:

- Identificación de actores y grupos sociales para reconocer a todos los individuos y grupos afectados por el conflicto.
- Análisis relacional de grupos sociales para regular el turismo y garantizar su sostenibilidad.
- Conjuntos de acción para la gestión de conflictos

La identificación de actores es fundamental para reconocer a todos los individuos y grupos afectados por el conflicto, lo que permite un análisis exhaustivo de sus intereses y necesidades. Al determinar qué motiva a cada actor, se puede entender mejor su perspectiva y posición en el conflicto; así como los grupos sociales de los que son parte y que intervienen en el territorio.

El análisis relacional de los grupos sociales permite una visualización de las relaciones de poder como esencial para comprender cómo estas dinámicas influyen en el desarrollo y la resolución del conflicto cuando se regula el turismo. Con esta información, es posible desarrollar propuestas de estrategias de intervención que sean inclusivas y equitativas, basadas en un análisis previo detallado y sobre todo la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos en los territorios rurales.

En relación con los conjuntos de acción, las estrategias deben promover la cooperación y el diálogo, asegurando que las soluciones sean sostenibles y beneficiosas para todas las partes involucradas. Así, el mapeo de conflictos no solo facilita la

---

identificación y comprensión de los problemas, sino que también proporciona un marco estructurado para la intervención efectiva y la resolución pacífica de los conflictos en los emprendimientos turísticos rurales en reconocimientos de las redes sociales que existen en el territorio.

### **4.2.3. El rol del analista del conflicto**

El analista del conflicto, independientemente de si es el dueño de un emprendimiento, un trabajador o un funcionario público, juega un papel esencial en la identificación, análisis y resolución de conflictos. Si el analista es el dueño de un emprendimiento, debe facilitar el diálogo entre las partes involucradas desde una perspectiva de liderazgo, asegurando que todas las voces sean escuchadas y comprendidas. Proporcionar una perspectiva objetiva y neutral, a pesar de sus propios intereses empresariales, es crucial para mantener la confianza de todos los actores.

Si el analista es un trabajador, su rol implica ser un puente entre los diferentes niveles jerárquicos y operativos, facilitando el diálogo de manera imparcial y asegurando que los intereses y necesidades de sus compañeros y superiores sean entendidos. En ambos casos, desarrollar estrategias de intervención que promuevan soluciones sostenibles y equitativas es vital para mantener la cohesión y el funcionamiento eficiente del emprendimiento.

Por otro lado, si el analista es un funcionario público, su enfoque debe ser más amplio, facilitando el diálogo entre diversos actores, incluidos los dueños de emprendimientos, trabajadores, y la comunidad local. Proporcionar una perspectiva objetiva y neutral es esencial para diseñar políticas y regulaciones que beneficien a todos. Ayudar a las partes a entender sus intereses y necesidades permite la creación de estrategias de intervención que promuevan el desarrollo sostenible y equitativo, garantizando que las soluciones sean inclusivas y alineadas con las políticas públicas.

El papel del analista del conflicto, sea dueño, trabajador o funcionario público, es integral para transformar situaciones conflictivas en oportunidades de desarrollo y cohesión comunitaria. Desempeña un papel esencial en la identificación, análisis y resolución de conflictos, siendo capaz de facilitar el diálogo entre las partes involucradas. Esta función implica proporcionar una perspectiva objetiva y neutral, lo que es crucial para mantener la imparcialidad y ganar la confianza de todos los actores.

Ayudar a las partes a entender sus intereses y necesidades es otro aspecto vital del rol del analista, debido a que fomenta la empatía y el entendimiento mutuo. Con esta comprensión, el analista puede desarrollar estrategias de intervención que no solo aborden las causas subyacentes del conflicto, sino que también promuevan soluciones sostenibles y equitativas.

Estas estrategias deben centrarse en la cooperación y la participación de todos los involucrados, asegurando que las soluciones beneficien a la comunidad en su conjunto y fortalezcan el tejido social. El trabajo del analista del conflicto es integral para transformar situaciones conflictivas en oportunidades de desarrollo y cohesión comunitaria en los emprendimientos turísticos rurales.

Entonces es importante asumir que cada actor en el territorio puede ser un analista del conflicto y que juega un papel crucial en la identificación, análisis y resolución de conflictos. Debe ser capaz de:

- Facilitar el diálogo entre las partes involucradas.
- Proporcionar una perspectiva objetiva y neutral.
- Ayudar a las partes a entender sus intereses y necesidades.
- Desarrollar estrategias de intervención que promuevan soluciones sostenibles y equitativas.

#### 4.2.4. Estudio de caso: Emprendimientos turísticos rurales en la provincia de Chimborazo

En este estudio de caso se considera a la Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo (CORDTUCH) que es una organización que agrupa diversas comunidades indígenas dedicadas al turismo. Además, se tomarán en cuenta las actividades turísticas del sector rural según el catastro turístico nacional, con enfoque en la provincia de Chimborazo.

A continuación, se presentan los datos y contexto para armar el estudio de caso, en base a las diversas problemáticas que siempre han sido tema de largas reuniones o conversaciones en los distintos momentos.

**Contexto 1:** CORDTUCH se creó el 21 de agosto del 2006 mediante Decreto 235 del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos de Ecuador (CODENPE), actual Secretaria de Gestión y Desarrollo de Pueblos y Nacionalidades. Agrupa a once organizaciones comunitarias en la provincia de Chimborazo, su labor beneficia alrededor de 1,716 familias. Su misión es promover el turismo comunitario como una estrategia para diversificar las actividades productivas y fomentar la conservación del patrimonio natural y cultural.

**Tabla 4-1: Organizaciones comunitarias de CORDTUCH:**

Organizaciones relacionadas con CORDTUCH	Cantón de Chimborazo	N° Fam.	N° Hab.	N° Hombres	N° Mujeres
1 Comunidad Calshi	Guano	133	399	180	219
2 Asociación de Mujeres Visión Futura – Santa Lucía de Chuquipogio	Guano	46	138	65	73
3 Asociación Agroartesanal Razu Ñan – Comunidad Pulinguí Centro	Guano	235	1650	725	925
4 Casa Cóndor - Asociación de Trabajadores Agrícolas Pulinguí San Pablo	Riobamba	48	350	160	190
5 UCASAJ – Unión de organizaciones campesinas e indígenas de San Juan	Riobamba	690	3450	1215	2235
6 Quilla Pacari Asociación de Mujeres – Comunidad San Francisco de Cunuguachay	Riobamba	82	328	98	230
7 Comunidad Palacio Real	Riobamba	62	310	130	180
8 CEDEIN Fundación Centro de Desarrollo Indígena – Colta	Colta	250	1250	500	750



9	CEDIBAL Centro de Desarrollo Integral Baldalupaxi – Colta	Colta	35	175	82	93
10	Asociación Agroartesanal Nízag	Alausí	30	150	60	90
11	Centro artesanal y de turismo comunitario "Guargualla"	Guamote	105	525	355	170
	<b>Total</b>		<b>1716</b>	<b>8725</b>	<b>3576</b>	<b>5155</b>

Fuente: Informe de cierre del proyecto de vinculación: Fortalecimiento del turismo comunitario en la provincia de Chimborazo (2017-2021) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con actualización del nombre de las organizaciones.

Las organizaciones relacionadas con CORDTUCH comprenden un total de 1,772 familias y 8,781 habitantes (2018). Estas organizaciones están distribuidas en diferentes comunidades y asociaciones, cada una con características sociales y demográficas particulares.

A continuación, se presenta un análisis al respecto de la composición social de estas organizaciones.

### **Composición por familias y habitantes**

- La organización con el mayor número de familias es UCASAJ, con 690 familias, representando un 40.21% del total de familias.
- La comunidad con el menor número de familias es Nízag, con 30 familias, representando un 1.75% del total de familias.
- La mayor cantidad de habitantes se encuentra en UCASAJ con 3,450 personas, lo que representa el 39.53% del total de habitantes.
- La comunidad con la menor cantidad de habitantes es Nízag, con 150 personas, representando un 1.72% del total de habitantes.

### **Composición por género**

- En total, hay 3,576 hombres y 5,155 mujeres en todas las organizaciones.
- La proporción de hombres es del 40.99%, mientras que la de mujeres es del 59.01%, mostrando una mayor presencia femenina en estas comunidades.

- 
- La comunidad con el mayor número de hombres es UCASAJ, con 1,215 hombres, representando el 33.97% del total de hombres.
  - La comunidad con el mayor número de mujeres es también UCASAJ, con 2,235 mujeres, representando el 43.36% del total de mujeres.

### **Participación de mujeres**

- Las mujeres tienen una participación significativa en estas organizaciones, superando en número a los hombres en la mayoría de las comunidades.
- La mayor proporción de mujeres se encuentra en Razu Ñan – Comunidad Pulinguí Centro, con 925 mujeres, que es el 56.06% de su población total.
- La comunidad con el menor número de mujeres es Nízag, con 90 mujeres, representando el 60% de su población total.

### **Participación de hombres**

- Aunque los hombres son menos en número en comparación con las mujeres, su participación sigue siendo significativa.
- La mayor proporción de hombres se encuentra en UCASAJ, con 1,215 hombres, lo que es el 35.22% de su población total.
- La comunidad con el menor número de hombres es Nízag, con 60 hombres, representando el 40% de su población total.

### **Diversidad de organizaciones**

Las organizaciones de CORDTUCH tienen una diversidad significativa en términos de naturaleza jurídica, es decir ante la entidad gubernamental en las que están reconocidas. Para conocer la situación se ha revisado en el Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales del Ecuador (SUIOS) del Ministerio de Gobierno.

**Tabla 4-2: Diversidad organizacional en CORDTUCH**

	Organizaciones relacionadas con CORDTUCH	Institución pública ante la cual está legalizada	Registrada julio 2024		Observación
			Si	No	
1	Comunidad Calshi	Ministerio de Agricultura y Ganadería	x		Comuna
2	Asociación de Mujeres Visión Futura – Santa Lucía de Chuquipogio	Ministerio de Inclusión Económica y Social	x		Corporación Nivel 1
3	Asociación Agroartesanal Razu Ñan – Comunidad Pulinguí Centro	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	x		Corporación Nivel 1
4	Casa Cóndor - Asociación de Trabajadores Agrícolas Pulinguí San Pablo	Ministerio de Agricultura y Ganadería			En proceso de registro
5	UCASAJ – Unión de organizaciones campesinas e indígenas de San Juan	Ministerio de Agricultura y Ganadería			En proceso de registro
6	Quilla Pacari Asociación de Mujeres – Comunidad San Francisco de Cunuguachay	Ministerio de Inclusión Económica y Social	x		Corporación Nivel 1
7	Comunidad Palacio Real	Ministerio de Agricultura y Ganadería	x		Comuna
8	CEDEIN Fundación Centro de Desarrollo Indígena – Colta	Ministerio de Inclusión Económica y Social	x		Fundación
9	CEDIBAL Centro de Desarrollo Integral Baldalupaxi – Colta	Ministerio de Inclusión Económica y Social	x		Corporación Nivel 1
10	Asociación Agroartesanal Nízag	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	x		Corporación Nivel 1
11	Centro artesanal y de turismo comunitario "Guargualla"	Secretaría de Gestión y Desarrollo de Pueblos y Nacionalidades	x		Corporación Nivel 1

---

Al respecto de la composición jurídica:

- Comunas: Calshi y Palacio Real están registradas como comunas ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Corporaciones Nivel 1: La mayoría de las organizaciones, como la Asociación de Mujeres Visión Futura, Asociación Agroartesanal Razu Ñan, Quilla Pacari Asociación de Mujeres, CEDIBAL, Asociación Agroartesanal Nízag y Centro artesanal y de turismo comunitario “Guargualla” están registradas como corporaciones de nivel 1 en diversas instituciones.
- Fundaciones: CEDEIN Fundación Centro de Desarrollo Indígena está registrada como fundación ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- En Proceso de Registro: Casa Cóndor y UCASAJ están en proceso de registro ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En relación a la distribución de registro ante las entidades gubernamentales se tiene:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería: Tiene la mayor cantidad de organizaciones afiliadas en proceso de registro o registradas como comunas.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social: Varios grupos de mujeres y corporaciones están registradas aquí, subrayando el enfoque en inclusión económica y social.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: Tiene asociaciones agroartesanales registradas, reflejando la orientación hacia la producción y el comercio.
- Secretaria de Gestión y Desarrollo de Pueblos y Nacionalidades: Registra corporaciones con un enfoque en la gestión y desarrollo de pueblos y nacionalidades.



Sobre la participación de mujeres:

- Las organizaciones como la Asociación de Mujeres Visión Futura y Quilla Pacari Asociación de Mujeres muestran una participación significativa de mujeres, subrayando el empoderamiento femenino en las actividades organizacionales y turísticas.

La diversidad organizacional en CORDTUCH refleja un mosaico complejo de estructuras jurídicas y niveles de formalización. Solamente Palacio Real está en el catastro nacional de turismo como centro de turismo comunitario en la provincia de Chimborazo, con dos organizaciones más: La Moya (Riobamba) y Tolte (Alausí).

Este análisis destaca la importancia de tener enfoques diferenciados para el desarrollo sostenible y la resolución de conflictos, considerando las características específicas de cada organización y su entorno. La variedad de entidades gubernamentales involucradas indica la necesidad de estrategias inclusivas y colaborativas para fortalecer el turismo rural y comunitario.

## **Contexto 2: Emprendimientos turísticos rurales en la provincia de Chimborazo**

El catastro de establecimientos turísticos y de guías turísticos que son bases de datos que actualizan de manera periódica el Ministerio de Turismo tiene publicado en su página <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/> se analizan a continuación según su establecimiento en zonas rurales de la provincia de Chimborazo:

**Tabla 4-3: Establecimientos turísticos rurales en la provincia de Chimborazo**

Establecimiento	Actividad turística	Clasificación	Categoría	Cantón	Parroquia Rural
Hostería La Eterna Primavera	Alojamiento	Hostería	3 Estrellas	Alausí	Huigra
Santval Lodge	Alojamiento	Lodge	3 Estrellas	Alausí	Multitud
Comuna Tolte	Centros De Turismo Comunitario	Centros De Turismo Comunitario	Categoría Única	Alausí	Pistishi
Hostal Kucha Wasi	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	Colta	Santiago De Quito
Quinta Atukchaka	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	Guamate	Cebadas
Brothers Cafe	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	Guano	San Andrés
Las Tres Piedras	Alojamiento	Hostería	3 Estrellas	Guano	San Andrés
Montana Glamping	Alojamiento	Hotel	2 Estrellas	Guano	San Isidro De Patulú
San Andres	Alojamiento	Hotel	2 Estrellas	Guano	San Andrés
Rancho San Andres	Alojamiento	Campamento Turístico	Categoría Única	Guano	San Isidro De Patulú
Q'inti	Alojamiento	Casa De Huéspedes	Categoría Única	Guano	San Andrés
Hosteria La Andaluza	Alojamiento	Hostería	3 Estrellas	Guano	San Andrés
El Rancho Hospedaje	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	Penipe	El Altar
Capac Urcu 1	Alojamiento	Refugio	Categoría Única	Penipe	La Candelaria
Parque Familiar San Miguel	Parques De Atracciones Estables	Centro De Recreación Turística	Categoría Única	Penipe	Matus
Casa Rural "Samay"	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	Riobamba	San Juan
Creperia El Medio Dia	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	Riobamba	Calpi
Hostal El Muelle	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	Riobamba	San Luis
Aguas Cristalinas	Alojamiento	Campamento Turístico	Categoría Única	Riobamba	Pungalá
Chimborazo Basecamp	Alojamiento	Refugio	Categoría Única	Riobamba	San Juan

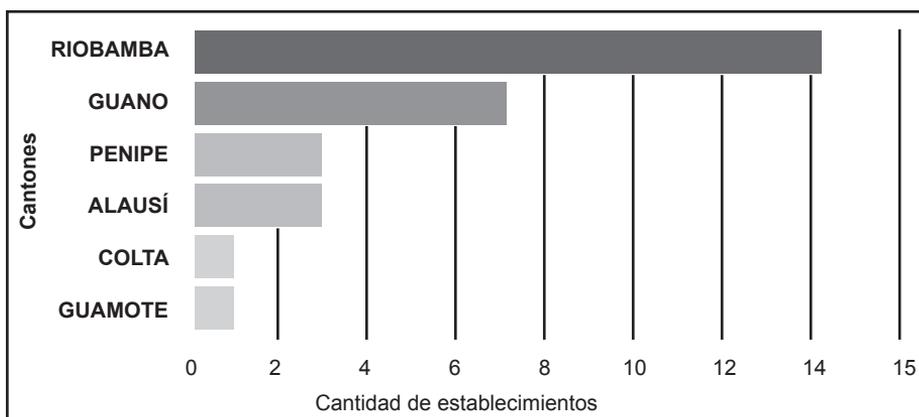
Puruha Muskuy	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	Riobamba	San Juan
Hosteria El Troje	Alojamiento	Hostería	3 Estrellas	Riobamba	San Luis
Tambopak Samay	Alojamiento	Casa De Huéspedes	Categoría Única	Riobamba	San Juan
Chimborazo Lodge	Alojamiento	Lodge	3 Estrellas	Riobamba	San Juan
Palacio Real	Centros De Turismo Comunitario	Centros De Turismo Comunitario	Categoría Única	Riobamba	Calpi
La Moya	Centros De Turismo Comunitario	Centros De Turismo Comunitario	Categoría Única	Riobamba	Calpi
Puruha Razurku	Operación e Intermediación	Operador Turístico	Categoría Única	Riobamba	San Juan
Kachauptur S.A	Operación e Intermediación	Operador Turístico	Categoría Única	Riobamba	Cacha
Chaskitours S.A.S.	Operación e Intermediación	Operador Turístico	Categoría Única	Riobamba	Licán

Elaboración: Julio 2024 basado en el Catastro turístico nacional del Ecuador

De los diez cantones de la provincia de Chimborazo solo seis de ellos registran 29 establecimientos o emprendimientos de turismo rurales. Las actividades turísticas en los territorios rurales de los cantones analizados: Alausí, Colta, Guamote, Guano, Penipe y Riobamba, muestran la realidad actual de emprendimientos reconocidos por la autoridad nacional de turismo.

**Tabla 4-4: Conteo de establecimientos turísticos rurales**

Cantones	Establecimientos	Frecuencia
Riobamba	14	48,28
Guano	7	24,14
Penipe	3	10,34
Alausí	3	10,34
Colta	1	3,45
Guamote	1	3,45
<b>Total general</b>	<b>29</b>	<b>100,00</b>



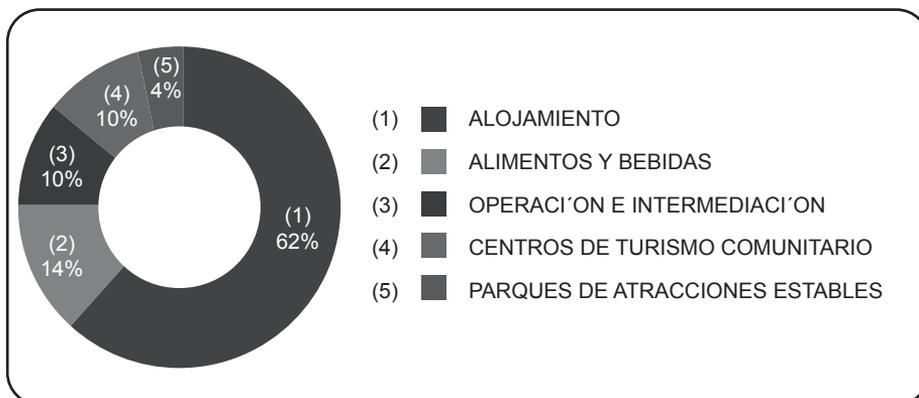
**Ilustración 4-1.** Conteo de establecimientos turísticos rurales

El cantón Riobamba tiene la mayor cantidad de establecimientos turísticos en las parroquias rurales, abarca el 48.28%; seguido por el cantón Guano con 24.14% establecimientos, los cantones Penipe y Alausí con 10.34% y los cantones Colta y Guamote con 3.45 % del total de establecimientos rurales en la provincia de Chimborazo.

En relación a los tipos de establecimientos turísticos establecidos en los sectores rurales, se tiene:

**Tabla 4-5:** Tipos de establecimientos turísticos establecidos

Actividades turísticas en el sector rural	Establecimientos	Frecuencia
Alojamiento	18	62,08
Alimentos y bebidas	4	13,79
Operación e intermediación	3	10,34
Centros de turismo comunitario	3	10,34
Parques de atracciones estables	1	3,45
<b>Total general</b>	<b>29</b>	<b>100</b>



**Ilustración 4-2.** Tipos de establecimientos en el área rural

De acuerdo a las diez actividades turísticas reconocidas por la Ley de Turismo del Ecuador, se registran únicamente cinco establecidas en los sectores rurales de la provincia de Chimborazo, de los cuales la actividad de alojamiento abarca el 62,08% de establecimientos, seguido por alimentos y bebidas con un 13,49%. En operación turística y centros de turismo comunitario, incluidos dos establecimientos de CORDTUCH (Puruhá Razurku y Palacio Real) abarcada el 10,34% cada uno y los parques de atracciones estables el 3,45%.

### **Análisis del conflicto:**

#### **Identificación del conflicto en el contexto 1: Organizaciones de CORDTUCH**

El conflicto más complejo a la actualidad se relaciona a la naturaleza jurídica de las organizaciones de CORDTUCH, que acarrea tensiones con las autoridades locales debido a la regulación y control de las actividades turísticas.

#### **Descripción del conflicto:**

- **Naturaleza jurídica de las organizaciones:** Las diversas estructuras jurídicas de las organizaciones afiliadas a CORDTUCH, incluyendo comunas, corporaciones de nivel 1 y

---

fundaciones, complican la aplicación uniforme de regulaciones y normativas por parte de las autoridades locales. Algunas organizaciones están en proceso de registro, lo que añade una capa adicional de incertidumbre y complejidad.

- **Regulación y control de actividades turísticas:** Las autoridades locales deben implementar normativas que sean aplicables tanto a entornos rurales como urbanos. Sin embargo, las diferencias en la naturaleza jurídica de las organizaciones y las particularidades de cada comunidad hacen que esta tarea sea desafiante. Las tensiones surgen cuando las comunidades perciben que las regulaciones no se adaptan a sus realidades específicas, afectando su capacidad para gestionar y beneficiar del turismo de manera equitativa.

## Actores involucrados en el conflicto

### 1. Comunidades/Organizaciones afiliadas a CORDTUCH:

- **Intereses:** Preservar su cultura, obtener oportunidades laborales y asegurar ingresos económicos constantes mediante el turismo en sus comunidades.
- **Relación con otros actores:** Deben presentar ante las entidades gubernamentales locales la documentación de actualización de directivas para asegurar que las regulaciones se adapten a sus realidades específicas. En este acaso, ante la entidad donde están conformadas más el registro de sus actividades ante el Ministerio de Turismo.

### 2. Autoridades locales:

- **Intereses:** Regular el turismo en los niveles zonal en el caso del Ministerio de Turismo y como gobierno autónomo descentralizado municipal, para garantizar la legalidad de los establecimientos turísticos y para garantizar la calidad del servicio de los turistas.
- **Relación con otros actores:** Median entre las demandas de las comunidades y las expectativas de calidad del servicio turístico, con la dificultad de adaptación de las regulaciones

a las diferentes realidades de cada entorno, lo que puede genera tensiones con las comunidades que sienten que sus necesidades no están siendo adecuadamente consideradas.

### **Relación entre actores y dinámica del conflicto**

- **Comunidades/Organizaciones:** Estas buscan que las regulaciones reflejen sus necesidades y realidades específicas, destacando la dificultad del cambio directivo cada dos años ante las entidades donde están reconocidas. Así también, cuando se cambian los directivos lo hacen también los encargados de turismo, lo que no permite que la actividad turística sea sostenida y tenga un avance considerable. Se complejiza más con la diversidad organizacional y la estructura jurídica en la gestión del turismo comunitario.
- **Autoridades locales:** Procuran con responsabilidad aplicar regulaciones de manera uniforme, pero sería importante contar con un asesor jurídico para establecer según las diferencias en la naturaleza jurídica de las organizaciones y las necesidades de establecer actividades turísticas en los territorios, que respondan a la dinámica económica anual ante la demanda real y servicio brindado en cada comunidad.

Las comunidades y organizaciones de CORDTUCH buscan que las regulaciones reflejen sus necesidades y realidades específicas, enfrentando la dificultad de los cambios directivos cada dos años, lo cual incluye a los encargados de turismo y afecta la sostenibilidad y avance de las actividades turísticas. La diversidad organizacional y la estructura jurídica añaden complejidad a la gestión del turismo comunitario.

Por su parte, las autoridades locales procuran aplicar regulaciones de manera uniforme y responsable, pero se enfrentan a la necesidad de contar con un asesor jurídico que ayude a establecer regulaciones adaptadas a las diferencias jurídicas y a las necesidades de las actividades turísticas en cada territorio,

considerando la dinámica económica anual, la demanda real y el servicio brindado en cada comunidad.

En el contexto de las relaciones complejas y multifacéticas dentro de CORDTUCH, es crucial abordar los conflictos de manera integral y adaptada a las realidades locales, involucrando a diversos actores con intereses y capacidades diferentes, la colaboración y el diálogo se presentan como elementos esenciales para la gestión y resolución de estos conflictos.

La siguiente propuesta de intervención se enfoca en estrategias específicas para fomentar el turismo en los espacios rurales, que garanticen las regulaciones sean justas y reflejen las necesidades particulares de cada comunidad. Esta propuesta incluye facilitar mesas de diálogo, programas de capacitación, implementación de sistemas de regulación transparentes, asegurar la equidad en la distribución de beneficios económicos y establecer comités de monitoreo y evaluación, con el objetivo de promover modalidades turísticas como el ecoturismo y el turismo rural que beneficien a todas las partes involucradas.

**Tabla 4-6: Propuesta de intervención**

Estrategias de intervención	Detalle de la estrategia
Diálogo	Facilitar mesas de diálogo entre comunidades y autoridades locales para discutir las necesidades específicas y adaptar las normativas de manera más inclusiva.
Capacitación y empoderamiento	Desarrollar programas de capacitación para líderes comunitarios en gestión turística y actualización de regulaciones, empoderándolos para interactuar eficazmente con las autoridades.
Transparencia en la regulación	Implementar sistemas transparentes de regulación y control, informando a las comunidades sobre los procesos y criterios utilizados para la aplicación de normativas.
Equidad en la distribución de beneficios	Asegurar que los beneficios económicos del turismo se distribuyan equitativamente entre las comunidades, creando mecanismos de control y supervisión.
Monitoreo y evaluación	Establecer comités de monitoreo que incluyan representantes de las comunidades y autoridades locales para evaluar periódicamente la implementación de las regulaciones y el impacto del turismo.

Al implementar estas estrategias, se puede promover un turismo en los espacios rurales, más equitativo y sostenible para las comunidades afiliadas a CORDTUCH, asegurando que las regulaciones sean justas y adaptadas a las realidades locales.

En este contexto, las relaciones sociales entre las organizaciones de CORDTUCH son complejas y multifacéticas, involucrando a diversos actores con intereses y capacidades diferentes. La colaboración y el diálogo entre estos actores son fundamentales para gestionar y resolver conflictos, promoviendo las modalidades turísticas como el ecoturismo, turismo rural entre otros con un enfoque de sostenibilidad que beneficie a todas las partes involucradas.

### Mapeo del conflicto

En base a la metodología de Hernández, Tenze y Molina (2014) para identificar relaciones y dinámicas entre los actores, se crean diagramas y mapas de relaciones de poder que muestren cómo las dinámicas influyen en el conflicto, facilitando una comprensión clara de las interacciones entre los actores.

En la propuesta de aplicación, el mapeo de conflictos en base a la identificación de sus actores en el caso de estudio sería:



En este aspecto se utiliza la matriz para el mapeo del conflicto de Hernández, Tenze y Molina (2014), compuesto por poder y postura de los actores.

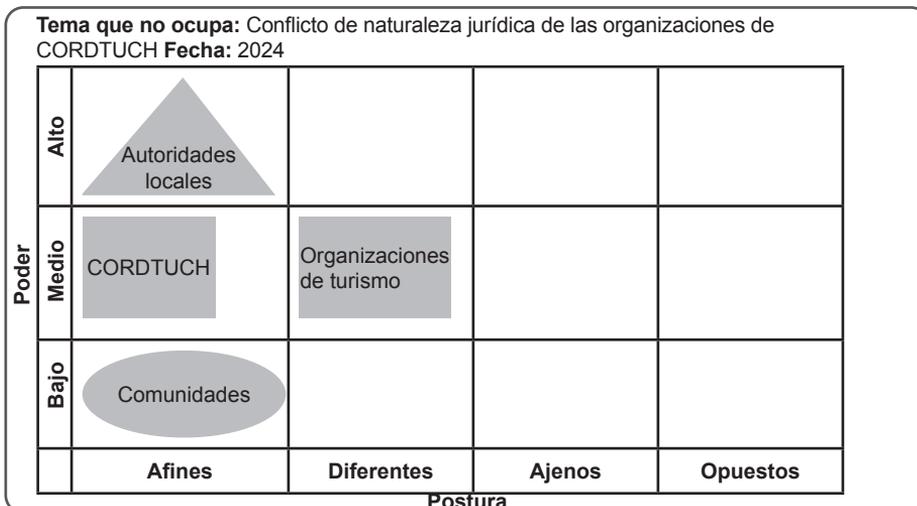


Ilustración 4-4. Actores en el mapa

Se puede observar que tenemos, por una parte, el poder que se mide como bajo, medio y alto en el conflicto que nos ocupa en este análisis “la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos rurales” y en la parte inferior de la ilustración, se puede identificar cuatro posturas ante el conflicto: afín, diferente, ajena y opuesta. En base a la realidad que uno asume conocer, se plantea este ejercicio, donde se reconocen la postura y el poder que para nosotros tienen los actores del conflicto. Situación que puede cambiar según la perspectiva, pero también según el acuerdo en el territorio.

Luego se plantea en base a los tipos de relaciones que se distinguen en las redes locales, según Hernández, Tenze y Molina (2014): relaciones fuertes (de dependencia, de colaboración), relaciones débiles (de aislamiento, de desinterés y puntuales), relaciones de conflicto y organizaciones que no tienen ninguna relación. Con un cuadro de referencia que a continuación se mira, se pueden divisar diferentes tipos de relaciones reconocidas.

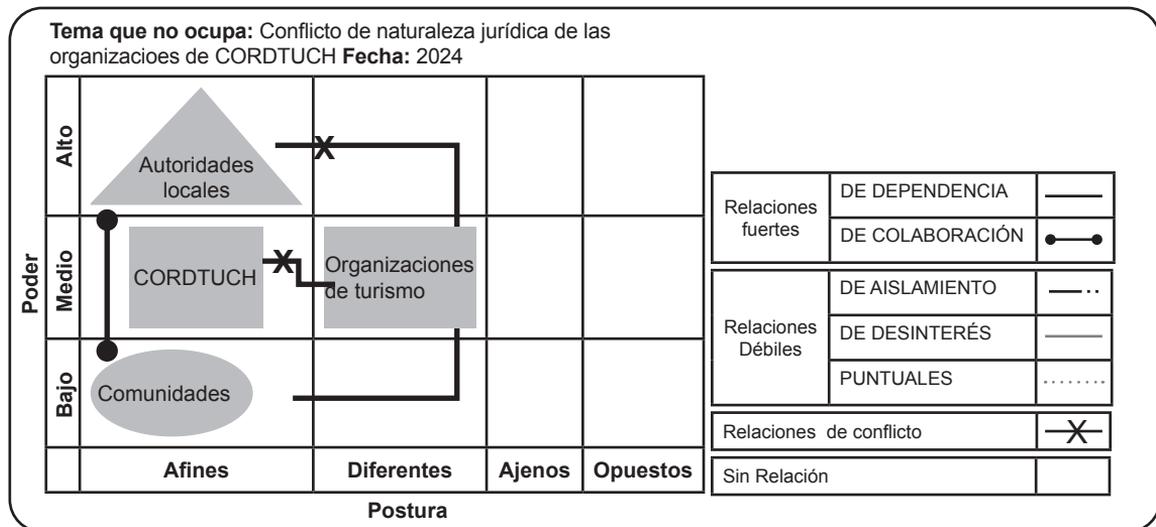


Ilustración 4-5. Mapeo del conflicto

El mapeo de conflictos revela zonas de alta densidad en las relaciones entre diferentes actores, indicando áreas donde las interacciones son más complejas y frecuentes. En el contexto del estudio de caso, se destacan las relaciones fuertes de dependencia y colaboración: Relaciones fuertes de dependencia entre comunidades y organizaciones de turismo. Relaciones fuertes de colaboración entre autoridades locales y comunidades. Relaciones débiles puntuales entre CORDTUCH y comunidades. Relaciones de conflicto entre autoridades locales y organizaciones de turismo, también relaciones de conflicto entre organizaciones de turismo y autoridades locales. Donde las organizaciones con una postura afín son autoridades locales, CORDTUCH y comunidades, con poder alto, medio y bajo. En el caso de organizaciones con una postura diferente y poder medio están las organizaciones de turismo.

El mapeo de conflictos revela zonas de alta densidad en las relaciones entre diferentes actores, indicando áreas donde las interacciones son más complejas y frecuentes. En el contexto del estudio de caso de las organizaciones que conforman a CORDTUCH, se pueden identificar varias dinámicas clave en las

relaciones entre los actores involucrados. Este análisis se centra en las relaciones de dependencia, colaboración, y conflicto, así como en las posturas y niveles de poder de los actores.

Las comunidades y las organizaciones de turismo tienen una relación de dependencia mutua. Las comunidades dependen de las organizaciones de turismo para atraer visitantes y generar ingresos económicos, mientras que las organizaciones de turismo dependen de la autenticidad y la cultura de las comunidades para ofrecer experiencias atractivas a los turistas. Esta relación es fundamental para el desarrollo sostenible del turismo comunitario, ya que ambas partes deben colaborar estrechamente para garantizar el éxito de sus iniciativas.

Las autoridades locales y las comunidades trabajan juntas para desarrollar y regular las actividades turísticas en los territorios rurales. Esta colaboración es esencial para garantizar que las regulaciones sean adecuadas y beneficien a todas las partes involucradas. Las autoridades locales apoyan a las comunidades proporcionando infraestructura, capacitación y recursos necesarios para el desarrollo turístico, mientras que las comunidades contribuyen con su conocimiento local y cultural.

Las relaciones entre CORDTUCH y algunas comunidades pueden ser débiles y puntuales, principalmente debido a la falta de comunicación constante y la variabilidad en los niveles de compromiso y participación. Esto puede resultar en una implementación inconsistente de las políticas y estrategias de turismo comunitario, afectando negativamente el desarrollo sostenible y equitativo de las actividades turísticas.

Las tensiones entre autoridades locales y organizaciones de turismo suelen surgir debido a diferencias en la interpretación y aplicación de regulaciones. Las organizaciones de turismo a menudo sienten que las normativas impuestas no reflejan las realidades y necesidades específicas de los entornos rurales, lo que puede llevar a conflictos sobre la gestión y control de las actividades turísticas.

De manera similar, las organizaciones de turismo pueden estar en conflicto con las autoridades locales cuando las regulaciones no se adaptan a las particularidades de sus operaciones. Esto incluye desacuerdos sobre permisos, estándares de calidad y procedimientos administrativos, que pueden obstaculizar el desarrollo fluido de las actividades turísticas.

En relación con las posturas y niveles de poder, las autoridades locales, CORDTUCH y las comunidades generalmente tienen una postura afín en términos de objetivos comunes para el desarrollo del turismo en los espacios rurales. Sin embargo, sus niveles de poder varían:

- Autoridades Locales: Tienen un poder alto debido a su capacidad reguladora y control sobre las actividades turísticas.
- CORDTUCH: Tiene un poder medio, actuando como mediador y facilitador entre las comunidades y las autoridades.
- Comunidades: Tienen un poder bajo en comparación, pero su influencia es significativa en la implementación de actividades turísticas y en la preservación cultural.

Las organizaciones de turismo tienen una postura diferente y un poder medio. Ellas buscan maximizar sus beneficios y a menudo se enfrentan a desafíos en la adaptación a las regulaciones locales. Su posición intermedia les permite influir en la oferta de servicios turísticos, pero también las coloca en conflicto con las normativas y prácticas establecidas por las autoridades locales y las comunidades.

El mapeo de conflictos en el contexto de CORDTUCH muestra que las relaciones de poder y las posturas de los actores son fundamentales para entender las dinámicas conflictivas y colaborativas. Las relaciones fuertes de dependencia y colaboración son esenciales para el desarrollo sostenible del turismo comunitario, mientras que las relaciones de conflicto

indican áreas donde se necesita una intervención para resolver discrepancias y mejorar la cooperación. La implementación de estrategias basadas en el diálogo, la capacitación, la transparencia en la regulación, la equidad en la distribución de beneficios y el monitoreo constante puede ayudar a transformar estos conflictos en oportunidades para el desarrollo equitativo y sostenible de las comunidades rurales involucradas.

El realizar esta reflexión sobre un conflicto proporciona una base para abordar los conflictos identificados dentro de las organizaciones relacionadas con CORDTUCH. Esto no solo es relevante para CORDTUCH, sino también para cualquier otra organización que enfrenta desafíos similares en la gestión de emprendimientos turísticos rurales. Al implementar las estrategias delineadas, se promueve la sostenibilidad, un aspecto cada vez más valorado y exigido por las comunidades locales, turistas y entidades gubernamentales.

Para los profesionales en el campo del turismo y la gestión de conflictos, adoptar estas estrategias puede ser una oportunidad para desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de conflictos. Al liderar la implementación de estas propuestas, los profesionales pueden posicionarse como expertos en la gestión sostenible de conflictos y turismo rural, lo cual es altamente valorado en el mercado laboral actual.

Las estrategias y análisis presentados son adaptables a diferentes contextos y realidades. Esto significa que cualquier organización, puede profundizar su situación, independientemente de su tamaño o ubicación, así como puede personalizar y aplicar estas estrategias para abordar sus desafíos específicos. Esta flexibilidad permite que las organizaciones adopten un enfoque a medida, maximizando la efectividad de las soluciones implementadas.

Con la reflexión individual y luego colectiva se tendrá la oportunidad de dejar un impacto positivo y duradero en las comunidades que procurar en el turismo, una alternativa laboral. La mejora de las

relaciones comunitarias, la promoción de prácticas turísticas sostenibles y la creación de un entorno más justo y equitativo son logros que no solo benefician a las generaciones actuales, sino que también construyen un legado de desarrollo sostenible para el futuro.

En este libro, se invita a los profesionales y organizaciones a tomar este análisis detallado y las estrategias propuestas como un punto de partida en su quehacer profesional. Implementar estas estrategias no solo abordará los conflictos actuales, sino que también promoverá un entorno de trabajo más cohesionado, sostenible y equitativo, beneficiando a todas las partes involucradas y dejando un impacto positivo duradero.

### **Enfoques estratégicos para el contexto 2: Emprendimientos turísticos rurales en la provincia de Chimborazo**

Al respecto del contexto 2 sobre los emprendimientos turísticos rurales, se trabaja con los enfoques estratégicos que propone Torres (2005) como conjuntos integrados de principios acerca de objetivos y medios de acción ante los conflictos, que incluyen varios métodos y técnicas de intervención.

**Tabla 4-7:** Enfoques estratégicos para los conflictos

CARACTERÍSTICAS	Enfoques del conflicto			
	1 Tercero Imparcial	2 Gestión participativa	3 Conflictos y equidad de género	4 Conciliación y facilitación
<b>Objeto</b>	Concientización y la manifestación de un conflicto en el que se aplican otros roles y metodologías, y que concluye con la formulación de políticas públicas	Debate las maneras de asumir los procesos de gestión participativa con dinámicas de salida a situaciones de incompatibilidad y conflicto en torno a los recursos naturales.	Reconoce las relaciones inequitativas y de poder entre los géneros.	Orientación para el manejo participativo de conflictos ligados a la tenencia de la tierra, que impactan en los recursos naturales.



<b>Principios</b>	Imparcialidad Base en las necesidades de los actores Inclusión Equidad	Intervenciones según el ciclo del conflicto.	Revaloriza los roles de hombres y mujeres en la construcción de relaciones equitativas	Conciliación de intereses entre los actores con base en propuestas surgidas desde las partes
<b>Estrategia metodológica para el conflicto</b>	Análisis del conflicto Diseño de una estrategia y un proceso (conducción, seguimiento a la implementación de acuerdos).	Utiliza técnicas y herramientas para el trabajo grupal en talleres, con técnicas de facilitación para el diagnóstico participativo y herramientas (socio dramas, matrices, <b>mapeos</b> , dibujos, flujogramas, PIN; la técnica de planeación estratégica del conflicto (comunicación, participación, cooperación, toma de decisiones, diseño de propuestas, etc.	Incorporación del enfoque de género en las diferentes etapas del conflicto, en cuatro fases: diagnóstico, definición de opciones, diseño de proceso y planificación de estrategias de acción, seguimiento y evaluación de acuerdos.	Mecanismos y actividades conducentes a reconocer la complejidad del conflicto, su naturaleza, actores e intereses, promoviendo mesas de diálogo para que las partes afectadas encuentren alternativas de resolución.

Fuente: Basado en la propuesta de Torres (2005)

## Métodos de intervención en el conflicto

“Los métodos de intervención son los procedimientos regulares que tienen secuencias ordenadas de actividades dirigidas al manejo de los conflictos” (Torres, 2005). Se identifican dos métodos:

- **Mediación comunitaria:** enfatiza el rol del mediador como un componedor que ayuda en el diálogo de las partes prescindiendo de la presencia de autoridades, hasta lograr acuerdos reconocidos por las partes.
- **Cabildeo e incidencia:** es flexible para influir sobre los decisores aplicando la normativa en el sector empresarial (talleres de negociación y diálogo), en los gobiernos locales (fortalecer el rol de autoridad local con capacidad de decisión), en las comunidades (capacitación, centros de mediación) y en las ONG (promulgación de políticas públicas o leyes).

El mapeo de conflictos en si es un instrumento de representación espacial que ayuda a dar una visión general del territorio. Esta concepción simplista es básica para entender la técnica de mapeo de conflictos del territorio. Además, la narrativa juega un papel importante en el desarrollo del proceso de diagnóstico, y posteriormente, de intervención. La narrativa ocupa el espacio de expresión del conflicto, pero no de constitución; es el material con que trabaja el analista a efectos de construir un mapa del conflicto (Generalitat de Catalunya, 2014).

Cualquier técnica de mapeo facilita la exploración de una situación conflictiva relacionada a un emprendimiento turístico rural, para clarificar el origen y las posibilidades de manejo del conflicto para su resolución.

La técnica de mapeo es el análisis de una situación de conflicto realizado por una persona que pretende intervenir en él. Se construye a partir de un conjunto de reflexiones, descripciones y reconstrucciones para diseñar un plan de acción, que responda a las preguntas ¿Qué hacer?, ¿Por qué? ¿Para qué? y ¿Cuándo hacerlo? De esta manera el analista del conflicto, puede empezar a conformar un itinerario para su intervención (Calvo, 2014).

La utilidad de la técnica permite sistematizar de manera ordenada el proceso del conflicto y conciliar una disputa, así como establecer un itinerario de intervención con líneas de análisis y facilitar las estrategias para obtener información.

## **Mapeo de conflictos**

En este espacio, se realizará otra ejemplificación en el contexto 2, de los emprendimientos turísticos rurales establecidos en la provincia de Chimborazo, en base al mapeo de conflictos socioambientales de Calvo (2014), debido a la relación con los territorios rurales y porque con esto tendremos otra metodología, debido a que se encuentran siempre limitaciones en los métodos por los diferentes contextos, múltiples actores involucrados,

distintas modalidades de asumir diálogos y acuerdos; y sobre todo por los distintos requerimientos de los actores locales que provocan el cambio de los roles en los emprendedores, colaboradores, quienes son los sujetos de control y manejo de los conflictos, entre otros.

A continuación, se presente un esquema adaptado a los emprendimientos turísticos en los entornos rurales, considerando que la normativa rige a nivel nacional pero que es necesario marcar una hoja de ruta al momento de procurar resolver conflictos en el territorio:

<p><b>Ficha de trabajo sobre la identificación de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales</b></p> <p>Establecimiento o institución:</p> <p>Lugar:</p> <p>Tipología del establecimiento según las actividades turísticas:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento</li> <li>• Agenciamiento turístico</li> <li>• Guianza turística</li> <li>• Alimentos, bebidas y entretenimiento</li> <li>• Transporte turístico</li> <li>• Centros de turismo comunitario</li> <li>• Organizaciones de eventos, congresos y convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones</li> <li>• Parques temáticos y atracciones estables</li> <li>• Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes</li> <li>• Balnearios, termas, centros de recreación turística</li> </ul>
<p>Actores involucrados: Detallar los que se reconocen</p> <p>Tema central del conflicto: Póngale un nombre al conflicto</p> <p>Problema o motivo del conflicto: ¿En qué consiste?</p> <p>Descripción del conflicto: Sea lo más explicativo posible</p> <p>Alternativa o propuesta: ¿Qué solución inicial Usted puede plantear? ¿Qué plantean los actores? Procure ser textual con el discurso de todos los actores.</p> <p>Acciones de conflicto: Pacífico__ Violento__ Judicial __ Jurídico</p> <p>Tipo de conflicto: (revise unidad 1)</p> <p>Fuente de información</p> <p>Fecha : Año, mes y día</p>

Ilustración 4-6. Matriz ejemplo sobre el contexto 2 de emprendimientos turísticos rurales

Esta ficha inicial permitirá un sondeo inicial para quien va a intervenir, se realizará un ejemplo del desarrollo en base a la afectación ambiental de un emprendimiento turístico en el ámbito rural y donde un funcionario público deberá asumir el rol de mediador:

**Tabla 4-8.** Matriz de conflictos basado en el análisis de Ochoa-García, 2002

CONFLICTO	
LUGAR DE UBICACIÓN DEL CONFLICTO	Localidad: San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo
ACTORES INVOLUCRADOS	Refugios del Chimborazo Reserva de Producción de Fauna Chimborazo Miembros de Casa Cóndor – Asociación de Trabajadores Agrícolas San Pablo
TIPOLOGÍA DEL EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO QUE PRESENTA EL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento</li> <li>• Agenciamiento turístico</li> <li>• Guianza turística</li> <li>• Alimentos, bebidas y entretenimiento</li> <li>• Transporte turístico</li> <li>• Centros de turismo comunitario</li> <li>• Organizaciones de eventos, congresos y convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones</li> <li>• Parques temáticos y atracciones estables</li> <li>• Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes</li> <li>• Balnearios, termas, centros de recreación turística</li> </ul>
TEMA CENTRAL DEL CONFLICTO: RECURSO AFECTADO	Contaminación en la cuenca hidrográfica por la contaminación de agua residual
PROBLEMA O MOTIVO DEL CONFLICTO	El agua subterránea que llega a la cuenca hidrográfica del Río Blanco se contamina por los pozos sépticos que usan los refugios del Chimborazo
DESCRIPCIÓN DEL CONFLICTO	El conflicto central gira en torno a la contaminación del agua subterránea que alimenta la cuenca hidrográfica del Río Blanco, una fuente vital de agua para la región. La causa principal de esta contaminación son los pozos sépticos utilizados por los refugios turísticos ubicados en el área del Chimborazo. Estos pozos sépticos no están adecuadamente diseñados ni mantenidos, lo que resulta en la filtración de aguas residuales hacia el agua subterránea. Este problema afecta tanto a las comunidades locales, que dependen de esta agua para sus necesidades diarias, como al ecosistema del Chimborazo, poniendo en riesgo la biodiversidad y la salud ambiental.
ALTERNATIVA O PROPUESTA	<p>Para abordar este problema, se propone una solución multifacética que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de infraestructura sanitaria con la implementación de sistemas de tratamiento de aguas residuales más eficientes y ecológicos en los refugios. Reemplazar los pozos sépticos actuales con sistemas de alcantarillado conectados a plantas de tratamiento adecuadas.</li> <li>• Educación y capacitación con programas de capacitación para los operadores de refugios sobre prácticas de gestión de residuos sostenibles. También para las comunidades locales sobre la importancia de mantener limpias las fuentes de agua y las prácticas de saneamiento adecuadas.</li> <li>• Sistema de monitoreo regular de la calidad del agua en la cuenca hidrográfica del río Blanco y regulaciones más estrictas para la gestión de residuos en las áreas turísticas y asegurar el cumplimiento mediante inspecciones periódicas.</li> </ul>

<b>ACCIONES DE CONFLICTO</b>	<p>Las comunidades locales han organizado protestas y manifestaciones para exigir soluciones inmediatas al problema de contaminación del agua.</p> <p>Se han presentado denuncias formales ante las autoridades locales y nacionales, solicitando la intervención y solución al problema de contaminación.</p> <p>Se han llevado a cabo mesas de diálogo entre representantes de las comunidades, operadores turísticos y autoridades locales para discutir y negociar posibles soluciones.</p> <p>Se han realizado estudios científicos para evaluar el nivel de contaminación y sus efectos en la salud pública y el medio ambiente, con el fin de apoyar las demandas de la comunidad.</p>
<b>TIPO DE CONFLICTO</b>	<p>El conflicto de la contaminación del agua en la cuenca hidrográfica del Río Blanco puede clasificarse como un conflicto socioambiental. Este tipo de conflicto surge de la interacción entre las actividades humanas y el medio ambiente, afectando tanto a las comunidades locales como al ecosistema natural. Es un conflicto interpersonal y organizacional debido a la implicación de múltiples actores con intereses diversos, incluyendo comunidades locales, operadores turísticos y autoridades gubernamentales.</p>
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de investigaciones realizadas por universidades y centros de investigación sobre la contaminación del agua en la cuenca del Río Blanco.</li> <li>• Documentación y reportes elaborados por las comunidades locales afectadas, detallando el impacto de la contaminación en su vida diaria y salud.</li> <li>• Archivos de denuncias presentadas ante las autoridades locales y nacionales, incluyendo las respuestas y acciones tomadas por estas entidades.</li> <li>• Artículos y reportajes de prensa que han cubierto las protestas, manifestaciones y diálogos entre los actores involucrados en el conflicto.</li> <li>• Normativas y regulaciones sobre la gestión de aguas residuales y la protección de cuencas hidrográficas emitidas por el gobierno local y nacional.</li> </ul>
<b>FECHA</b>	2024/07/18

Fuente: Basado en análisis de Ochoa-García, 2002

Los/as analistas necesitan desarrollar su habilidad de generar la información sobre los diálogos locales en relación con el manejo particular del conflicto. En la tabla anterior se observan 10 elementos del mapeo de conflicto que procuran informar del proceso de un conflicto.

Se agrega, además, 5 fases que son importantes considerar: Contexto, conflicto, metodología, transformación y resultados, que se detallan a continuación:



**Tabla 4-9.** Matriz de conflictos basado en el análisis de Torres, 2005

<b>CONTEXTO</b>	Local y provincial. Se describe la ubicación del geográfica, ecológica, ambiental y social del sitio donde se produce el conflicto.
<b>CONFLICTO</b>	Área ambiental en la que se ubica el conflicto (minero, tierras, páramos, cuencas hidrográficas). Se trata de una descripción cronológica del conflicto.
<b>METODOLOGÍA</b>	Pueden combinarse según la planificación técnica, se tienen: diagnóstico del conflicto, gestión, incidencia, análisis de actores, investigación socioambiental, foro ambiental, mesas de diálogo o concertación, fortalecimiento de los actores, planificación participativa, estudios especializados, autoevaluación, alianzas entre organizaciones.
<b>TRANSFORMACIÓN</b>	A nivel normativo y de políticas, conformación de espacios reconocidos de servicios ambientales, zonificación, negociación.
<b>RESULTADOS</b>	Conexión de instancias de poder local para diálogo y negociación Visibilización de posiciones, intereses diferenciados de género Involucramientos de actores nuevos o reticentes Adquisición de técnicas y herramientas para el tratamiento de conflictos Procesos de control social y monitoreo de acuerdos Planes locales, etc.

Fuente: Basado en análisis de Torres, 2005

En la tabla 4-9 se observan 5 fases que configuran el mapeo del conflicto, el mayor detalle prepara al técnico/a ambiental antes de intervenir en el territorio, desde el entendimiento del conflicto, que aumenta la capacidad de respuesta frente a situaciones imprevistas.

**Tabla 4-10.** Matriz de conflictos basado en el análisis de Calvo, 2014

<b>FASE 1 Tipología</b>	Gira en torno a distinguir la tipología del conflicto, en este caso relacionada a la temática de capacitación en: socioambiental ¿Cómo y por qué surgen? ¿Cómo y por qué evolucionan?
<b>FASE 2 Elementos</b>	Gira entorno a los elementos que constituyen el esqueleto del conflicto: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los actores (¿Quién está en el conflicto?)</li> <li>2. Los intereses y objetivos (¿Qué quieren los sujetos y cómo pueden conseguirlo?)</li> <li>3. El poder (¿Con qué recursos cuentan los sujetos y cómo pretenden conseguirlo?)</li> <li>4. La conciencia (¿Quién es reconocido como interlocutor para la resolución?)</li> <li>5. Los marcos de referencia (¿Cuáles son los presupuestos, paradigmas o prejuicios que inconscientemente sostienen los actores?)</li> <li>6. Las emociones (¿Cómo juegan las emociones en este conflicto?)</li> <li>7. La relación (¿Cómo se estructura la relación entre los sujetos?)</li> <li>8. Las coaliciones (¿Qué coaliciones pueden generarse en este conflicto?)</li> </ol>

Fuente: Basado en Calvo, 2014

---

El esquema de la tabla 4-10 se basa en la teoría del conflicto de Entelman, que sostiene la técnica del mapeo de conflictos de Calvo (2014). Las dos fases otorgan coherencia a la perspectiva general y la visión particular provista por cada elemento, desde el enfoque socioambiental.

Durante el proceso de mapeo de un conflicto es normal que algunas preguntas no puedan ser contestadas por el/la técnico/a ambiental, por dos causas: falta de información o falta de concreción. Pero es importante que se busque más fuentes y se armen diálogos en relación a eliminar las causas de información faltante. Además, el analista siempre estará sujeto a tomar decisiones para establecer puntos de concreción.

Es importante señalar que el mapeo no busca la solución del conflicto, sino que busca comprender mejor la situación del conflicto. Entonces es importante dejar instalada una pregunta de reflexión: ¿para qué se hace el mapeo de conflicto? Se resumiría en analizar para comprender (dinámica de la técnica).

### **El rol del analista del conflicto**

Se refiere a la persona que realiza el mapeo del conflicto, que independientemente de su función en el conflicto, debe considerar las siguientes consideraciones según Calvo (2014):

- Cantidad y calidad de la información
- Cantidad de descripciones alternativas
- Lo que decido que es y lo que supongo que puede ser

A fin de establecer el segundo escenario, para ejemplificar un estudio de caso cercano a la realidad de la provincia de Chimborazo, se crea una sola matriz que corresponde a la Esquema 14, en la que se detalla la problematización a manera de ejemplo de los conflictos socioambientales visibilizados en documentos oficiales, a fin de utilizar la técnica de mapeo de conflictos según Calvo, (2014).

Se debe suponer que lo que se plasma en la matriz es el resultado de talleres o reuniones realizadas con los actores y no opiniones. También se debe recordar que la técnica no busca soluciones, solo permite entender mejor un conflicto detectado.

**Mapeo de conflictos socioambientales de la Provincia de Chimborazo**

FASE 1: Tipología

**Tipología del conflicto:** Conflicto socioambiental e interpersonal, surgido de la interacción entre las actividades humanas y el medio ambiente, afectando tanto a las comunidades locales como al ecosistema natural.

**Contexto:**

El conflicto central gira en torno a la contaminación del agua subterránea que alimenta la cuenca hidrográfica del Río Blanco. La causa principal es el uso de pozos sépticos inadecuados por parte de los refugios turísticos en el área del Chimborazo, lo que resulta en la filtración de aguas residuales hacia el agua subterránea. Este problema afecta tanto a las comunidades locales que dependen de esta agua como al ecosistema del Chimborazo.

**1. Los actores**

- Comunidades locales: Residentes de las áreas afectadas que dependen del agua de la cuenca.
- Operadores turísticos: Administradores de los refugios turísticos que utilizan pozos sépticos.
- Autoridades locales y nacionales: Administración de la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo
- Organizaciones ambientales: Grupos dedicados a la conservación del medio ambiente y la biodiversidad.
- Científicos e investigadores: Expertos que estudian el impacto de la contaminación en la salud pública y el ambiente.

**2. Los intereses y objetivos**

- Comunidades locales:  
Intereses: Acceso a agua limpia y segura, salud pública, conservación del entorno natural.  
Objetivos: Eliminar la contaminación de la cuenca hidrográfica, asegurar la implementación de sistemas de saneamiento adecuados.
- Operadores turísticos:  
Intereses: Continuar operando sus negocios, minimizar costos operativos.  
Objetivos: Implementar soluciones de saneamiento que no afecten significativamente sus costos operativos, mantener la **operación** de sus refugios.
- **Autoridades locales y nacionales:**  
**Intereses:** Cumplimiento de normativas ambientales, protección del medio ambiente, salud pública.

FASE 2: Elementos

**Objetivos:** Asegurar la implementación de sistemas de saneamiento adecuados, regular las actividades turísticas de manera efectiva.

- **Organizaciones ambientales:**

**Intereses:** Conservación de la biodiversidad, protección de los recursos naturales.

**Objetivos:** Reducir la contaminación del agua, promover prácticas sostenibles en el turismo.

- **Científicos e investigadores:**

**Intereses:** Investigación y estudio del impacto ambiental y de salud pública.

**Objetivos:** Proveer datos y recomendaciones basadas en evidencia para la mitigación del problema.

### 3. El poder

- **Comunidades locales:** Poder limitado, pero influyen a través de protestas y demandas.
- **Operadores turísticos:** Poder económico significativo, capacidad de influir en decisiones debido a su impacto en la economía local.
- **Autoridades locales y nacionales:** Poder regulador y legislativo, capacidad de implementar y hacer cumplir normativas.
- **Organizaciones ambientales:** Poder de incidencia a través de campañas y presión pública.
- **Científicos e investigadores:** Poder técnico y de conocimiento, influyen a través de datos y recomendaciones basadas en evidencia.

### 4. Interlocutores de resolución

- **Mediadores especializados:** Profesionales en mediación de conflictos ambientales.
- **Representantes comunitarios:** Líderes de las comunidades locales afectadas.
- 

### 5. Los marcos de referencia

- **Regulaciones ambientales:** Normativas vigentes sobre la gestión de aguas residuales y protección de cuencas hidrográficas.
- **Derechos humanos:** Acceso al agua limpia como un derecho básico.
- **Sostenibilidad:** Principios de desarrollo sostenible y conservación ambiental.
- **Economía local:** Importancia del turismo para la economía de la región.

### 6. Las emociones

**Positivas:**

- Esperanza en la solución del problema.
- Compromiso con la conservación del medio ambiente.

- Solidaridad entre comunidades locales y organizaciones ambientales.

**Negativas:**

- Frustración por la falta de soluciones rápidas.
- Miedo a las consecuencias de la contaminación en la salud pública.
- Desconfianza hacia los operadores turísticos y las autoridades locales.

**7. La relación**

- Comunidades y operadores turísticos: Relación tensa debido a la percepción de que los operadores no están haciendo lo suficiente para evitar la contaminación.
- Comunidades y autoridades locales: Relación de desconfianza y frustración por la falta de acción efectiva.
- Operadores turísticos y autoridades locales: Relación de colaboración necesaria, pero con tensiones sobre la implementación de soluciones.
- Comunidades y organizaciones ambientales: Relación de colaboración y apoyo mutuo.

**8. Las coaliciones**

- Coalición de comunidades locales y organizaciones ambientales: Trabajan juntos para presionar por soluciones sostenibles y justas.
- Coalición de operadores turísticos y autoridades locales: Colaboran en la implementación de regulaciones y soluciones técnicas.
- Grupo de expertos: Científicos, investigadores y mediadores que trabajan para encontrar y promover soluciones basadas en evidencia.

Al final de cualquier tipo de mapeo, se procura pensar o desarrollar la propuesta de intervención, como el facilitar mesas de diálogo entre comunidades y autoridades locales para discutir las necesidades específicas y adaptar las normativas de manera más inclusiva. El desarrollo de programas de capacitación para emprendedores turísticos, así como líderes comunitarios en gestión turística en relación a la actualización de regulaciones, empoderándolos para interactuar eficazmente con las autoridades.

La implementación de sistemas transparentes de regulación y control, informando a las comunidades sobre los procesos y criterios utilizados para la aplicación de normativas. Hay que asegurar que los beneficios económicos del turismo no sean el objetivo principal en el entorno rural, debido a la fragilidad de los ecosistemas. El trabajar con comités de monitoreo que

incluyan representantes de las comunidades y autoridades locales ayudaran a evaluar periódicamente la implementación de las regulaciones y el impacto del turismo.

Se sugiere la generación de un mapa para identificar y abordar el conflicto en cuestión. A continuación, se presenta un mapa que, aunque no corresponde directamente al ejemplo desarrollado, ilustra cómo los conflictos pueden ser representados geográficamente. En este caso, utilizaremos el Mapa de Conflictos Socioambientales de la provincia de Chimborazo del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del año 2011. Las autoras participaron en el desarrollo de dicho documento, y la inclusión de este mapa permite ejemplificar de manera más efectiva la intención de utilizar herramientas locales para buscar soluciones en nuestro entorno inmediato.

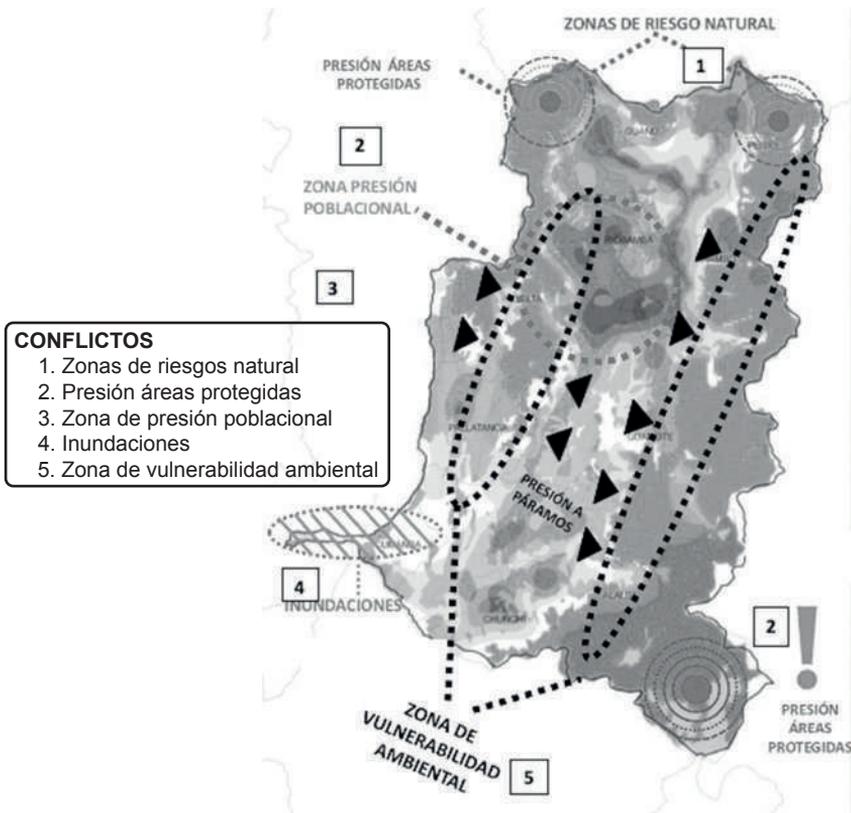


Ilustración 4-7. Mapa de conflictos socio-ambientales de Chimborazo, PDOT, 2011



### 4.3. Autoevaluación

#### a. Preguntas

¿Cuál es la utilidad técnica del mapeo de conflictos? ¿Cuál es el rol del analista de conflicto en relación con los emprendimientos turísticos en entornos rurales?

#### b. Actividades

En base a las posibilidades de realizar un mapeo de conflicto, desarrolle el suyo en base a la realidad de su territorio, así como asumiendo el rol que usted considera.



#### Lecturas recomendadas

Tayupanda Pagalo, M.N. (2018) Estudio de la superestructura de las Organizaciones de Turismo Comunitario Filiales a la Corporación para el Desarrollo del turismo comunitario de chimborazo (CORDTUCH). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8390>

### 4.4. Para recordar

- El mapeo de conflictos es una técnica fundamental que permite visualizar las dinámicas y actores involucrados en los conflictos, facilitando la identificación de relaciones de poder, intereses y necesidades, lo que es esencial para proponer soluciones efectivas.
- Las organizaciones afiliadas a CORDTUCH presentan una diversidad significativa en términos de naturaleza jurídica y niveles de formalización, lo que añade complejidad a la regulación y gestión de las actividades turísticas comunitarias.
- El manejo de los conflictos en los emprendimientos turísticos rurales, es crucial implementar estrategias como el diálogo, la capacitación y empoderamiento, la transparencia en la regulación, la equidad en la distribución de beneficios y el monitoreo y evaluación constantes.
- El aprendizaje fundamental es involucrar a la comunidad

---

en la toma de decisiones asegura que las soluciones sean inclusivas y reflejen las necesidades y aspiraciones de todos los actores, fortaleciendo el sentido de pertenencia y empoderamiento.

- El desarrollo sostenible busca la integración fr prácticas sostenibles en la resolución de conflictos ayuda a prevenir problemas ambientales y sociales a largo plazo, promoviendo un equilibrio entre las necesidades económicas, sociales y ambientales para el bienestar de las futuras generaciones, sobre todo en el caso de emprendimientos turísticos rurales.



## **CAPITULO V**

# **ESTILOS DE CONDUCTA Y DE NEGOCIACIÓN FRENTE A UN CONFLICTO EN LOS EMPRESARIOS TURÍSTICOS RURALES**



## **5.1. Introducción**

5.1.1. Objetivo de aprendizaje

5.1.2. Preguntas directrices

## **5.2. Desarrollo temático**

5.2.1. Estilos de conducta frente al conflicto

5.2.2. Vías de abordajes de los conflictos

5.2.3. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARC's)

5.2.4. Enfoques de intervención en conflictos

5.2.5. Estilos de negociación del conflicto

5.2.6. Principios de la negociación constructiva

## **5.3. Autoevaluación**

## **5.4. Para recordar**

Es importante avanzar hacia los estilos de negociación y de conducta frente al conflicto, de tal manera que el proceso constructivo tenga las herramientas que se necesitan para abordar el conflicto sobre el que se quiere trabajar.

En este capítulo se abarcan los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC's) en los que se enmarcan los estilos de negociación, conociendo las vías de abordaje para el tratamiento de conflictos. También se analizarán las orientaciones por las que personas interactúan en la búsqueda por satisfacer intereses y necesidades propias y, por otro lado, la disposición por atender los de la otra parte.

### **5.1.1. Objetivo de aprendizaje**

Fomentar estilos de conducta positivos y una acertada negociación frente a los conflictos

### **5.1.2. Preguntas directrices**

¿Cómo el estilo en la conducta aporta en la negociación positiva del conflicto? ¿Qué vías, mecanismos, enfoques de intervención conllevan a una negociación constructiva del conflicto?

## **5.2. Desarrollo temático**

### **5.2.1. Estilos de conducta frente al conflicto**

La conducta del ser humano está fundamentada en dos orientaciones: satisfacción de sus necesidades y su disposición por atender las del otro. Y la adopción de actitudes marcará su conducta ante la situación conflictiva que debe enfrentar. El detalle de este capítulo se basa en las actitudes que genera el conflicto:

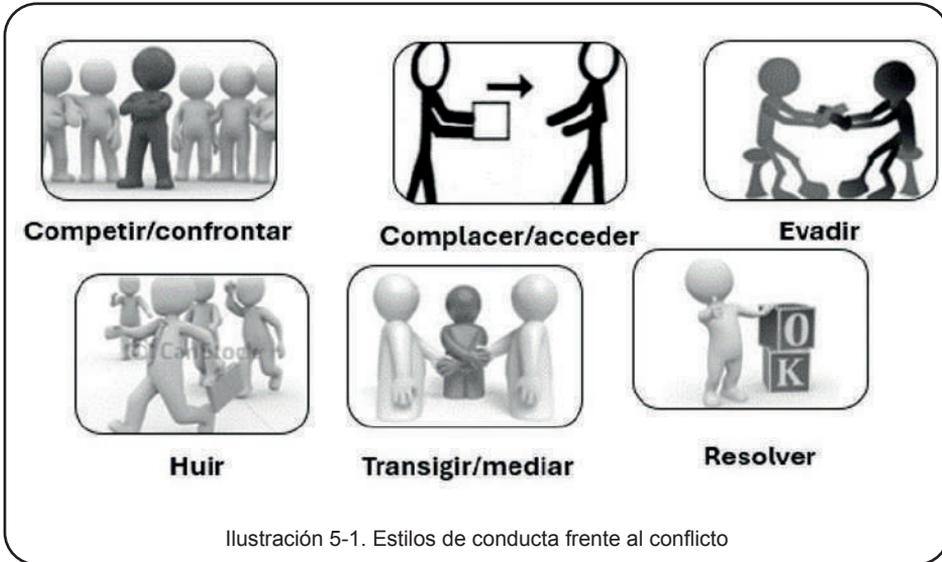


Ilustración 5-1. Estilos de conducta frente al conflicto

Las personas buscan satisfacer al máximo sus intereses al igual que los de la contraparte, la actitud colaborativa y cooperativa ayudan a los resultados “yo gano – tu ganas”.

### 5.2.2. Vías de abordajes de los conflictos

Para el trabajo en el territorio se distinguen tres vías de abordaje de los conflictos:

- Vías de fuerza: busca imposición pacífica o violenta
- Vías normativas: recurre a un tercero (entidades de control)
- Vías consensuadas: utiliza la comunicación directa para un acuerdo mutuo y satisfactorio

Estas vías no son excluyentes y se pueden utilizar complementariamente.

### 5.2.3. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARC's)

Las vías de abordaje del conflicto ofrecen herramientas para el tratamiento como los MARC's, que se detallan en la siguiente ilustración:

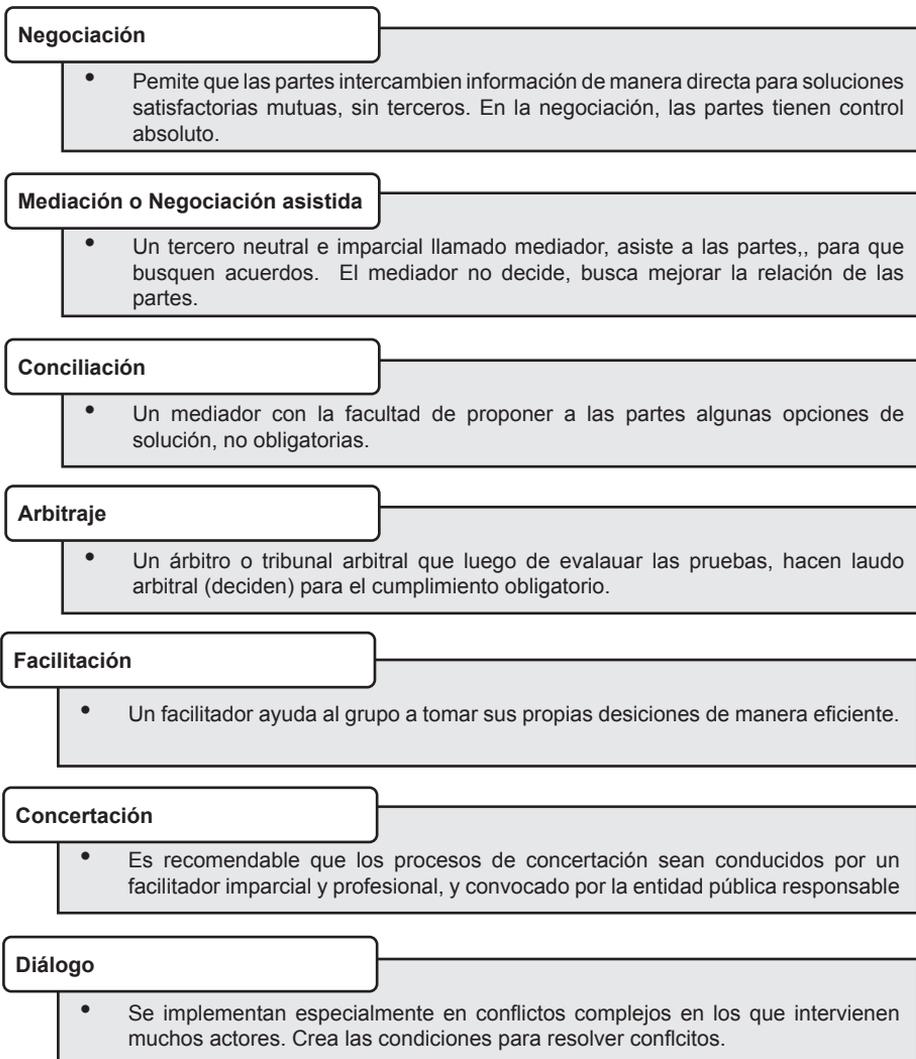


Ilustración 5-2. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA (2010)

#### 5.2.4. Enfoques de intervención en conflictos

Existen diversos enfoques que permiten determinar las estrategias en la resolución de los conflictos:

- **Prevención:** procura tomar medidas antes de que los conflictos lleguen a crisis, evitando consecuencias

negativas del conflicto. No evita el conflicto.

- Manejo de conflictos: ayuda en la administración del conflicto, es a corto plazo y se enfoca en las conductas conflictivas antes que en los problemas de fondo.
- Resolución de conflictos: responde al conflicto atendiendo los intereses y necesidades de las partes, su mirada se centra en el problema.
- Transformación de conflictos: atiende las raíces profundas del conflicto, para producir cambios positivos y sostenibles en el largo plazo en cuatro dimensiones: personal, relacional, cultural y estructural.

### 5.2.5. Estilos de negociación del conflicto

La negociación como un mecanismo de resolución que permite el intercambio de información entre las partes de manera directa procura la solución satisfactoria mutua. Existen dos modelos principales con los que se han experimentado en el ámbito socioambiental y muy relacionado a los emprendimientos turísticos rurales y que se describen en la Ilustración 17

<b>MODELOS DE NEGOCIACIÓN</b>	
<b>Negociación CONFRONTACIONAL:</b> Es la forma más antigua de negociar y tiene varias premisas de negociación	<b>Negociación CONSTRUCTIVA:</b> Se resuelven los problemas identificando y satisfaciendo sus intereses y necesidades.

Ilustración 5-3. Modelos de negociación del conflicto socioambiental, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA (2010)

A fin de establecer las diferencias entre los tipos de negociación, se analiza en la siguiente ilustración, una matriz de aquello que las distingue entre sí:

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACION	CONFRONTACIONAL	CONSTRUCTIVA
Intereses de la contraparte	No lo considera	Considera que el bienestar del otro se atienden los propios
Ganancia	Se procura más que la otra	Para las dos partes
Logro de objetivo	Por imposición	Colaboración y empoderamiento
Interacción entre las partes del conflicto	Gana quien resiste	Transparencia y comunicación constructiva
Calidad del proceso	No busca relacionarse con la otra parte del conflicto, le interesa el resultado	Busca la legitimidad y respeto de las partes, así como fortalecer la relación entre las partes
Resultados	Solucionar lo inmediato	Considera resolver el problema de fondo
Sinónimos relacionados al modelo de negociación	Negociación distributiva Negociación confrontacional Negociación de suma cero Negociación de ganar-perder	Negociación integrativa Negociación cooperativa Negociación ganar-ganar

Ilustración 5-4. Diferencias entre los tipos de negociación

En el momento de la aplicación de los modelos de la negociación del conflicto se puede producir una mezcla entre sí, pero es importante reconocer el esfuerzo por distinguirlos para marcar líneas definidas, pero según la naturaleza del conflicto se puede producir la necesidad de una mezcla de las características.

El enfoque de transformación de conflictos recomienda trabajar con el modelo de negociación constructiva que promueve mejorar la relación de las partes en correlación al uso, acceso y conservación de los recursos naturales.

Sin dejar de lado el poder, en los contextos interculturales se pueden encontrar relaciones asimétricas, en estos casos la negociación debe suscitar el reconocimiento mutuo para la instauración del respeto entre las partes, que mejoren los niveles de comunicación para la construcción de confianza mínima a y negociar constructivamente los temas de fondo.

La negociación al diálogo, según los aportes de Pruitt y Thomas, citado en Programa de las Naciones Unidas para el Medio

Ambiente - PNUMA (2010) se pueden producir por cuatro razones principales, que se recomienda cuidar, y que se describen en la siguiente ilustración:

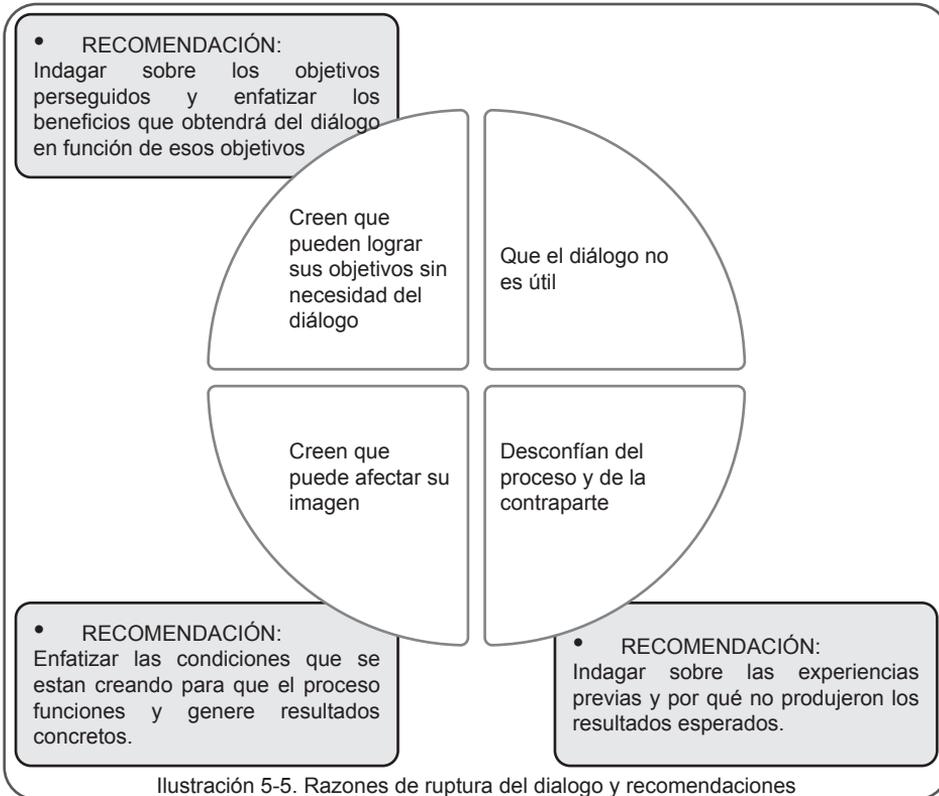


Ilustración 5-5. Razones de ruptura del diálogo y recomendaciones

### 5.2.6. Principios de la negociación constructiva

El proceso de negociación se guía por unos principios fundamentales:

- Atacar los problemas y no a las personas: llama al lado creativo del analista para que las partes se escuchen.
- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones: distingue los intereses sustantivos (material), psicológicos (subjetivo) y procesales (forma de hacer). Permite distinguir los motivantes (aspiraciones, expectativas, temores) y las necesidades humanas (satisfacción básica).
- Buscar de manera colaborativa y creativa opciones de

mutuo beneficio: identifica los intereses, necesidades y motivantes de todos. Se evalúa y se escogen las salidas más viables.

- Utilizar procedimientos y criterios objetivos: se busca soluciones objetivas y técnicas, sin la percepción de las partes sino en estudios técnicos.
- Tener presente la mejor alternativa de acuerdo negociado: identifica diversas alternativas para tener opciones y escoger la mejor alternativa a un acuerdo negociado.

## 1) Etapas de la negociación constructiva

Siguiendo la línea de que la negociación es un proceso se tiene un planteo sobre las etapas, que procuran la productividad en la negociación del conflicto.

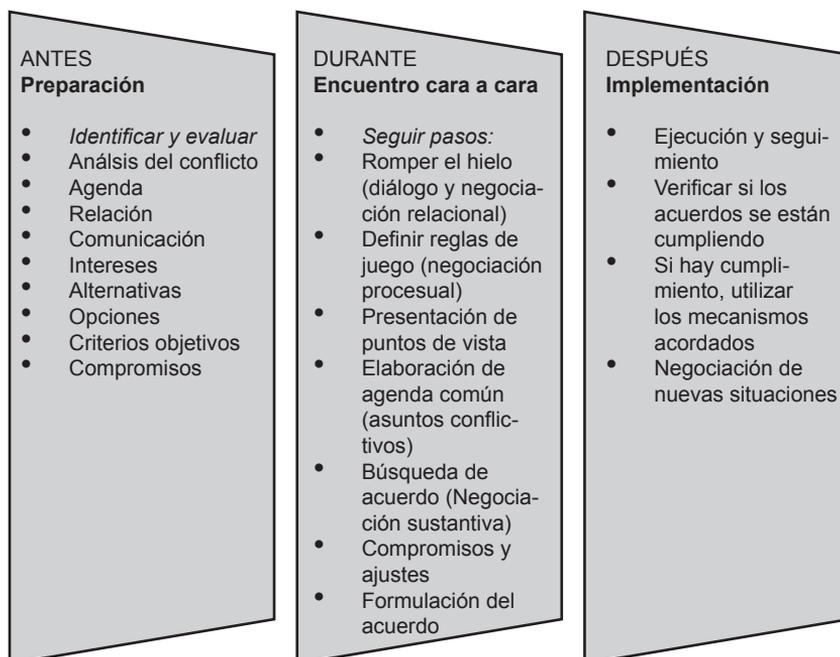


Ilustración 5-6. Etapas del proceso de negociación constructiva

---

La ilustración 5-5 esquematiza un proceder (el proceso) para los analistas del conflicto, siendo necesario procurar la generación de las mejores condiciones de la negociación con: voluntad, confianza, intercambio de información, buena fe, creatividad, perseverancia y paciencia, buena comunicación, colaboración, balance de poder y respeto por el otro y las diferencias culturales, que procuran en su conjunto la búsqueda conjunta de soluciones.

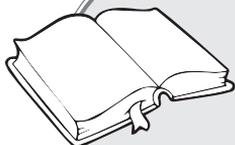
### 5.3. Autoevaluación

#### a. Preguntas

¿Qué busca y qué permite la negociación en un emprendimiento turístico rural?

#### b. Actividades

En base al mapeo de conflicto, desarrolle la etapa de preparación de la negociación constructiva.



#### Lecturas recomendadas

Bedoya, C; Caravedo, J; Moreno, G; Puma, L; Salazar, K (2010) Guía para la transformación de conflictos socioambientales” Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA. ProDialogo. Lima. Perú.  
[https://prodialogo.org.pe/wp-content/uploads/2016/09/guia\\_tcsa.pdf](https://prodialogo.org.pe/wp-content/uploads/2016/09/guia_tcsa.pdf)

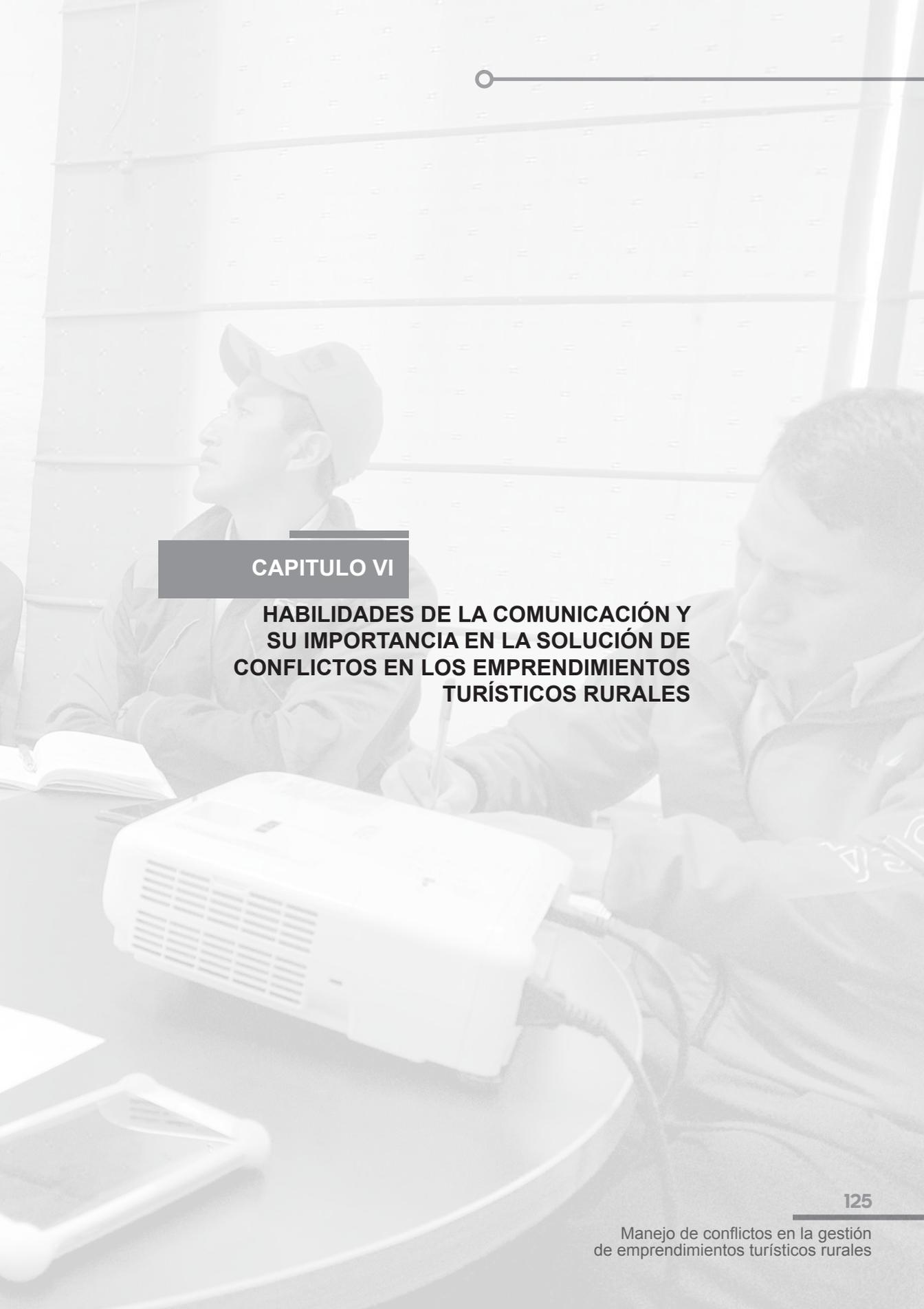
### 5.4. Para recordar

- Los estilos de conducta frente al conflicto son fundamentales ante los conflictos debido a que se basa en la satisfacción de necesidades personales y la disposición para atender las necesidades de los demás, con una orientación hacia la cooperación y la colaboración.
- Existen tres principales vías para abordar conflictos en el territorio: vías de fuerza, vías normativas y vías consensuadas. Estas vías pueden ser complementarias y adaptadas según la situación específica del conflicto.



- En referencia a los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC's) permite el acercamiento a herramientas como la negociación, mediación, conciliación, arbitraje, facilitación, concertación y diálogo son esenciales para gestionar conflictos de manera efectiva, promoviendo soluciones mutuamente satisfactorias.
- Los enfoques de intervención en conflictos incluyen prevención, manejo, resolución y transformación de conflictos, cada uno con su propio conjunto de estrategias y objetivos, desde la administración de conductas conflictivas hasta la atención de raíces profundas del conflicto.
- Los principios de la negociación constructiva incluyen atacar los problemas y no a las personas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, buscar opciones de mutuo beneficio y utilizar criterios objetivos. La negociación debe ser un proceso colaborativo y creativo para alcanzar acuerdos duraderos y efectivos.





**CAPITULO VI**

**HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN Y  
SU IMPORTANCIA EN LA SOLUCIÓN DE  
CONFLICTOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS  
TURÍSTICOS RURALES**



## **6.1. Introducción**

6.1.1. Objetivos de aprendizaje

6.1.2. Preguntas directrices

## **6.2. Desarrollo temático**

6.2.1. El lenguaje en la comunicación del conflicto

6.2.2. Modelo de la comunicación en el conflicto

6.2.3. El género en la comunicación

6.2.4. Reconocimiento de los actores para una comunicación efectiva en los conflictos

6.2.5. El contenido de la comunicación: lo que se va a comunicar

6.2.6. Estrategia de comunicación

6.2.7. Hablar en público

## **6.3. Autoevaluación**

## **6.4. Para recordar**

Es importante finalizar este libro con las habilidades de comunicación en la solución de conflictos, con aportes de la programación neurolingüística. El analista del conflicto desarrollará la destreza de preparar estrategias de comunicación adecuadas al área de trabajo, realidad social y recursos del territorio según la tipología de personas.

La comunicación refuerza las formas de trabajo con los actores. Se aborda a la comunicación desde el lenguaje como característica del ser humano, revisando el modelo comunicación establecida y cómo influye en la solución de conflictos, que ayudan en el fortalecimiento de las capacidades para establecer emprendimientos turísticos rurales y toma de decisiones que permitan el manejo sostenible según la actividad turística que se desee desarrollar en los entornos rurales.

### **6.1.1. Objetivos de aprendizaje**

- Experimentar en la construcción de canales de comunicación a través de estrategias que aporten en el manejo de conflictos.
- Incorporar el enfoque de género y estrategias de comunicación a través de la programación neurolingüística para la resolución de conflictos

### **6.1.2. Preguntas directrices**

¿Cómo se utiliza el lenguaje en la comunicación del conflicto?  
¿Cómo establezco las preguntas básicas con las áreas de la comunicación que empatan? ¿El enfoque de género qué aporte en el manejo de conflictos?

## **6.2. Desarrollo temático**

### **6.2.1. El lenguaje en la comunicación del conflicto**

En los emprendimientos turísticos rurales, el lenguaje es una herramienta esencial para la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Sin embargo, a menudo puede convertirse en una barrera debido a diferencias de idioma, niveles educativos y realidades socioculturales diversas entre los actores involucrados. La variedad del lenguaje humano, que incluye el habla, la mímica, la gesticulación y la palabra escrita, debe ser utilizada de manera estratégica para superar estas barreras y facilitar el entendimiento mutuo.

La misión principal del lenguaje es comunicar, pero en el contexto de los conflictos en emprendimientos turísticos rurales, su uso debe ser especialmente cuidadoso y creativo. El analista de conflictos necesita prestar atención a cómo se utiliza el lenguaje para asegurarse de que sea inclusivo y accesible para todos los participantes. Esto implica utilizar palabras sencillas y claras, evitando terminología técnica que pueda no ser comprendida por todos. La comunicación debe centrarse en el manejo del conflicto sin desviarse de la idea principal.

El lenguaje en la comunicación del conflicto debe ser creíble. La credibilidad del lenguaje se basa en la honestidad y la transparencia. Decir la verdad y no crear falsas expectativas es crucial para mantener la confianza entre los actores involucrados. La sinceridad en la comunicación refuerza la confianza y facilita la resolución de conflictos, ya que todos los participantes sienten que sus preocupaciones y perspectivas son valoradas y respetadas.

En los emprendimientos turísticos rurales, la comunicación efectiva también implica adaptar el lenguaje a las características sensoriales de los participantes. Esto significa utilizar no solo palabras, sino también gestos, imágenes y otros medios visuales para complementar la comunicación verbal. La mímica y la gesticulación pueden ser herramientas poderosas para expresar ideas y emociones, especialmente en comunidades donde el nivel de alfabetización es variable o donde existen barreras idiomáticas.

Además, la comunicación debe ser culturalmente sensible y respetuosa. Cada comunidad tiene su propio conjunto de normas y valores culturales que influyen cómo se percibe y se utiliza el lenguaje. El analista de conflictos debe estar consciente de estas diferencias y adaptar su enfoque comunicativo en consecuencia. Esto incluye reconocer y respetar los modos de comunicación tradicionales y las jerarquías sociales dentro de las comunidades.

En el contexto de los emprendimientos turísticos rurales el uso del lenguaje en la comunicación del conflicto debe ser claro, honesto y culturalmente sensible. El analista de conflictos debe emplear una combinación de palabras sencillas, mímica, gesticulación y medios visuales para asegurar que el mensaje sea comprendido por todos los actores involucrados. La credibilidad del lenguaje y la sensibilidad cultural son fundamentales para construir confianza y facilitar la resolución efectiva de conflictos.

### 6.2.2. Modelo de la comunicación en el conflicto

Establecida que la comunicación desde el lenguaje. El marco teórico del modelo de la comunicación consta de la secuencia EMISOR – MENSAJE – RECEPTOR, y se necesitan de medios para la respuesta.



Ilustración 6-1. Modelo de comunicación general aplicado a emprendimientos turísticos rurales

En la interpretación del modelo de la comunicación es importante la interpretación que el analista realice, por ejemplo:

**Tabla 6-1: Ejercicio de aplicación del canal de comunicación en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales**

Elementos de la comunicación	Ejemplificación	Observación
Emisor:	Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Provincia de Chimborazo	Propósitos del emisor: Mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos rurales. Incrementar la conciencia sobre la importancia de prácticas turísticas sostenibles. Promover la participación de los habitantes locales en iniciativas de turismo sostenible.
Mensaje codificado:	“Los índices de sostenibilidad de los emprendimientos turísticos son bajos, implementar prácticas sostenibles para proteger los recursos.”	Medio de transmisión: Paneles informativos colocados en plazas y áreas comunes de las comunidades rurales. Folletos distribuidos en centros comunitarios y eventos locales. Letreros colocados en puntos estratégicos de las rutas turísticas.
Receptor:	Habitantes locales de las comunidades rurales de la provincia de Chimborazo.	Decodificación del mensaje: Los habitantes locales leen y comprenden el mensaje sobre la necesidad de sostenibilidad en los emprendimientos turísticos. Reconocen la importancia de implementar prácticas sostenibles para preservar sus recursos naturales y culturales.

En este contexto, la respuesta del receptor genera:

- Comentarios positivos en los habitantes locales, éstos expresan su apoyo a las iniciativas de sostenibilidad en reuniones comunitarias y en redes sociales. Aprecian los esfuerzos del GAD por informar y educar sobre la sostenibilidad.
- Se fomenta una actitud de respeto debido a que los habitantes locales adoptan prácticas sostenibles en sus propios emprendimientos turísticos. Participan activamente en talleres y capacitaciones organizadas por el GAD sobre turismo sostenible.

Para poder captar la respuesta por el emisor, en nuestro ejemplo:

- El GAD recibe la retroalimentación positiva a través de encuestas, comentarios en eventos comunitarios y redes sociales.
- Observa una mejora en la implementación de prácticas sostenibles en los emprendimientos turísticos rurales.
- La actitud positiva y proactiva de los habitantes locales confirma que el mensaje ha sido eficaz y que hay un compromiso creciente hacia la sostenibilidad en la provincia.

Los términos del modelo se pueden reemplazar por preguntas a responder en el proceso de planificación de la comunicación en una situación de conflicto:

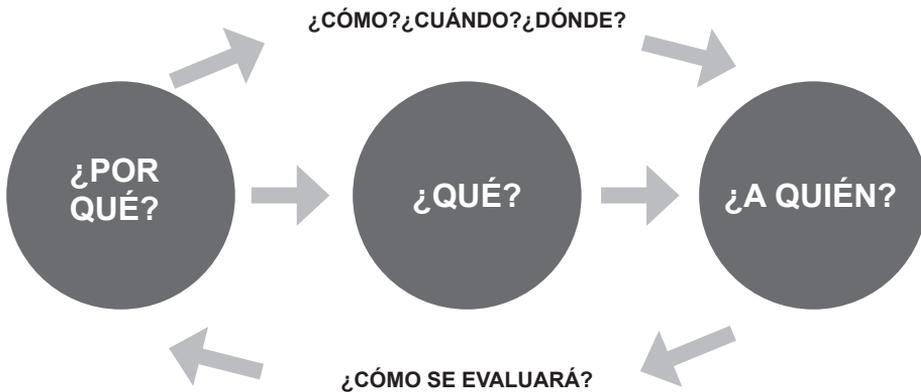


Ilustración 6-2. Disparadores para la planificación de la comunicación en el conflicto.

En la comunicación que se genera en el manejo de conflictos, se debe poder responder las preguntas que rigen al modelo de comunicación básica. El fin es obtener una información lógica para que la comunicación pueda fluir para desarrollar las habilidades principales en una situación de conflicto. Lo anterior se presenta de manera gráfica para contrastar las preguntas básicas con las áreas de la comunicación que empatan.

**Tabla 6-2: Preguntas básicas para la comunicación**

<b>¿QUÉ SE TRABAJA?</b>	<b>PREGUNTAS CLAVES</b>
<b>Objetivos</b>	¿Por qué?
<b>Análisis del recurso</b>	¿Qué?
<b>Análisis de los destinatarios</b>	¿A quién?
<b>Medios y servicios</b>	¿Cómo, cuándo, dónde?
<b>Evaluación de los servicios</b>	¿Cómo se evaluará?

### **6.2.3. El género en la comunicación**

En el ámbito de los emprendimientos turísticos rurales, el género juega un papel crucial en la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Las mujeres, a menudo subrepresentadas en roles de liderazgo, desempeñan un papel vital en la gestión diaria y en la promoción de la cultura y el patrimonio local. La inclusión de la perspectiva de género en la comunicación no solo promueve la equidad, sino que también enriquece el proceso de toma de decisiones al incorporar diversas experiencias y puntos de vista.

Para asegurar una comunicación inclusiva y equitativa, es esencial que tanto hombres como mujeres participen activamente en todas las etapas de los proyectos turísticos. Esto incluye desde la planificación y el diseño hasta la implementación y evaluación. Promover un equilibrio de género en los equipos de trabajo y en las reuniones comunitarias puede mejorar la dinámica de grupo y fomentar un ambiente de respeto y colaboración.

La sensibilización hacia los aspectos de género comienza con la elección del lenguaje y los temas que se comunican. Es fundamental evitar el sexismo y los estereotipos de género, asegurando que las mujeres no sean solo representadas en roles domésticos o de apoyo, sino también como líderes y agentes de cambio en sus comunidades. Al hablar o escribir, es importante distribuir equitativamente los roles y destacar las contribuciones de ambos géneros en la gestión de los emprendimientos turísticos.

La capacitación en habilidades de comunicación con enfoque de género puede ser una herramienta poderosa. Los talleres y programas de formación deben incluir módulos específicos sobre la importancia del género en la comunicación, ofreciendo estrategias para reconocer y superar las barreras de género. Esto puede incluir ejercicios prácticos para identificar y corregir el lenguaje sexista, así como para desarrollar mensajes inclusivos y representativos.

Es decir, la implementación de políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género en los emprendimientos turísticos rurales es crucial. Esto puede implicar la creación de espacios seguros para que las mujeres expresen sus opiniones y participen en la toma de decisiones, así como la promoción de modelos de liderazgo femenino. Al abordar las desigualdades de género y fomentar una comunicación inclusiva, se puede fortalecer la cohesión comunitaria y mejorar la sostenibilidad de los proyectos turísticos rurales.

#### **6.2.4. Reconocimiento de los actores para una comunicación efectiva en los conflictos**

El reconocer y comprender a los actores involucrados es fundamental para lograr una comunicación efectiva, especialmente cuando se trata de resolver conflictos. La Programación Neurolingüística (PNL), desarrollada en los años 1975 por Richard Bandler y John Grinder, en la Universidad de California. El objetivo inicial fue estudiar y modelar las técnicas de terapeutas exitosos para entender cómo lograban resultados positivos. Es así que la PNL ofrece herramientas valiosas para entender cómo las personas perciben el mundo y cómo se puede adaptar la comunicación para que sea más efectiva. Este enfoque es particularmente útil cuando las negociaciones se han estancado y no se alcanzan resoluciones significativas en el territorio.

En este punto se aborda la forma de cómo captan el mundo las personas y cuáles son las características que permiten identificar mejores formas de llegar con la comunicación cuando de por medio está un conflicto, en especial cuando las negociaciones se han detenido y no permiten resoluciones de fondo en el territorio.

Los sentidos externamente permiten al ser humano a percibir el mundo e interiormente para re-presentar la experiencia vivida. Los sistemas de representación no se excluyen mutuamente, ya que todos utilizan los tres, aunque prestamos más atención a un sentido que a otro dependiendo de lo que se haga.

Según los sentidos se hablan de personas:

- Visuales: captan por la vista
- Auditiva: captan por el oído
- Kinestésica: captan por el tacto

Es decir, los sentidos juegan un papel crucial en la forma en que los seres humanos perciben el mundo externamente y representan internamente sus experiencias vividas. Los sistemas de representación sensorial no se excluyen mutuamente; todos utilizamos los tres (visual, auditivo y kinestésico) aunque cada persona tiende a prestar más atención a uno de estos sistemas dependiendo de la actividad o situación.

- Visuales: Estas personas captan el mundo principalmente a través de la vista. Prefieren recibir información en forma de imágenes, gráficos, colores y descripciones visuales. En el contexto de un conflicto en emprendimientos turísticos rurales, se puede utilizar material visual como mapas, fotografías, y presentaciones para comunicar mensajes de manera más efectiva.
- Auditivos: Los individuos auditivos perciben mejor la información a través del oído. Son más receptivos a explicaciones verbales, conversaciones, y sonidos. Para



estos actores, es beneficioso usar un lenguaje claro y preciso, mantener diálogos constructivos y utilizar grabaciones de audio o presentaciones orales para transmitir información crucial.

- **Kinestésicos:** Estas personas captan el mundo a través del tacto y las sensaciones físicas. Prefieren experiencias prácticas y físicas, y responden bien a actividades que involucren movimiento o contacto físico. En un entorno rural, pueden beneficiarse de visitas de campo, demostraciones prácticas y talleres interactivos que les permitan experimentar directamente las propuestas y soluciones.

Para iniciar con la aplicación práctica para la resolución de conflictos es importante considerar:

- **Identificación de los sistemas de representación:** Al interactuar con los actores en los emprendimientos turísticos rurales, es útil observar y preguntar sobre sus preferencias sensoriales. Esto puede hacerse durante las reuniones iniciales, encuestas o entrevistas. La identificación temprana de estas preferencias permite adaptar la comunicación de manera que resuene mejor con cada individuo.
- **Adaptación del lenguaje y las herramientas:** Una vez identificadas las preferencias sensoriales, se pueden adaptar tanto el lenguaje como las herramientas de comunicación. Para los visuales, se puede usar material gráfico; para los auditivos, explicaciones verbales detalladas; y para los kinestésicos, actividades prácticas. Este enfoque multisensorial garantiza que la información sea accesible y comprensible para todos los actores.
- **Creación de espacios de diálogo inclusivos:** Es importante diseñar espacios de diálogo que incorporen elementos

---

visuales, auditivos y kinestésicos. Esto puede incluir la presentación de mapas y gráficos, discusiones abiertas y estructuradas, y actividades prácticas como visitas de campo. Al abordar los tres ámbitos sensoriales, se facilita un intercambio más rico y efectivo de mensajes.

- Fomento de la empatía y la comprensión: Reconocer y respetar las diferentes formas en que las personas perciben el mundo puede mejorar significativamente la empatía y la comprensión mutua. Esto es esencial en la resolución de conflictos, ya que permite que todos los actores se sientan valorados y comprendidos, aumentando así la probabilidad de alcanzar acuerdos sostenibles.
- Evaluación y retroalimentación continua: La comunicación efectiva es un proceso continuo. Es importante evaluar regularmente cómo se perciben y entienden los mensajes, ajustando las estrategias de comunicación según sea necesario. La retroalimentación de los actores puede proporcionar información valiosa para mejorar continuamente la efectividad de la comunicación.

El reconocimiento de los actores y sus preferencias sensoriales en la comunicación es crucial para manejar eficazmente los conflictos en los emprendimientos turísticos rurales. La aplicación de principios de PNL y la adaptación de estrategias de comunicación pueden facilitar un diálogo más inclusivo, comprensible y efectivo, contribuyendo a la resolución sostenible de conflictos y al desarrollo armonioso de estas comunidades.

Este leve acercamiento procura dotar de una herramienta clave para abordar los espacios del diálogo desde los tres ámbitos sensoriales, de tal manera que se garantice la producción de intercambio de mensajes.

### 6.2.5. El contenido de la comunicación: lo que se va a comunicar

Para que haya buena comunicación hace falta que el contenido o tema del mensaje sea claro. Para poder lograrlo, hay que definir lo que se va a decir. Se debe establecer un adecuado balance con los intereses y necesidades de la comunidad. En el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, esto significa integrar elementos técnicos con aspectos culturales y sociales que son vitales para la comunidad local.

Un autor de teatro, llamado Bertolt Brecht, decía: “Hay que hacer interesantes los intereses”. En todas las formas de comunicación conviene que el contenido presente la variedad y riqueza de la vida y del quehacer de la gente. O sea, no sólo hay que sacar los aspectos técnicos sino también la cultura y lo social. No sólo la vida productiva, el trabajo, sino también la reproducción de la vida, el entretenimiento y el juego. Tenemos que hablar de la salud, las fiestas, la sexualidad, las tradiciones, las comidas (Herrera y Passano, 2006).

A fin de fortalecer el contenido de la comunicación para los analistas del conflicto, se hace hincapié en los parámetros que construyen la comunicación, que por sus siglas, se conoce como CODA:

**Tabla 6-3: Parámetros CODA**

Cautive la atención.	La comunicación debe captar la atención de la audiencia, lo que se logra cuando suena familiar y se puede relacionar con experiencias pasadas. Por ejemplo, al promover un nuevo eco-lodge, se podría comparar la experiencia de hospedarse allí con las tradicionales fiestas locales, resaltando la familiaridad y el encanto del entorno rural. Las comparaciones establecen un puente entre los conceptos nuevos y los conocidos, ayudando a captar la atención.
Organice las ideas.	Las ideas deben presentarse de manera organizada y clara. Al comunicar sobre un emprendimiento turístico rural, como un recorrido por senderos naturales, es importante estructurar la información: el recorrido, los puntos de interés, la historia detrás de cada lugar, y los beneficios para la salud y el bienestar. En la elaboración de los mensajes, se debe ser riguroso en seleccionar el contenido más adecuado y relevante, eliminando lo superfluo para quedarse con lo esencial.

Despierte interés	Para mantener el interés de la audiencia, es crucial integrar elementos de humor y narrativas atractivas. Por ejemplo, al hablar de un evento cultural en la comunidad, se pueden incluir anécdotas divertidas sobre la preparación de las festividades o historias curiosas de los habitantes locales. Este enfoque humaniza el mensaje y hace que la audiencia se sienta más conectada y comprometida.
Aclare dudas	La comunicación efectiva debe centrarse en un tema principal y seguir un hilo conductor lógico. Por ejemplo, si se está promoviendo un nuevo tour gastronómico en la comunidad, el mensaje debe ser corto y claro, describiendo qué incluirá el tour, los platos típicos que se podrán degustar, y cómo se pueden reservar los cupos. Es esencial sacrificar otros elementos menos relevantes para asegurar que el mensaje principal sea comprendido sin confusión.

A continuación, con esta base, se realiza un ejemplo en el contexto de emprendimientos turísticos rurales con el tema:

Resolución del conflicto por contaminación del agua en la comunidad rural

Cautive la atención:

“Recuerda cuando el agua del Río Blanco era cristalina y sustentaba nuestra vida diaria. Ahora enfrentamos un desafío urgente que amenaza nuestra salud y nuestro turismo.”

Organice las ideas:

- Problema: El agua subterránea se está contaminando debido a los pozos sépticos de los refugios turísticos.
- Impacto: La contaminación afecta la salud de la comunidad, la calidad de los cultivos y la atracción turística.
- Soluciones: Instalación de sistemas de tratamiento de aguas residuales y mejoras en la infraestructura sanitaria.
- Beneficios: Agua limpia para todos, aumento del turismo sostenible y mejora de la calidad de vida.
- Pasos siguientes: Reunión comunitaria para discutir y planificar la implementación de soluciones. Participación activa de todos los miembros.

Despierte interés:

“Imaginen un futuro donde nuestros niños jueguen en ríos limpios y los turistas regresen año tras año, encantados por la pureza y belleza de nuestro entorno.”

Aclare dudas:

“Para resolver este problema, proponemos la instalación de sistemas de tratamiento de aguas residuales en todos los refugios turísticos. Esto requerirá la cooperación de todos. Únanse a nuestra reunión comunitaria este sábado a las 10 AM en la plaza principal para discutir los detalles y cómo pueden contribuir.”

Al seguir estos parámetros y ejemplo, se puede garantizar que la comunicación sobre el conflicto en los emprendimientos turísticos rurales sea clara, atractiva y efectiva, logrando captar la atención, mantener el interés y facilitar la comprensión y participación de todos los involucrados.

### **6.2.6. Estrategia de comunicación**

Si bien la preocupación de fondo es el manejo del conflicto, conocer la estructura de la estrategia de comunicación permite fortalecer en el analista las prioridades que los actores (audiencia meta) han comunicado en los espacios de diálogo. La estrategia en la información clave, que será el mensaje que se discute, busca los materiales y medios para difundirse, así como la retroalimentación del proceso de comunicación para sistematizar las lecciones aprendidas en la resolución de conflictos.

#### **6.2.6.1. Estructura de la estrategia de comunicación**

Definición de objetivos: La estrategia de comunicación debe comenzar con una clara definición de los objetivos que se quieren alcanzar. Por ejemplo:

- Informar a la comunidad sobre la importancia de prácticas sostenibles en el turismo rural.
- Educar a los operadores turísticos sobre las normativas y regulaciones vigentes.
- Fomentar la participación de la comunidad en la toma de decisiones.

Identificación de la audiencia meta: Es fundamental identificar a los diferentes grupos de interés que forman parte del conflicto y que serán receptores del mensaje. En el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, la audiencia meta puede incluir:

- Comunidades locales y organizaciones comunitarias.
- Autoridades locales y entidades gubernamentales.
- Operadores turísticos y guías locales.
- Turistas y visitantes.
- Ongs y otras organizaciones de apoyo.

Desarrollo del mensaje clave: El mensaje clave debe ser claro, conciso y adaptado a la audiencia meta. Debe comunicar la información esencial de manera que resuene con los receptores. Por ejemplo:

“La sostenibilidad en el turismo rural garantiza el bienestar de nuestra comunidad y la preservación de nuestro entorno natural.”  
“Cumplir con las normativas es esencial para ofrecer una experiencia segura y de calidad a nuestros visitantes.”

Selección de materiales y medios: El mensaje debe ser transmitido a través de materiales y medios adecuados que sean accesibles y efectivos para la audiencia meta. Esto puede incluir:

- Folletos y carteles informativos.
- Redes sociales y páginas web.
- Talleres y reuniones comunitarias.
- Radios locales y altavoces comunitarios.

Implementación de la estrategia: La implementación de la estrategia de comunicación debe seguir un plan detallado que incluya:

- Cronograma de actividades y campañas de comunicación.
- Asignación de responsabilidades entre los miembros del equipo.



- Distribución y difusión de materiales informativos.
- Organización de eventos y reuniones para promover el mensaje.

Retroalimentación y evaluación: La retroalimentación es esencial para evaluar la efectividad de la estrategia de comunicación y hacer ajustes necesarios. Esto incluye:

- Recopilación de comentarios y opiniones de la audiencia meta.
- Medición del alcance y el impacto del mensaje.
- Identificación de áreas de mejora y ajuste de la estrategia en consecuencia.

Sistematización de lecciones aprendidas: Finalmente, sistematizar las lecciones aprendidas durante el proceso de comunicación ayuda a mejorar futuras estrategias y a compartir el conocimiento adquirido. Esto puede incluir:

- Documentación de éxitos y desafíos encontrados.
- Análisis de los resultados obtenidos y su impacto en la resolución del conflicto.
- Difusión de las mejores prácticas a través de informes y presentaciones.

En este punto, se realiza la aplicación con un ejemplo de estrategia de comunicación en un conflicto de emprendimientos turísticos rurales

**Definición de objetivos:**

- Educar a la comunidad sobre la importancia de prácticas sostenibles en el turismo. Asegurar que todos los operadores turísticos comprendan y cumplan con las normativas vigentes.

**Identificación de la audiencia meta:**

- Comunidades locales (Calshi, Visión Futura).
- Autoridades locales (Municipalidades de Guano, Riobamba).
- Operadores turísticos y guías (guías de la comunidad Pulinguí centro).
- Turistas y visitantes.

**Desarrollo del mensaje clave:**

- “La preservación de nuestros recursos naturales es vital para el futuro del turismo rural”
- “Cumplir con las normativas turísticas garantiza una experiencia segura y de calidad”

**Selección de materiales y medios:**

- Folletos distribuidos en reuniones comunitarias.
- Publicaciones en redes sociales de las organizaciones comunitarias.
- Talleres de capacitación para operadores turísticos.
- Anuncios en radios locales.

**Implementación de la estrategia:**

- Realizar talleres mensuales sobre prácticas sostenibles.
- Distribuir folletos informativos en mercados y eventos comunitarios.
- Publicar contenido educativo semanal en redes sociales.
- Organizar reuniones trimestrales con autoridades y operadores turísticos.

**Retroalimentación y evaluación:**

- Encuestas a la comunidad y operadores turísticos para medir la comprensión y aceptación del mensaje.
- Análisis de la participación en talleres y eventos.
- Revisión de comentarios y sugerencias recibidos a través de redes sociales y reuniones.

**Sistematización de lecciones aprendidas:**

- Elaborar un informe detallado sobre la efectividad de la estrategia de comunicación.
- Identificar mejores prácticas y áreas de mejora para futuras campañas.
- Compartir los resultados con otras comunidades y organizaciones a través de presentaciones y publicaciones.
- Implementar una estrategia de comunicación estructurada y efectiva puede ser crucial para resolver conflictos en los emprendimientos turísticos rurales, asegurando que todos los actores estén informados, comprometidos y trabajando juntos hacia un objetivo común.

**6.2.7. Hablar en público**

El Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible (SIMAS) se especializa con trabajos en el área rural, y entre las publicaciones con las que cuenta, el hablar en público se plantea como algo fácil aunque al principio cueste un poco. Se puede comenzar hablando con un amigo, después con una persona desconocida y por último en grupos pequeños y grandes, de manera progresiva. Poco a poco logramos la confianza para hablar delante de más gente.

Hablar en público es una habilidad esencial para los analistas de conflictos, especialmente en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, donde la comunicación efectiva puede facilitar la resolución de disputas y promover la colaboración comunitaria. Se debe tener presente que cada vez se va mejorando esta habilidad, que, aunque inicialmente puede ser desafiante, con práctica y estrategia, hablar en público se vuelve más manejable.

El proceso para adquirir confianza al hablar en público puede comenzar de manera gradual. Inicia hablando con amigos, luego con personas desconocidas, y finalmente, frente a pequeños y grandes grupos. Esta progresión ayuda a construir la confianza necesaria para hablar de manera efectiva ante una audiencia más amplia.

---

## Tips para hablar en público

En base a nuestra experiencia hemos en estos consejos prácticos para mejorar la habilidad de hablar en público, en el contexto de los espacios rurales:

**Presentarse claramente:** Inicia tu discurso con una presentación clara y concisa: “me llamo [nombre], soy [rol] y quiero hablarles sobre [tema]. Trabajo para [organización]”. Esto establece tu credibilidad y ayuda a la audiencia a entender tu propósito desde el principio.

**Manejo de la incertidumbre:** Si te encuentras con preguntas para las que no tienes respuesta inmediata, responde con honestidad: “no tengo esa información ahora, pero la voy a investigar y les haré llegar una respuesta”, o “no les puedo responder ahora, pero pueden consultar en [fuente]”. Esto muestra profesionalismo y compromiso con la exactitud.

**Seguridad en las respuestas:** Cuando proporciones información, hazlo con confianza: evita expresiones como “supongo” o “a lo mejor”. Usa declaraciones claras y seguras para mantener la credibilidad.

La seguridad en la entrega de información refuerza la confianza de la audiencia en ti como experto.

**Manejo de opiniones:** Al abordar opiniones, reconoce que estas pueden variar: mantente imparcial y evita mostrar gestos de aprobación o desacuerdo. Esto es crucial para mantener una posición neutral y respetuosa. Escucha activamente y muestra comprensión, sin juzgar las diferentes perspectivas.

**Ofrecer apoyo y recursos:** Cuando alguien comparte un problema o pide orientación, ofrece apoyo concreto: “cuente con mi apoyo; usted necesita la ayuda de un/a profesional y yo puedo ponerlo en contacto con él/ella”.



Esto demuestra empatía y un enfoque orientado a soluciones, fortaleciendo la confianza en tu capacidad para ayudar.

Por ejemplo, en el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, estos consejos son especialmente relevantes. Las comunidades locales y los operadores turísticos necesitan una comunicación clara y efectiva para manejar conflictos relacionados con la gestión de recursos, la implementación de normativas, y la promoción del turismo sostenible. Hablar en público de manera efectiva puede:

- Facilitar el diálogo comunitario: promover un entendimiento mutuo y la colaboración entre los diferentes actores involucrados.
- Promover la transparencia: asegurar que todos los miembros de la comunidad estén bien informados sobre las decisiones y políticas que les afectan.
- Fortalecer la resolución de conflictos: ayudar a resolver disputas al proporcionar un espacio donde las preocupaciones y las soluciones se pueden discutir abiertamente.

Finalmente, desarrollar la habilidad de hablar en público es crucial para los analistas de conflictos en el ámbito del turismo rural. Utilizando estos consejos y adoptando una estrategia de comunicación efectiva, los analistas pueden mejorar significativamente la colaboración y la resolución de conflictos en sus comunidades.

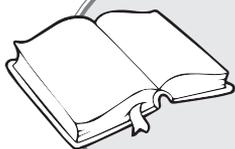
### **6.3. Autoevaluación**

#### **a. Preguntas**

¿Qué busca la comunicación en el manejo de conflictos?

#### **b. Actividades**

En base al desarrollo de la etapa de preparación de la negociación constructiva, elabore una planificación de comunicación para un taller que usted pueda organizar.



#### Lecturas recomendadas

Troncoso, C. (2012). Turismo y patrimonio en la Quebrada de Humahuaca: lugares, actores y conflictos en la definición de un destino turístico argentino.

<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/187341>

#### 6.4. Para recordar

- El lenguaje en la comunicación del conflicto implica utilizar un lenguaje claro, honesto y culturalmente sensible es esencial para facilitar la comprensión y resolución de conflictos en los emprendimientos turísticos rurales. Adaptar el lenguaje a las características sensoriales de los participantes, incluyendo palabras sencillas y medios visuales, puede mejorar la efectividad de la comunicación.
- El modelo de la comunicación en el conflicto implica comprender y aplicar el modelo de comunicación EMISOR – MENSAJE – RECEPTOR es crucial para transmitir mensajes efectivos. En el contexto de los emprendimientos turísticos rurales, utilizar medios adecuados como paneles informativos y reuniones comunitarias puede mejorar la recepción y comprensión del mensaje.
- El reconocimiento de los actores para una comunicación efectiva: Identificar y comprender a los actores involucrados en el conflicto, así como sus preferencias sensoriales (visual, auditiva, kinestésica), permite adaptar la comunicación para que sea más inclusiva y efectiva. La Programación Neurolingüística (PNL) es una herramienta útil en este proceso.
- El contenido de la comunicación es fundamental para que el contenido del mensaje sea claro y relevante. Utilizar el modelo CODA (Cautivar la atención, Organizar las ideas, Despertar interés y Aclarar dudas) ayuda a estructurar mensajes efectivos que resuenen con la audiencia.
- Hablar en público implica un esfuerzo para desarrollar la habilidad de hablar en público es esencial para los



analistas de conflictos. Presentarse claramente, manejar la incertidumbre con honestidad, proporcionar respuestas seguras, manejar opiniones con imparcialidad y ofrecer apoyo concreto son estrategias clave para mejorar la comunicación en contextos rurales.



Bandler, R.; Grinder, J. (1975). *La Estructura de la Magia I: Un Libro sobre el Lenguaje y la Terapia*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.

Barrera, R. (2022). *Resistencia y Disposición al Cambio. Resistance and Readiness to Change*. Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración (CIICADM). [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/166001/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/166001/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bedoya, C; Caravedo, J; Moreno, G; Puma, L; Salazar, K (2010) *Guía para la transformación de conflictos socioambientales* Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA. ProDialogo. Lima. Perú. [https://prodialogo.org.pe/wp-content/uploads/2016/09/guia\\_tcsa.pdf](https://prodialogo.org.pe/wp-content/uploads/2016/09/guia_tcsa.pdf)

Beltrán, G. (2019). *Turismo rural online: páginas web y redes sociales*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/105595>

Boullón, R. C., & Boullón, D. R. (2008). *Turismo rural: Un enfoque global*. México: Editorial Trillas.

Burton, J. W. (1990). *Conflicto: Teoría de las Necesidades Humanas*. Londres: Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-21000-8>

Calvo, R. (2014). *Mapeo de conflictos: técnica para la exploración de los conflictos*. Editorial Gedisa. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/61219?page=20>

Catastro Turístico del Ecuador - Portal de servicios (turismo.gob.ec). <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/>

Coraggio, J. L. (2002): *Los ejes centrales del Desarrollo Local en Argentina* Facultad Latinoamericana de Ciencias Social, (FLACSO).

Coraggio, J. L. (II.). (2021). *Miradas sobre la economía social y solidaria en América Latina*. CLACSO. <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/175137>

Curbelo, N. (2003). Educación para la convivencia y la democracia. En Vinyamata, E. (ed.), *Aprender del conflicto. Conflictología y educación* (pp. 123-145). Graó.

Farré Salvá, S. (2004). *Gestión de Conflictos: Taller de Mediación. Un enfoque Socioafectivo*. Ariel.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo - GADPCH. (2011). *Plan de ordenamiento y desarrollo territorial de la Provincia de Chimborazo*. Riobamba, Ecuador.

García Gutiérrez, I., & López López, A. (2017). Cuatrociénegas: conflictos asociados al turismo en un área natural protegida. Cuadernos de Turismo, 295–314. <https://doi.org/10.6018/turismo.40.309711>

Giménez, G. (2006). *Elementos para una teoría del actor en ciencias sociales*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Guerrero, P. (1999). La interculturalidad solo será posible desde la insurgencia de la ternura. En Reflexiones sobre interculturalidad. Escuela de Antropología Aplicada, Universidad Politécnica Salesiana en <https://repositoriointerculturalidad.ec/xmlui/handle/123456789/33426>

Giudice, A.J.A. (2005). *Economía social y solidaria. ¿Programa alternativo al neoliberalismo?* Universidad Nacional de Mar del Plata, en <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/607/>

Generalitat de Catalunya. (2014). *El mapeo del conflicto: Teoría y metodología. Aplicación práctica en justicia juvenil*. Departamento de Justicia.

Hernández, A., Tenze, A.; Molina, J. L. (2014). Metodologías participativas para el desarrollo rural y la gestión del territorio.

En Procesos de capacitación on-line sobre metodologías participativas. Red Cimas.

Herrera, A.; Passano, M. G. (2006). *Manejo alternativo de conflictos de tenencia de la tierra*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Jiménez Bautista, F., & Beltrán Zambrano, R. (2019). *Gestión de conflictos*. Dykinson. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119290?page=1>

Lambruschini, P. (2014). *Sociabilidad y mirada cara a cara según Georg Simmel*. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. Facultad de Ciencias Sociales, UBA. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50159/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50159/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ley de Turismo del Ecuador (2024) <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-turismo>

López, T. A. (2008). Unidad 1: *Teoría básica del conflicto*. In WENT – Internationale Weiterbildung und Entwicklung.

Maldonado-Erazo, C.P.; del Río-Rama, M.d.I.C.; Miranda-Salazar, S.P.; Tierra-Tierra, N.P. Strengthening of Community Tourism Enterprises as a Means of Sustainable Development in Rural Areas: A Case Study of Community Tourism Development in Chimborazo. *Sustainability* 2022, 14, 4314. <https://doi.org/10.3390/su14074314>

Ministerio de Turismo (2024) <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/>

Miranda Salazar, S.P. (2022) Informe de cierre del proyecto de vinculación: Fortalecimiento del turismo comunitario en la provincia de Chimborazo (2017-2021). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ochoa-García, H (2002) *Mapeo de conflictos ambientales y alternativas en Jalisco: aporta para una metodología* en Tetreault, D; Ochoa-García, H y Hernandez-Gonzalez E. (coords). Conflictos socioambientales y alternativas de la sociedad civil. Guadalajara: ITESO. Pp. 67-92

Orellana H, René (1999) *Aproximaciones a un marco teórico para la comprensión y manejo de conflictos socioambientales* en Comunidades y Conflictos socioambientales: Experiencias y desafíos en América Latina. Compilación y edición: Pablo Ortiz-T. Ediciones ABYA-YALA, FTTP – FAO y COMUNIDEC.

Ortiz-T., P. (2011). *Guía Metodológica para la Gestión Participativa de Conflictos Socioambientales. Parte 2 Manual de Campo*. Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales-Comunidec Fundación.

Palafox-Muñoz, A., & Martínez-Perezchica, M. G.(2015). Turismo y nueva ruralidad: camino a la sustentabilidad social. Letras Verdes. Revista Latinoamericana De Estudios Socioambientales, (18), 137–158.  
<https://doi.org/10.17141/letrasverdes.18.2015.1608>

Peralta, M. A. (2019). *Emprender: un trabajo diferente*. Pluma Digital Ediciones. En: <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/121003?page=40>

Pulido Fernández, J. I. (Coord.). (2008). *El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España*. Madrid: Editorial Síntesis.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA. (2010). *Guía para la transformación de conflictos socioambientales*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. ProDiálogo.

Prieto Sierra, C. (2014). *Emprendimiento, conceptos y plan de negocios*. Pearson Educación.

Razeto, L. (1999). *Economía de solidaridad y mercado*. Santiago de Chile: Ediciones PET.

RedCIMAS-Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medioambiente Sostenible. <https://www.redcimas.org/>

Reglamento de Centros de Turismo Comunitario Ecuador. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-12/0.%20ECLEX%20PRO-MERCANTI-REGLAMENTO\\_DE\\_CENTROS\\_DE\\_TURISMO\\_COMUNITARIO.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-12/0.%20ECLEX%20PRO-MERCANTI-REGLAMENTO_DE_CENTROS_DE_TURISMO_COMUNITARIO.pdf)

Rodríguez Estrada, M. (2013). *Manejo de conflictos*. Editorial El Manual Moderno. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39625?page=1>

SUIOS - Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales. <https://sociedadcivil.gob.ec/portal>

Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible (SIMAS) <https://alianzaagroecologia.redelivre.org.br/mapa/simas/>

Simmel, G. (2010). *Conflict as a form of socialization*. En *On Individuality and Social Forms*. Ed. Donald N. Levine. Chicago: University of Chicago Press.

TayupandaPagalo, M.N. (2018) Estudio de la superestructura de las Organizaciones de Turismo Comunitario Filiales a la Corporación para el Desarrollo del turismo comunitario de chimborazo (CORDTUCH). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8390>

Torres, V. H. (2005). *Aprendiendo de los conflictos. Experiencias metodológicas de manejo de conflictos socioambientales en Ecuador*. Plataforma de acuerdos socio ambientales (PLASA).

Troncoso, C. (2012). Turismo y patrimonio en la Quebrada de Humahuaca: lugares, actores y conflictos en la definición de un destino turístico argentino. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/187341>

Vinyamata, E. (2004). *Conflictología: (ed.)*. Editorial Ariel. <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/48272>

Walter, M. (2009). Conflictos ambientales, socioambientales, ecológico distributivos, de contenido ambiental... Reflexionando sobre enfoques y definiciones. Centro de Investigación para la Paz (CIP-Ecosocial).

Walton, R. E. (1973). *Conciliación de conflictos: Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores* (2a ed.). Addison-Wesley Iberoamericana.



El libro “**Manejo de conflictos en la gestión de emprendimientos turísticos rurales**” está dirigido a los gestores y colaboradores de emprendimientos turísticos en el área rural, para apoyar su quehacer y mejorar la calidad de su trabajo cuando se presentan conflictos, según los ejes del modelo educativo basado en competencias “Saber, ser y servir”. El propósito es contribuir con una perspectiva resolutoria desde la mirada local sobre el manejo de conflictos en el territorio, a fin de aportar al mejoramiento del ambiente colaborativo entre los emprendimientos de turismo que se desarrollan en el área rural de la provincia de Chimborazo para una responsable toma de decisiones.

**Sandra Patricia Miranda Salazar.** Nació en Riobamba, Ecuador. Ingeniera en Ecoturismo. Magíster en Ciencias Sociales con énfasis en Desarrollo Local y Territorial. Doctoranda en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de La Plata. Experiencia profesional, docente y formativa desarrollada en el ámbito privado, comunitario y público, Ecuador y Argentina. Propietaria de InfinityEcuador Agencia de Viajes. Docente e investigadora de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). Área de trabajo: Docente en la Carrera de Turismo. Línea de investigación actual: Turismo desde las ciencias sociales, turismo religioso y memorias sociales.



**María Fernanda Miranda Salazar.** Nació en Riobamba, Ecuador. Ingeniera en Finanzas. Especialista en Desarrollo Organizacional. Magíster en Gerencia Empresarial. Doctoranda en el programa de Administración de Empresas y Gestión de las Organizaciones en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Experiencia profesional, docente y formativa desarrollada en el ámbito público y privado en Ecuador. Propietaria de InfinityEcuador Agencia de Viajes. Docente e investigadora de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Coordinadora Académica de Nivelación en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Área de trabajo: Académica. Línea de investigación actual: Emprendimientos.



**Mónica del Pilar Miranda Salazar.** Nació en Riobamba, Ecuador. Ingeniera en Banca y Finanzas. Diplomado Superior en Gerencia de Marketing, Especialista en Gerencia de Proyectos, MBA Magister en Administración de Empresas. Experiencia profesional, docente y formativa desarrollada en el ámbito empresarial privado y público. Gerente de la Empresa InfinityEcuador Agencia de Viajes y Turismo. Docente e investigadora de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Área de trabajo: Administración de Empresas, Recursos Humanos, Consultorías. Línea de investigación actual: Administración y Economía.

