ENTENDER CONFLICTOS Y NEGOCIAR SOLUCIONES

VENTANAS AL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL MUNDO DEL TURISMO

CUCEA
El mejor lugar para el talento

Basilio Verduzco Chávez
María Basilia Valenzuela Varela

ENTENDER CONFLICTOS Y NEGOCIAR SOLUCIONES

VENTANAS AL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL MUNDO DEL TURISMO

ENTENDER CONFLICTOS Y NEGOCIAR SOLUCIONES

VENTANAS AL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL MUNDO DEL TURISMO

Basilio Verduzco Chávez
María Basilia Valenzuela Varela

CUCEA
El mejor lugar para el talento

Para garantizar la calidad, pertinencia académica y científica de esta obra, el manuscrito fue sometido a arbitraje por medio de dictaminación a doble ciego, avalado por el Comité Editorial del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, México.

IMPORTANTE: Las opiniones vertidas en este libro son de exclusiva responsabilidad de los autores y no representan necesariamente la línea editorial ni opinión del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

Primera edición, 2025
D.R. © 2025, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Av. Periférico Norte 799
Núcleo Universitario Los Belenes,
Zapopan, Jalisco, México. C.P. 45100

ISBN: 978-607-581-87-3

Editado y hecho en México
Edited and made in México

Índice

INTRODUCCIÓN

El desarrollo es conflictivo y tal vez negociable **11**

CAPÍTULO 1.

Conceptos básicos en estudios de conflicto y negociación **37**

Introducción 37

1.1. Agencia, contexto y estructura: una propuesta de explicación 42

1.2. El conflicto como objeto de estudio 44

1.3. Identificar espacios y alternativas de negociación 54

1.4. Entender las relaciones de poder 63

1.5. Desarrollar estrategias y alcanzar acuerdos apropiados al contexto 80

Conclusión 92

CAPÍTULO 2.

El advenimiento del carácter contencioso del turismo **93**

Introducción 93

2.1. Los orígenes profundos de las diferencias que originan conflictos 95

2.2. Los cuatro campos de conflicto y negociación del desarrollo turístico 102

2.3. El conflictivo mundo del turismo 107

2.4. ¿Qué está en juego en un conflicto originado en torno al desarrollo turístico? 111

Conclusión 118

CAPÍTULO 3.
Ventanas a la formación especializada en conflicto y negociación **121**
Introducción 121
3.1. Una tipología de enfoques para el estudio de conflictos y procesos de negociación 122
3.2. El estudio de la negociación 132
3.3. La situación de México ante la necesidad de desarrollar capacidades para la negociación y el manejo de conflictos 137
Conclusión 161

CAPÍTULO 4.
La disputa por los bienes públicos en el desarrollo turístico **163**
Introducción 163
4.1. Contextos sociales, conflictos y acumulación de riqueza 166
4.2. Los cuatro bienes públicos más disputados 172
4.3. Los enfoques proteccionistas de bienes públicos turísticos: limitaciones y consideraciones para su uso 186
4.4. La integración de soluciones en modelos negociados 202
Conclusión 208

CAPÍTULO 5.
De los conflictos turísticos a los procesos de negociación **211**
Introducción 211
5.1. El desarrollo turístico y la necesidad de negociaciones multilaterales 213
5.2. El estudio de caso: involucrados y asuntos de interés 215
5.3. El tránsito del conflicto a la negociación 238
Conclusión 243

CAPÍTULO 6.
La evaluación del conflicto y la viabilidad de negociar **245**
Introducción 245
6.1. Planeación y desarrollo de las etapas de un proceso de evaluación de conflicto-negociación 247
6.2. La importancia de negociar la hechura de una evaluación de conflicto apelando a su utilidad en procesos de negociación y de planeación 251
6.3. El valor de las distintas partes y etapas del estudio y comunicar el mensaje a los interesados en su realización 254
6.4. La importancia de contar con una estimación adecuada de los costos de una evaluación de conflicto y viabilidad de la negociación 278
Conclusión 280

CAPÍTULO 7.
Explorando conflictos y retos de negociación en Portobelo, Panamá **283**
Introducción 283
7.1. Análisis relacional de un solo caso: un problema teórico y metodológico 287
7.2. Gestionar proyectos: un problema de capacidades 292
7.3. Investigando la estructura interna del caso Portobelo 311
7.4. Los resultados de la evaluación exploratoria de conflictos en Portobelo, 2014-2024 313
7.5. Análisis de la situación: la exploracion del potencial de conflicto y las posibilidades de negociación 337
Conclusión 342

CAPÍTULO 8.

Las etapas de una negociación, estrategias y recomendaciones **345**
Introducción 345
8.1. Capacidades de negociación y la diferencia entre negociaciones bilaterales y multilaterales 348
8.2. Las etapas de la negociación 355
8.3. Actores clave del proceso de negociación y estrategias que funcionan 365
8.4. Cuatro habilidades suaves vinculadas a negociaciones exitosas 375
Conclusión 387

CAPÍTULO 9.

¿Cómo tratar con la hostilidad de los actores? **389**
Introducción 389
9.1. Conflictos y negociaciones hostiles como problema turístico 390
9.2. La importancia de enfrentar y mitigar la hostilidad 396
9.3. Aportaciones y limitaciones de una campaña de comunicación 400
9.4. Los retos de tratar con un público hostil 403
Conclusión 410

Conclusiones **415**

Referencias **425**

INTRODUCCIÓN

El desarrollo es conflictivo y tal vez negociable

Entender conflictos y negociar soluciones en el mundo del turismo son tareas teóricamente complejas y empíricamente laboriosas que requieren una diversidad de capacidades analíticas de experiencias y casos para descifrar cómo están relacionadas las racionalidades, preferencias e intereses de los actores del sector con los cambios en las relaciones Estado-sociedad. Los estudios de caso como instrumento para generar teoría permiten abordar cabalmente las estrategias empresariales o comunitarias para promover sus propias agendas, y para lograr propósitos que les permitan sobrevivir en un mundo cambiante, plagado de amenazas y con una conflictividad creciente.

Para enfrentar los conflictos del desarrollo, es necesario tener la capacidad de entenderlos y lograr que una gran diversidad de jugadores, alcancen acuerdos negociados. La participación pública en la determinación del rumbo que toma el desarrollo es una manifestación de libertad social e individual. Zartman (2009) propone que la negociación es un proceso que combina las posiciones de los involucrados para avanzar a la resolución del conflicto, por lo que las situaciones más violentas, entre las que se encuentra la guerra, son una prueba de que la negociación ha fracasado.

El conflicto es una parte importante del desarrollo. Las maneras de entenderlo y manejarlo constituyen características distintivas de un sistema político y económico que proyecta el tipo de relaciones existentes entre poderosos y débiles, patrones y trabajadores, o entre el Estado y la

sociedad. Cuando los conflictos y las negociaciones necesarias para encaminar el proceso de desarrollo hacia metas socialmente deseables, tales como una mayor justicia e inclusión, se refieren al campo del desarrollo turístico, es común que se aluda a visiones encontradas, no sólo sobre aspectos de carácter tangible, sino a valores de naturaleza intangible, como el valor de la cultura, la identidad y la tradición.

Al discutir la posible confrontación entre tradición y la búsqueda de otros objetivos sociales que pueden ser procurados por otras razones, Amartya Sen (1999) hace una reflexión que es importante para entender las opciones para resolver conflictos en el desarrollo turístico. Para este autor, la solución de los conflictos que son importantes para la sociedad no debe hacerse rechazando la modernidad, sino a partir de una mayor inclusión social:

> Apuntar hacia cualquier conflicto real entre la preservación de la tradición y las ventajas de la modernidad, exige una resolución participativa, no por un rechazo unilateral de la modernidad a favor de la tradición por parte de los políticos, gobernantes o autoridades religiosas; o por los admiradores antropológicos del legado del pasado (Sen, 1999, p. 32).

Este tipo de argumentos a favor de formas participativas de tomar decisiones colectivas, normalmente asumen la existencia de una capacidad social, empresarial y gubernamental para entender las diferencias de intereses, las dinámicas conflictivas y los procesos participativos de negociación.

Este libro propone como argumento central que la proliferación de conflictos en el mundo del turismo, su duración, y los altos costos que imponen a la sociedad, sugieren que, tener las capacidades para resolverlos en forma negociada, no es la situación más común, pero su importancia está creciendo. Es decir, mientras los conflictos se multiplican y

se vuelven más complejos, las capacidades de los involucrados tienden a mantenerse estancadas.

La obra tiene como objetivo general ofrecer una explicación de una pregunta de investigación relevante: ¿cómo es que en el mundo del turismo se ha llegado a esa situación de distanciamiento entre conflictividad y desarrollo de capacidades? Para responder lo anterior, se ofrece una contribución analíticamente integral que puede ser usada tanto para el desarrollo de capacidades de análisis de conflictos y procesos de negociación, como para el avance teórico orientado a la identificación y explicación de conceptos y estrategias clave que se han estudiado en la literatura especializada en estos temas. Con esa finalidad, proponemos una agenda de investigación y aprendizaje centrada en el estudio científico del conflicto y los procesos de negociación. Con la idea de destacar la importancia de esta agenda para cambiar las dinámicas de desarrollo nacional, regional o local, nos centramos, de manera específica, en la existencia de una gran diversidad de estampas que dan cuenta de situaciones conflictivas, propias del desarrollo turístico.

Hay tres dimensiones principales que es necesario tomar en cuenta cuando se estudia el carácter conflictivo y los retos de negociación asociados al proceso de desarrollo de un país, una región o una comunidad, usando como punto de observación las manifestaciones registradas en el campo del desarrollo turístico:

a) *El carácter geopolítico del turismo.* Esta dimensión de la relación conflicto-desarrollo se refiere a la asociación entre la existencia de un contexto pacífico y la orientación, intensidad y resiliencia de los flujos de turistas entre distintos territorios. Desde la geopolítica, se reconoce que, visto como un fenómeno social, el turismo es un asunto de interés global y es una actividad económica susceptible a los eventos geopolíticos que resiente la tensión permanente entre el

ejercicio del poder y el de las libertades (Neacşu et al., 2018), lo cual ocurre a distintas escalas (Gillen, 2024).

b) *La eficiencia económica y la justicia social.* Esta dimensión del desarrollo tiene relación con las contradicciones derivadas de usar las aportaciones del turismo para expandir las fronteras de las posibilidades económicas de las empresas turísticas, a menudo presentadas como unidades homogéneas o unitarias (Lashley, 2024) de la economía local, regional o nacional; y, conciliar dicha expansión, con las dificultades para distribuir los beneficios entre la sociedad, compensar a quienes resienten las pérdidas asociadas a los proyectos e iniciativas de desarrollo turístico, y reducir, en consecuencia, la existencia de disputas laborales, sociales y políticas en los territorios turísticos. En este tema, es ampliamente conocido que, si bien el turismo tiene impactos significativos en los niveles de ingreso de una sociedad, sus efectos en las desigualdades sociales pueden ser muy distintos en contextos más o menos propensos a la persistencia de mecanismos que hacen posible la distribución inequitativa del ingreso (Wang y Tziamalis, 2023), con lo cual se arriba a cuestiones prácticas sobre el uso de juegos cooperativos o no cooperativos entre distintos actores sociales (Honjo y Kubo, 2020).

c) *La temporalidad de los impactos del turismo y la resiliencia ambiental, cultural y social de los destinos turísticos.* Debido a que el turismo tiene impactos duraderos en el ambiente y la sociedad, la temporalidad de los conflictos y la vigencia temporal de los acuerdos que lo hacen posible, es un campo de estudio en el que es viable explorar explicaciones con implicaciones más amplias para el entendimiento del proceso de desarrollo, entre las que se destacan: la mercantilización de la cultura (Oh, 2021), la distribución desigual de beneficios entre distintos países o grupos sociales (Schellhorn, 2010), así como

la dificultad de conciliar impactos positivos y negativos en el tiempo (Godovykh et al., 2023).

En conjunto, estas tres dimensiones permiten explorar la conflictividad inmanente del proceso de desarrollo en su sentido amplio. En el turismo, hay dinámicas constantes, pero también cambiantes, en las que predomina el uso de estrategias adaptativas que redefinen los procesos de acumulación de riqueza, construcción y cambio de identidades sociales, además de las capacidades del Estado y su relación con la sociedad. El conflicto y la posibilidad de negociación, tienen que ver con el uso de mecanismos sociales para guiar las interacciones sociales, no solo en las relaciones cotidianas que hacen posible la actividad turística, sino también en las relaciones sociedad-naturaleza entre distintas sociedades y entre distintos grupos sociales, cuyos intereses solamente pueden realizarse a distintas escalas de interacción social, política y económica.

El contexto sociopolítico importa. Por ejemplo, cuando nos referimos a los conflictos del desarrollo turístico como objeto de estudio en México, aludimos a contiendas que tienen lugar en medio de una transición en los estilos de gobernar y de hacer políticas en un régimen federal presidencialista que, a la vez, mantiene su esencia centralista en la práctica, y aspira a convertirse en una democracia consolidada. Al seleccionar los conflictos del desarrollo turístico, reconocemos que el carácter contencioso del turismo tiene un origen más antiguo y se forma en prácticas sociales de mayor amplitud que se fueron haciendo comunes desde la segunda mitad del siglo XX. Estas prácticas dieron lugar a patrones de desigualdad socio-territorial, agotamiento de recursos, crecimiento urbano desordenado y condiciones laborales vulnerables, entre otros malestares sociales.

A lo largo del libro, revisamos diversas situaciones de conflicto-negociación, observadas en distintas regiones de México, y en algunas otras de casos ejemplares a nivel mundial. Los casos incluidos son tratados

en las distintas secciones con la profundidad pertinente para esclarecer el complejo tejido analítico que es necesario abarcar para identificar necesidades de desarrollo de capacidades en el sector turismo y para resaltar el potencial explicativo de los mismos como un problema social de grandes alcances para las ciencias sociales.

En el añejo historial del desarrollo turístico mexicano, sin duda alguna, el caso mejor conocido es la historia de conflictos y negociaciones que se ha tejido alrededor del servicio aeroportuario en la Ciudad de México o, más precisamente, en torno a la construcción de un nuevo aeropuerto. Por el tipo de actores involucrados, su centralidad geopolítica, la difusión que tienen todo tipo de interacciones entre adversarios, y la gran cantidad de episodios que ha registrado en los últimos cincuenta años, este caso puede ser caracterizado como de libro de texto en los estudios de conflicto y negociación.

En su libro *The Art and Science of Negotiation*, publicado en inglés por primera vez en 1982, Howard Raiffa, pionero en el enfoque de los estudios aplicados sobre negociación, plantea este caso como un ejemplo donde se aplicó una solución de *compromisos dinámicos*; es decir, mediante un paquete de acuerdos contingentes, en el que las partes pudieron encontrar un espacio de negociación, que se proponía evolucionar en el tiempo, creando con ello, la posibilidad de hacer ajustes, después de observar cambios registrados en diversas variables.

La historia contada por Raiffa fue, en su tiempo, un caso de conflicto entre dos secretarías de Estado (Obras Públicas *vs* Comunicaciones y Transportes), cada una de ellas con un proyecto de plan maestro con el que buscaban resolver, a su modo, las necesidades de transporte aéreo de la ciudad capital del país. Su crónica fue contada en primera persona, desde la perspectiva de un consultor externo, contratado por una de las partes. En su versión de esta historia, después de estudiar el caso, en vez de recomendar claramente alguna de las opciones, él y su socio propusieron al

presidente de México, la creación de un panel promotor mediador de las diferencias. La propuesta fue rechazada por la sospecha de que favorecería a la parte que lo contrató. Como medida alternativa, se propuso una agenda para resolver asuntos emergentes en el corto plazo, con la cual, básicamente, se hacía a un lado cualquier propuesta de plan maestro y se favorecía la adopción de una estrategia adaptativa. Según el propio Raiffa, esto representaba aceptar, en principio, la idea de un nuevo aeropuerto, sin tener que tomar una decisión definitiva al respecto, mientras se continuaba una ruta con acciones adaptativas a las necesidades cambiantes de transporte aéreo.

A pesar de que vivió 92 años, a Howard Raiffa no le alcanzó la vida para ver el desenlace final de su recomendación de seguir una estrategia adaptativa. Este famoso investigador de la Universidad de Harvard, falleció el 8 de julio de 2016 (Roberts, 2016; Cantor, 2017); es decir, apenas poco más de dos años antes de que llegara al poder un presidente con la legitimidad y fuerza de carácter suficientes para imponer su decisión de un nuevo aeropuerto para la ciudad.

Una vez que se optó por la decisión de una estrategia adaptativa sugerida por Raiffa en los años setenta del siglo pasado, lo que siguió fue una larga cadena de episodios de confrontación en torno a temas que incluyeron: saturación de servicios y disputas por las instalaciones del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM); una nueva propuesta de construcción de un aeropuerto en Texcoco, durante el gobierno de Vicente Fox (2000-2006); enfrentamientos con campesinos de las inmediaciones del sitio seleccionado; conflictos en torno a la compra de tierras; cancelación del proyecto; disputas en torno a la construcción de obras de acceso; y, la plusvalía generada por todo el paquete de obras.

El presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018), revivió el proyecto de Texcoco (Gobierno de México, 2012). Ese hecho desató nuevas controversias. En este nuevo episodio: resurgieron acusaciones de corrupción alre-

dedor del nuevo proyecto; la asignación de obras dentro y fuera del aeropuerto; y, las deficiencias en los procesos de mitigación y compensación de impactos sociales y ambientales. A pesar de esas críticas, la presidencia de la república, subió a su página de internet una justificación para construir un nuevo aeropuerto. La justificación, fue puramente tecnocrártica: saturación del AICM, pérdida de competitividad, localización estratégica. En ningún momento se hizo alusión a una coalición promotora del nuevo aeropuerto, y menos aún del papel de los principales ganadores con dicha decisión. Tampoco se mencionaron los costos sociales del mismo y las medidas consideradas para el manejo y mitigación de dichos costos. Cuando se inició la construcción del nuevo aeropuerto en Texcoco, durante el gobierno de Peña Nieto, se empezó a sentir un ambiente de fin de crisis.

Sin embargo, el arribo de Andrés Manuel López Obrador a la presidencia de la república, quien ganó las elecciones presidenciales el 1 de julio de 2018, trajo una solución inesperada, dada la evolución que había tenido el conflicto hasta ese año. El nuevo presidente, ejerciendo su poder institucional de veto, tomó unilateralmente la decisión de cancelar el proyecto de nuevo aeropuerto que había iniciado su construcción apenas unos años antes, durante el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018).

Cuando el presidente López Obrador tomó la decisión de construir la nueva terminal en Santa Lucía, mencionó que esta opción era justificable, dada la existencia de intereses empresariales que, además de ganar con el aeropuerto en Texcoco, ya tenían un megaproyecto urbano en los terrenos del viejo AICM (*El Financiero*, 2023). Si bien se hizo una consulta pública para tomar la decisión sobre construir o no el aeropuerto en Santa Lucía, esa opción estaba confirmada desde la campaña presidencial.

La cancelación del aeropuerto localizado en Texcoco, vino acompañada de la decisión de construir un aeropuerto distinto en los terrenos de la base aérea de Santa Lucía, ubicada al norte del aeropuerto internacional en funciones. A Raiffa le hubiera gustado constatar que esa

decisión, tomada por López Obrador en octubre de 2018, siendo todavía presidente electo (Mera, 2018), no logró poner fin a los conflictos sobre modalidades y localización de los servicios aeroportuarios en la ciudad capital del país.

La decisión de López Obrador generó un nuevo episodio de confrontación. Las disputas surgieron en torno al plan de desmantelamiento y financiamiento de los compromisos asumidos en el proyecto cancelado en Texcoco, los problemas de accesibilidad al nuevo proyecto, la gestión de obras en el nuevo sitio, y luego, los conflictos entre múltiples involucrados en la etapa de operación del aeropuerto ya terminado, entre las que se destacó la reticencia de las aerolíneas a abrir vuelos en la nueva terminal. En esta última etapa, la presidencia de la república asumió de nuevo su papel de jugador con veto, y emprendió decisiones dirigidas a dar viabilidad al nuevo aeropuerto.

Con la intención de acelerar la ocupación del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), como fue bautizado el nuevo equipamiento, el gobierno intervino en las decisiones de asignación de *slots* en el AICM, presionó a las aerolíneas de carga para cambiar sus operaciones al nuevo aeropuerto, aceleró las obras para conectarlo con la ciudad e, incluso, refundó Mexicana de Aviación como aerolínea propiedad del Estado mexicano, para operar desde el nuevo aeropuerto.

El caso ha recibido la atención de los estudiosos de controversias sobre grandes proyectos, pero esa experiencia, no se ha usado cabalmente como caso de estudio ejemplar en la educación profesional en el campo del turismo.

En su análisis del proceso de conflicto en la era de Vicente Fox, Verduzco (2005) explicó el resultado producido por este gobierno, señalando que el problema con ese proyecto era su pertenencia a una tradición modernista de planificación que tiende a ignorar la participación del público. El autor señala que, el resultado negativo, podía entenderse en

el contexto de la transición en las percepciones de la sociedad sobre la capacidad del Estado para llevar procesos de consulta y participación ciudadana:

> En suma, este es un caso que muestra las secuelas de una tradición de planificación urbana insostenible en el contexto de una sociedad mejor informada, más plural y democrática y en la que los grupos de población ponen en duda los discursos modernizadores que ven en un confuso proyecto nacional la justificación de cualquier decisión tomada desde el gobierno (Verduzco, 2005, p. 290).

En 2013, Diane Davis y Onésimo Flores, revisaron de nuevo la situación del nuevo aeropuerto después de que la administración de Vicente Fox (2000-2006), no pudo construirlo. En su trabajo, estos autores propusieron que ese fracaso solo podía entenderse como un resultado de alianzas opositoras actuando en un ambiente político e institucional poco favorable, pero también como el resultado de los legados institucionales e históricos de América Latina que dejan indefiniciones burocráticas sobre quién y cómo se debe resolver la gestión de megaproyectos en condiciones de transición política. Después de revisar el caso, Davies y Flores (2013) concluyeron que el fracaso del proyecto de Vicente Fox, muestra la necesidad de que los planificadores sitúen la gestión de los proyectos en el contexto de los cambios en las relaciones sociedad-Estado.

Por todo lo que representa en el escenario cambiante del desarrollo turístico de México, la historia del segundo aeropuerto para la Ciudad de México es digna de ser estudiada a profundidad, tal vez en una tesis doctoral o en varios proyectos para entender cómo evolucionaron los episodios, los repertorios y la procuración de intereses de parte de los involucrados. Ese no es el objetivo de este trabajo. Aquí lo rescatamos como objeto de estudio que, es casi de culto, porque nos interesa mostrar un

panorama amplio del carácter conflictivo del desarrollo turístico. Con ese fin, además de este caso emblemático, recuperamos estampas de las dinámicas de conflicto y negociación que abundan en el escenario político y social internacional.

En este libro, dedicamos un amplio espacio a lo ocurrido en México, pero estamos conscientes que ese tipo de situaciones se multiplican en todos los países donde el turismo se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos. Dado que México es uno de los países con mayor desarrollo turístico del mundo, podemos usarlo como un caso de estudio que puede arrojar resultados para replicar a nivel internacional. Consideramos que este tipo de revisión es más útil para señalar la importancia de dedicar mejores esfuerzos de investigación sobre el tema. También nos interesa contribuir a generar conocimientos dirigidos a apoyar las reformas curriculares que incluyan propuestas de formación profesional de las licenciaturas en turismo y campos afines. Por ello, a lo largo del libro, establecemos la importancia de reconocer el carácter conflictivo del turismo, como un paso indispensable para asumir el compromiso de desarrollar las capacidades analíticas y habilidades necesarias para estudiar situaciones conflictivas y manejar procesos de negociación en forma innovadora.

Perfilados con esa trayectoria, la siguiente escena proviene de una situación de menor impacto social que el caso del segundo aeropuerto para la Ciudad de México, pero que, a fin de cuentas, resulta muy atractiva analíticamente. Esta tuvo lugar en la costa del Pacífico, en 2012. A finales de marzo de ese año, se celebró la primera edición itinerante del tianguis turístico de México en la zona conurbada Puerto Vallarta-Bahía de Banderas. Este evento nacional, organizado por la Secretaría de Turismo del gobierno federal, sirvió para promover este sitio como uno de los principales destinos turísticos de playa en México. El tianguis debería haber servido como sombrilla para cobijar los negocios turísticos de ambos lados

del Río Ameca, que sirve de frontera entre Jalisco y Nayarit. No obstante, la promesa de creación de beneficios colectivos, no detuvo a los secretarios de Turismo de las dos entidades de protagonizar un conflicto en torno a la distribución de los costos de su organización.

A simple vista, este parecía un problema sencillo de resolver que debió negociarse antes del evento, aun así, se convirtió en un caso ejemplar porque ilustra la complejidad de asuntos e intereses que están presentes en el conflicto como eje del proceso de desarrollo turístico. A más de medio año después de la celebración del evento, todavía existían acusaciones por incumplimiento de promesas de pago, intentos de afectación del presupuesto del pueblo de la otra entidad, cobros indebidos por pago de módulos de exhibición, acusaciones por inflar costos, e intentos de evasión de responsabilidad por pago a proveedores (*El Economista*, 2012).

Lejos de ser anécdotas propias de la gestión pública en un sector prioritario para la economía mexicana, tanto el conflicto aeroportuario de la Ciudad de México, como el del tianguis en Bahía de Banderas, son puntos en una amplia escala de complejidad sociopolítica del turismo. En ambos conflictos, participan diversos actores dispuestos a usar una amplia gama de repertorios de acción para defender sus intereses y definir una ruta determinada de desarrollo turístico.

Esta es una tendencia que está muy lejos de terminar, más bien, parece que a nivel agregado, estamos todavía en la etapa de despertar al conflicto como dinámica dominante del desarrollo turístico.

A medida que las poblaciones locales demandan cada vez más y mejores servicios de turismo, pero también más transparencia en la toma de decisiones, dichos procesos están más expuestos a la oposición y al cambio de opinión de los interesados. En ambos ejemplos, están a la vista los diversos componentes típicos de un conflicto, mismos que podemos estudiar en una gran diversidad de casos: acciones públicas para producir beneficios privados; actores con intereses encontrados; diversidad de asuntos cuyos

costos y beneficios debieron ser desglosados en los acuerdos previos a la realización de obras; y, uso de mecanismos dirigidos a sacar provecho o evadir responsabilidades asociadas a las soluciones negociadas.

Como lo mostramos en el resto del libro, este tipo de conflictos abundan en el paisaje nacional del turismo mexicano. En todas las regiones del país, hay una gran cantidad de situaciones complejas y otras tantas, que son relativamente más sencillas, pero igualmente sirven de combustible para mantener viva la llama en el debate público sobre el manejo del turismo nacional e internacional.

El conflicto turístico como problema teórico e historia en construcción

Cuando se observa en sentido retrospectivo, cómo ha sido el desarrollo turístico a nivel internacional, nacional, regional o urbano, parece que antes había menos conflictos que ahora, pero cuando se revisan con cuidado los saldos de tiempos pasados, se puede constatar que siempre existieron contiendas entre actores con intereses encontrados. Algunas de ellas eran más escandalosas que otras, pero nunca el desarrollo estuvo exento de tensiones sociales y de enfrentamientos entre grupos empresariales o élites políticas, o entre empresarios y población de las comunidades. Algunos conflictos maduraron en el tiempo hasta parecer irresolubles, otros se apaciguaron, pero no todos los que parecían resueltos se apagaron por completo. Casi ninguno resultó ser verdaderamente intratable, más bien fueron casos cuya solución requería una revisión a fondo de lo que estaba en juego para los diversos involucrados y de encontrar opciones de beneficio mutuo.

Como se verá más adelante, algunas de estas situaciones contenciosas parecían solventadas bajo arreglos institucionales y convenciones de otros tiempos, pero, salieron de nueva cuenta a la luz, entre otras cosas, porque los arreglos alcanzados eran profundamente inequitativos, pues permitían

a grupos poderosos y agentes bien informados, capturar los beneficios del turismo y dejar que las ciudades, los ejidos, las comunidades, o grupos particulares de habitantes de los sitios turísticos enfrentaran los costos del desarrollo alcanzado. Marín (2015a) presenta una situación de este tipo de arreglos que, lamentablemente, sigue siendo una característica distintiva del desarrollo turístico mexicano:

> En la costa de Oaxaca, en el contexto de la planificación del proyecto turístico Bahías de Huatulco, en 1984 tras un decreto presidencial las autoridades agrarias reconocieron después de una demanda histórica, la propiedad de 51,510 ha a la comunidad de Santa María Huatulco. Un día después de que apareció este reconocimiento en el Diario Oficial, igualmente mediante un decreto presidencial y a solicitud de FONATUR, le fueron expropiadas 21,189 ha para constituir la reserva territorial del proyecto turístico, misma que cuenta con aproximadamente 35 kilómetros de playa [...]. Este hecho disparó una serie de protestas que fueron relativamente apagadas con intimidaciones, sobornos y violencia, pero que emergen periódicamente hasta la actualidad, cuestionando la legalidad de la expropiación y al mismo tiempo presionando para recibir beneficios. En 2010 por ejemplo, más de 920 comuneros de un padrón de 1,760 a través de una Asamblea General decidieron demandar al gobierno federal y exigir la restitución de sus tierras, y posteriormente han estado movilizándose para beneficiarse con la dotación de viviendas, entre otras demandas (Marín, 2015a, p. 19).

En otro caso similar ocurrido en 2023, en el estado de Jalisco, el Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) anunció que había alcanzado un acuerdo con los ejidatarios de El Zapote, con el cual pudo adquirir tierras cuya posesión y posibilidad de uso para expandir el Aeropuerto Internacional de Guadalajara se había atorado en tribunales. Esta controversia había transitado por décadas como querella judicial y como objetivo de lucha que se

reflejó en plantones, bloqueos de carreteras y toma de instalaciones del aeropuerto por parte de los campesinos (Romo, 2023).

Más que producto de un revisionismo de los abusos de poder que registraron en el pasado, este tipo de casos indican que en el mundo del turismo se asiste a una nueva manera de entender el acceso a recursos y la distribución de costos y beneficios de su utilización. Como lo muestra muy bien Mora (2021), lo que explica la persistencia de los conflictos es el uso recurrente de diversos mecanismos de exclusión, captura de oportunidades o ninguneos de diverso tipo que, lejos de enfrentar los problemas sociales, ambientales o urbanos, son desplegados por una diversidad de actores sociales para navegar en episodios contenciosos, cuyo resultado se considera aceptable si los intereses defendidos quedan satisfechos.

Debido a este tipo de situaciones, actualmente hay un reconocimiento creciente de la importancia de adquirir capacidades en el estudio de conflictos y de participación en procesos de negociación en este sector.

En su estudio sobre las contiendas en torno a la planeación urbana de Puerto Vallarta, Mora (2021) destaca la importancia de entender la naturaleza, desarrollo y consecuencias de las contiendas. Propone que esto debe hacerse a partir del análisis cuidadoso de actores, construcciones discursivas, y trayectorias de defensa de los intereses que distintos actores llevan a cabo. Su investigación pone especial cuidado en entender las dinámicas de adaptación y reacomodo en las alianzas evolutivas durante episodios de conflicto, desatados en procesos de toma de decisión en torno a la creación, defensa o apropiación de bienes colectivos, como puede ser la imagen urbana o el valor patrimonial del centro histórico de una ciudad turística.

Por su parte, Guchait y Abbott (2017) proponen la urgencia de avanzar en el desarrollo de capacidades de negociación, como un asunto de desarrollo personal y organizacional que abre posibilidades de mejor desempeño, mayor crecimiento y más competitividad. Enfatizando esta idea, ellos señalan que:

> Pocas habilidades profesionales y personales son tan importantes como la negociación, y todavía menos aún, son aparentemente tan retadoras. La mayoría de las personas se sienten incómodas acerca de negociar, no obstante, saber hacerlo es crucial (Guchait y Abbott, 2017, p. 31).

Destacando el matiz de lo que puede hacer el desarrollo de capacidades en este campo, Guchait y Abbott indican que las habilidades de negociación abren oportunidades para profesionales y empresas porque les ayudan a desarrollar y ampliar relaciones, resolver conflictos, manejar quejas de clientes, y tomar mejores decisiones de cómo enfrentar una controversia, lo que, en última instancia, mejora la competitividad.

Este interés por el desarrollo de capacidades en el estudio de conflicto y manejo de negociaciones no se ha generalizado lo suficiente en México. Como lo mostramos más adelante, el sector académico mexicano no ha incorporado estos temas como una prioridad en los programas de educación profesional universitaria ofrecidos en el campo del turismo.

Este libro busca contribuir a la reflexión crítica sobre lo que representa esta situación. Para ello, nos proponemos presentar un panorama general de la ebullición sociopolítica que persiste en torno al desarrollo del turismo y las aportaciones que puede hacer la adquisición de capacidades para entender conflictos y para mejorar los procesos de negociación en el desarrollo de esta actividad. Enseguida, presentamos el enfoque del libro y la estructura de su contenido.

El conflicto como unidad de análisis

Para entender la complejidad de los escenarios de conflicto y negociación que se configuran con el desarrollo turístico, es necesario un estudio centrado en los conflictos como unidad de análisis, y en la relación conflicto-negociación como una especie de *continuum* que no necesariamente tiene lugar en la práctica.

El propósito de este libro no es proponer una perspectiva crítica del desarrollo turístico por sí mismo, sino presentar una propuesta analítica dirigida a estudiar críticamente las dinámicas de conflicto y negociación que hacen posible dicho desarrollo. Esta es una perspectiva que puede ser usada para entender la gran diversidad de conflictos que se originan en donde existe desarrollo turístico, y en donde las relaciones humanas generan situaciones a distinta escala en las que chocan los intereses de los participantes en el turismo. Cuatro propuestas básicas ayudan a orientar el contenido de este trabajo.

En primer lugar, proponemos el concepto de "carácter conflictivo" al centro del análisis presentado en esta obra, en forma deliberada, para enfatizar el argumento de que esa característica vuelve imprescindible aprender a negociar para hacer frente a los escenarios contenciosos que sobrevuelan a un nivel cada vez más bajo todos los destinos turísticos de México y del mundo.

En segundo lugar, sugerimos que, seguir un proceso de negociación es una opción que puede estar al alcance de todo tipo de actores conflictuados. No obstante, reconocemos que alcanzar acuerdos que crean valor y son sustentables, no es necesariamente el resultado de avanzar hacia la negociación.

En tercer lugar, nos interesa resaltar la importancia de desarrollar capacidades para utilizar métodos alternativos de negociación dirigidos a la construcción de consensos. Esa opción es una alternativa a otras formas más costosas e impredecibles de enfrentar los conflictos, como puede ser el uso de la fuerza, el tráfico de influencias, el chantaje, la amenaza o la judicialización de las controversias.

Por último, apostamos a la posibilidad de analizar casos de estudio en forma sistemática combinando enfoques teóricos para entender a plenitud el tipo de interacciones sociales en conflictos o procesos de negociación,

y sugerimos, que la posibilidad de estudiar casos está al alcance de académicos y prácticamente todo tipo de involucrados.

Este libro es producto de muchos años de investigación de campo en distintas regiones del país, del análisis crítico de evidencias de conflictos y de investigación documental dirigida a identificar y caracterizar conflictos o procesos de negociación que se reflejaron en la aprobación o rechazo de proyectos importantes para la actividad turística. En un sentido más amplio, también recuperamos parte de hallazgos de estudios de conflictos locales, regionales e internacionales (Verduzco, 2002), la evaluación de impactos sociales y urbanos de proyectos y el estudio de procesos de negociación (Verduzco et al., 1995; Verduzco, 2013; Verduzco y Valenzuela, 2019; Verduzco y Valenzuela, 2022a; Verduzco y Valenzuela, 2022b), así como sobre el papel de las redes de confianza en el manejo de destinos turísticos (Nucamendi et al., 2023).

Partiendo de este tipo de estudios, nos interesa extender argumentos presentados en esa literatura para explicar la existencia de conflictos del desarrollo turístico como situaciones en las que, actores individuales o colectivos, locales, regionales, nacionales o extraterritoriales, reaccionan de manera contenciosa frente a procesos de apropiación de recursos naturales (suelo, agua, aire, paisaje), o recursos construidos, patrimoniales y comunitarios. Es decir, que dan lugar a formas de resistencia, oposición y rechazo a cambios reales o potenciales registrados en el paisaje donde habitan, trabajan o visitan como turistas.

Los conflictos vistos de esta manera, normalmente se derivan de acciones y decisiones tomadas en medio de procesos estructurales más amplios de transformación socio-política y ambiental. Esta perspectiva propone un giro relacional a los estudios del turismo. Esto no significa una lectura simple de procesos legítimos que permite a actores empoderados "tomar decisiones colectivas e imponerlas al resto", como lo sugiere Velasco (2016), sino el seguimiento de una agenda a investigar los meca-

nismos causales que se articulan en procesos de interacción social que terminan por configurar rutas de acción en las que prevalecen y se reproducen prácticas, relaciones de poder, y se definen escenarios de cambio en los destinos turísticos. Tal y como lo ha demostrado Mora (2021), el enfoque relacional nos permite ver los conflictos como un problema de la interacción humana que origina procesos de aprendizaje, uso de mecanismos, diseño y aplicación de estrategias, y despliegue de repertorios de acción para defender intereses particulares lo que, con mayor frecuencia de lo deseable, redunda en perjuicios al interés común que pueden tener los participantes en un conflicto.

Proponemos la importancia de estudiar desde una perspectiva relacional el continuo conflicto-negociación, porque consideramos que la procuración de acuerdos no puede limitarse solamente a lograr aceptaciones manipuladas o soluciones con valor calculado solamente a partir de estimaciones de las racionalidades de los actores directamente involucrados en un conflicto. Vemos las situaciones contenciosas que abundan en este sector como dinámicas sociales con reverberaciones que alteran las relaciones sociales, más allá de la parcela de intereses de los actores involucrados directamente en el proceso del desarrollo turístico. Nos importa enfatizar que todo conflicto del desarrollo turístico es un conflicto de relevancia para toda la sociedad y para todas las ciencias sociales.

Sin hacer a un lado esta creencia sobre la relevancia universal del estudio de los conflictos registrados en los procesos de desarrollo turístico, se puede decir que el público objetivo de este libro, se conforma por una diversidad de estudiosos del turismo y sus consecuencias, e incluye a los profesionales del sector público, gerentes o administradores de empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes, y en general a todo tipo de involucrados que han enfrentado o están en riesgo de ser parte de un conflicto ante la insatisfacción de sus trabajadores, clientes o comunidades anfitrionas, por las actividades y decisiones que realizan o que se

proponen ejecutar en el corto plazo una gran cantidad de otros actores que son los verdaderos constructores de lo que conocemos como desarrollo turístico. Por lo tanto, el contenido del libro es también especialmente útil para tomadores de decisiones o líderes comunitarios que cuestionan las decisiones de otros agentes y los proyectos del sector privado por considerarlos una amenaza para sus condiciones de existencia y para el bienestar de las generaciones futuras.

La obra no tiene la intención de ofrecer argumentos a favor o en contra de las posibles posiciones, interpretaciones o estrategias desplegadas en un conflicto o en un proceso de negociación, sino que busca acercar a los lectores al conocimiento y el estudio del tema, usando el instrumental analítico y metodológico que se ha venido desarrollando a nivel internacional en el campo de los estudios de conflicto y negociación. No es posible cubrir completamente los diversos enfoques y avances logrados en esa literatura en una obra como esta. Reconociendo lo anterior, hemos optado por hacer una selección de algunos de los temas clave que son tratados en la comunidad de especialistas en conflicto y negociación, para lo cual sugerimos hacer una revisión ordenada de conceptos, métodos y hallazgos previos, a fin de apoyar esfuerzos iniciales para desarrollar capacidades dirigidas a construir consensos de beneficio mutuo entre los involucrados de una situación conflictiva.

El punto de partida para este análisis, se centra en el carácter contencioso que distingue a las decisiones de política pública y a los proyectos del ámbito privado en el sector turístico y campos afines. Este trabajo no intenta dar *a priori* la razón a nadie. Lejos de proponer una lectura normativa de las dinámicas contenciosas que caracterizan el desarrollo turístico, la intención es ofrecer un diagnóstico informado de los orígenes, tendencias e implicaciones de los conflictos que rodean las decisiones, y las posibilidades de transitar por distintas rutas de negociación dirigidas a crear valor para los participantes en ellas.

Propósitos y contenido del libro

En esta obra tratamos los conflictos como expresión de la diversidad de intereses en una sociedad. Argumentamos que los conflictos surgen donde existen actores sociales inconformes con el rumbo que está tomando el lugar donde viven, con el lugar donde trabajan o con las condiciones de trabajo, o bien donde hay personas inconformes con la situación o las amenazas que enfrentan los sitios donde tienen puestas sus esperanzas de una mejor vida. Proponemos que la negociación ofrece una salida para que los conflictos lleguen a su fin, pero no excluimos la posibilidad de que, más que una solución negociada, uno o más de los actores involucrados intenten imponer sus reales en los destinos turísticos y traten de "convencer" a otros actores, que no hay manera de resolver sus diferencias mediante el diálogo y la negociación, sino respetando los arreglos previamente impuestos, o lo que ellos o ellas consideran son soluciones satisfactorias para la colectividad.

Entendemos que convencer a otros a la fuerza siempre es una opción para agentes poderosos en donde impera la impunidad, la corrupción, se carece de transparencia y mecanismos de rendición de cuentas, o se permiten prácticas monopólicas. No obstante, estamos convencidos que, en una sociedad cada vez mejor comunicada y una ciudadanía menos dispuesta a aceptar consecuencias adversas del turismo, la imposición de decisiones es una mala estrategia. Como muchos otros mecanismos que se observan en el desarrollo turístico, la imposición de decisiones es algo construido socialmente y con frecuencia es favorecido por la acción del Estado. Pero ese mecanismo no resuelve de raíz los orígenes de un conflicto y se interpone a la idea de crear proyectos resilientes que aportan y distribuyen beneficios a la sociedad.

A lo largo del libro mostramos que el desarrollo turístico tiene todo para ser una fuente inagotable de conflictos: utiliza el territorio y el patrimonio cultural, histórico y ambiental en formas que lo ponen en riesgo;

los beneficios de las actividades turísticas suelen distribuirse inequitativamente en el tiempo, el espacio y en lo social. Además, los impactos de una actividad turística dejan saldos ambientales y sociales que a veces son irreversibles, incompensables, y muy a menudo, inconmensurables. En ese escenario, los aparatos del Estado, o a veces los propios intereses de actores privados o sociales, suelen intervenir para lograr acuerdos una vez que estalla un conflicto entre involucrados del sector, pero lo hacen sin tener la capacidad y preparación necesarias para realmente crear valor y construir acuerdos duraderos.

También daremos cuenta de que no todos los conflictos avanzan hacia procesos estructurados de negociación para llegar a su fin. Hay conflictos que crecen, dejan saldos muy negativos en la sociedad y a veces las acciones de resistencia u oposición se salen de control y transitan hacia escenarios de confrontación violenta o, por lo menos, demasiado costosa para la sociedad en general. En otras ocasiones, uno o más de los involucrados agotan sus recursos e interés y cierran la cortina de sus acciones en un conflicto sin haber obtenido los resultados que esperaban en sus demandas iniciales, mientras que, en otros casos, los actores más poderosos logran dividir a los opositores para imponer su voluntad sobre los demás, sin importar que esa solución quede como semilla de un conflicto latente que puede germinar en el futuro como controversia con la capacidad de impactar, de peor manera, a un destino turístico y resultar en consecuencias negativas que afectan, incluso, a quienes inicialmente se habían considerado ganadores.

Para lograr el objetivo propuesto, el libro está organizado en los siguientes capítulos.

En el capítulo 1, se presentan conceptos básicos utilizados en el estudio de conflicto y negociación. Se trata de conceptos que ayudan a entender el carácter intrínsecamente contencioso del desarrollo turístico. Es

apenas una mirada panorámica al amplio paisaje de la literatura especializada que se ha estado construyendo desde distintas vertientes analíticas. Su revisión es importante para indicar el camino que hemos tomado para tratar de convencer a las y los lectores de esta obra, de la importancia que tiene el desarrollo de habilidades en este campo, que ha sido subestimado en el diseño curricular de las carreras profesionales de turismo y en la agenda de investigación de los especialistas.

Con ello, pretendemos trazar un mapa de las contribuciones hechas por los pioneros en la materia. A nivel mundial, hay varios estudiosos del tema que lo han abordado con la seriedad que se merece, analizando casos ejemplares de distintos tipos de conflictos (Aiello y De Almeida, 2016), procesos negociados de asuntos diversos, y estudios de conflictos aparentemente intratables, o situaciones post conflicto. Esto nos permite trazar las grandes líneas que seguimos a lo largo del libro para demostrar la continuidad analítica y de demanda de capacidades para capturar todo el proceso conflicto-negociación.

En el capítulo 2, se presenta una disección del desarrollo turístico, caracterizado como un proceso que se distingue por la acumulación de decisiones, iniciativas y proyectos que contribuyen a transformar el entorno social y ambiental de los sitios donde tiene lugar el turismo. Se propone que es necesario diseñar nuevas bases de convivencia entre los actores del turismo en campos como los acuerdos laborales, el establecimiento de horarios para el desarrollo de ciertas actividades, la hechura de cambios en el uso de suelo y otros recursos tangibles o intangibles, o bien, cambiar los términos en los que se distribuyen los costos y beneficios del turismo. Es decir, nos interesa demostrar que el turismo es realmente una fuente inagotable de conflictos, para lo cual resulta conveniente tomar decisiones en el plano individual y colectivo, con la intención de estar preparados para enfrentar los conflictos que cada participante de esta actividad, seguramente encontrará en su camino.

En el capítulo 3 se presentan los resultados de una investigación dirigida a evaluar las oportunidades de enseñanza-aprendizaje en las careras de turismo de las principales universidades de las regiones más turísticas de México. Mediante un análisis de los mapas curriculares de las carreras en doce universidades, se identifican temas clave en los que ya se tiene experiencia de docencia que puede aprovecharse para desarrollar diversas modalidades de unidades de aprendizaje dirigidas a mejorar el entendimiento de los procesos de conflicto y negociación que tienen lugar en el sector turismo de las distintas regiones del país, o a nivel internacional.

En el capítulo 4, se propone un marco analítico orientado a ofrecer explicaciones generales que ayudan a dar respuesta a preguntas clave sobre la relación entre la existencia de bienes públicos y el desarrollo turístico. Esta revisión contribuye a mejorar el entendimiento que tenemos de la importancia de hacer frente, en forma creativa, a su naturaleza conflictiva. En el capítulo, se abordan temas y cuestiones que todo participante en el proceso de desarrollo turístico –analista del carácter conflictivo del mismo, o participante en los procesos de política pública, que intenta intervenir en dicho proceso–, debe considerar para definir las opciones que se le presentan para hacer una diferencia en el rumbo que toma el desarrollo turístico a distintas escalas.

En el capítulo 5, se identifica una ruta crítica que va del análisis de conflicto a los procesos de negociación. En dicho capítulo, se destaca la importancia de diseñar e implementar procesos estructurados de negociación, con el propósito de reducir las controversias, manejar responsablemente las consecuencias favorables y adversas de las decisiones y proyecto que guían el desarrollo turístico de una comunidad, región o país.

En el capítulo 6, se propone un método para el análisis de situaciones conflictivas que consiste en identificar los asuntos controversiales como acciones o decisiones en torno a los cuales es posible identificar una

diversidad de involucrados que tienen, o pueden tener, intereses encontrados respecto a la pertinencia y a las consecuencias de tales acciones o decisiones.

En el capítulo 7, se pone a prueba la utilidad del método de análisis de situación, descrito en el capítulo anterior. Se utiliza una versión simplificada para estudiar el caso de la propuesta de restauración de templos y su entorno en Portobelo, Panamá, como una iniciativa del gobierno panameño que tiene aspiraciones de carácter urbanístico, turístico y geopolítico.

En el capítulo 8, se analizan aspectos clave de las dinámicas de negociación y sus implicaciones para la procuración de soluciones que resulten socialmente aceptables y con bajos costos de implementación.

En el capítulo 9, se analiza el problema de la hostilidad de los involucrados en los procesos de evaluación, sus fuentes, manifestaciones más comunes e implicaciones. En la segunda parte del capítulo, se exploran algunas lecciones basadas en experiencias y revisión de literatura que pueden ser de utilidad cuando se preparan evaluaciones en el campo del desarrollo turístico.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones derivadas de lo expuesto a lo largo de este libro. En ellas, se destacan rutas posibles para mejorar la formación de capacidades en los temas estudiados aquí y la participación de actores clave involucrados en el proceso de desarrollo turístico. De esta manera, se concluye con un argumento a favor de soluciones negociadas para mitigar los impactos del turismo, reducir los costos de los conflictos y procurar soluciones aceptables para los involucrados en las diferentes contiendas que aquejan el desarrollo turístico.

CAPÍTULO 1
Conceptos básicos en estudios de conflicto y negociación

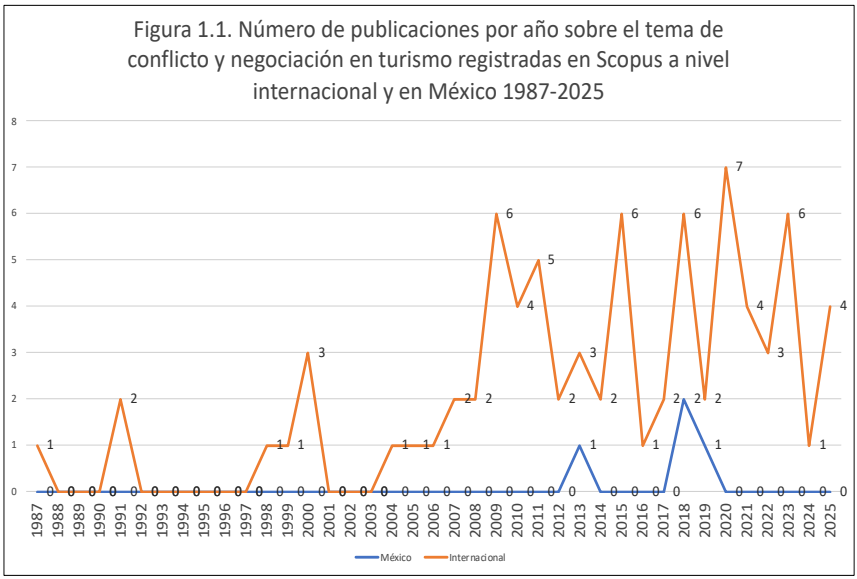
Introducción

En la investigación científica a nivel internacional sobre desarrollo turístico, se observa un creciente interés en los temas de conflicto y negociación como objeto de estudio. Esto se refleja en un número cada vez mayor de publicaciones en turismo que tratan con distintos niveles de profundidad los temas de conflicto, negociación, o ambos. Una muestra sencilla de esta tendencia, se puede generar mediante el uso de análisis bibliométrico. Un rastreo usando la instrucción de búsqueda "*conflict* AND *negociation* AND *tourism*" en la plataforma de Scopus, en junio de 2025, arrojó un listado de 79 documentos que incluyen los tres términos en su título, resumen o palabras clave. Este tipo de búsquedas tienen varias limitaciones, pero a nosotros nos interesa resaltar el comportamiento de la tendencia en el número de documentos y el año de su publicación, porque indican un giro analítico hacia el estudio de estos temas, mismo que puede constatarse usando múltiples plataformas digitales.

En la Figura 1.1, se observa que el tema aparece tímidamente en la base de datos de Scopus en 1987 con el trabajo de Sadacharan y Lowry (1987); desaparece por tres años, y vuelve surgir en 1991 con un trabajo de análisis comparado para Gran Bretaña y Francia publicado por MacKenzie (1991), con el título de *Conceptualising the impact of tourism on the natural heritage*.

Sin embargo, la tendencia creciente realmente inicia en 2004 con la publicación del trabajo de Hiess y Pfefferkorn (2004), titulado *Mediation*

procedure in the Natura 2000 area 'Verwall'-example of a co-operative solution of conflicts. Este es un trabajo ejemplar en el tema que nos ocupa, porque los autores narran un ciclo completo del proceso que va, del conflicto a la negociación, hasta la implementación de los acuerdos, que incluyó: un intento europeo multinacional de regulación de uso del suelo; el inicio de protestas de la población local en Austria contra la protección de sus tierras; conflictos cada vez mayores; el inicio de un procedimiento de mediación en 2001; un procedimiento de negociación donde participaron 33 representantes de diversos grupos de interés, incluyendo los interesados en turismo, gobiernos locales y otras entidades gubernamentales; un periodo de negociación que duró 18 meses; la firma de acuerdos sobre uso de suelo que atendiera las necesidades de todos los grupos: y, la culminación con la adopción de los acuerdos, en octubre de 2003.



Fuente: Elaboración propia con base en Scopus, junio de 2025.

En el caso de México, la experiencia de publicaciones en este campo es menor, sólo se detectaron cuatro documentos. De acuerdo con los datos de Scopus, el primer estudio en conflicto, negociación y turismo acerca de México, aparece 26 años más tarde que los estudios internacionales (Figura 1.1). El primero de ellos, es un artículo de investigación publicado en 2013 por Carlos Tello, de la UNAM, titulado Desarrollo versus conservación en la disputa por los humedales del bosque tropical seco: el caso de la Reserva de la Biosfera Chamela-Cuixmala, Jalisco, México.

Los otros tres trabajos reportados por la base de datos, aparecieron entre 2018 y 2019; esto es, unos cinco años después. Los autores de dichos estudios son: Verduzco y Valenzuela (2018) de la Universidad de Guadalajara; Mayer et al. (2018), de Universität Greifwald, UAM Iztapalapa, Ludwig-Maximilians-Universität München y Julius-Maximilians-Universität Würzburg; y, Rodríguez et al. (2019) del IPN, quienes tratan, respectivamente, los temas siguientes: conflictos y retos de gestión pública en distritos turísticos gastronómicos en Guadalajara; el nexo entre gobernanza e impactos de la observación de ballenas en la Reserva de la Biósfera de El Vizcaíno en Baja California; y, gobernanza del sector náutico en las Bahías de Huatulco, Oaxaca.

A medida que aumentan las publicaciones en estos temas, queda más en evidencia que, para desarrollar habilidades analíticas y prácticas en el estudio de los conflictos y los procesos de negociación, es indispensable identificar y entender conceptos clave usados en la literatura especializada sobre el tema. Estos son conceptos que se refieren a dinámicas de interacción social que dan forma a la ruta de desarrollo seguida por un país, una región o una comunidad. Se trata de dinámicas sociales que definen las relaciones imperantes en los distintos sectores de actividad en donde es posible encontrar controversias. El turismo es uno de los sectores económicos en donde el potencial de conflicto es muy elevado. Esto se debe a la diversidad de intereses asociados a su expansión en el territorio y la

relevancia que este sector ha ganado en la economía de los países y sus regiones. Los conceptos revisados en este capítulo también están relacionados con las habilidades que distintos profesionistas se ven obligados a manejar, operando desde sus circunstancias laborales, empresariales, o bien como simples ciudadanos interesados en mejorar el desempeño del sector turismo.

Estos conceptos hacen referencia a los componentes de un mismo proceso que puede ser diseccionado en dos grandes temas para efectos analíticos, estos son: el concepto de conflicto y el de negociación. En la práctica, una persona que estudia el conflicto desde un enfoque analítico relacional, comúnmente observa una diversidad de repertorios de acción utilizados por los involucrados y una compleja red de interacciones, guiadas por distintos mecanismos sociales. La articulación social, espacial y temporal de estas interacciones, implica: a) el despliegue de un componente discursivo, b) un componente de interacción basado en aprendizaje intersubjetivo, y c) un componente interpretativo de escenarios, opciones o alternativas posibles para alcanzar un nuevo *statu quo* en la interacción humana que hace posible lograr objetivos de interés social.

La profesionalización en estos campos, implica el desarrollo de habilidades para identificar actores e intereses, entender los significados cambiantes del discurso público, la generación de impactos sociales y ambientales de las acciones turísticas, interpretar contextos, analizar situaciones, e identificar el valor de distintas rutas a tomar, sea que la decisión en juego esté en relación con movilizarse en un conflicto, o bien, implique ser parte de un acuerdo alcanzado por consenso.

En este capítulo, presentamos una serie de conceptos básicos, comúnmente usados en los programas de estudio de conflicto y negociación en niveles básicos de entrenamiento ejecutivo, en cursos de licenciatura, o en cursos de posgrado avanzados. En este tipo de cursos, los estudiantes aprenden a descifrar la naturaleza contenciosa de la toma de decisiones y

el complejo tejido de los procesos de negociación que conduce a mejores relaciones sociales, necesarias para alcanzar consenso en torno a una variedad de objetivos de desarrollo.

Dada la gran diversidad de conceptos clave usados en los estudios de conflicto y negociación, y nuestro interés en ofrecer una lectura de estos procesos desde una perspectiva relacional, hemos seleccionado un puñado de conceptos indispensables y los hemos organizado en los siguientes temas:

I) Agencia, contexto y estructura: una propuesta de explicación.
II) El conflicto como objeto de estudio, donde introducimos cuatro conceptos clave: el conflicto en turismo, los repertorios de acción, episodios de conflicto y la noción de mecanismos que persisten y actores reincidentes.
III) Identificación de espacios y alternativas de negociación. Estos conceptos ayudan a entender aspectos clave de la construcción de opciones de negociación, estos son: el espacio de negociación, Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) y los problemas de representación de intereses en la relación agente-principal.
IV) Entender las relaciones de poder. En donde se analizan los siguientes aspectos: asimetría de poder en negociación, las coaliciones en el desarrollo turístico y jugadores con veto.
V) Finalmente, incluimos cuatro aspectos conceptuales que nos ayudan a explicar cómo culminar un proceso de negociación que busca poner fin a un conflicto. Hemos denominado esta sección: desarrollar estrategias y alcanzar acuerdos apropiados al contexto, y en ella, tratamos los temas de: construcción de consenso mediante negociación, estrategias de negociación que contribuyen al consenso, la contingencia en negociación y el procedimiento de texto único.

1.1. Agencia, contexto y estructura: una propuesta de explicación

Las diferentes corrientes de análisis social usados en antropología, economía, sociología, ciencias políticas y disciplinas afines, dedican buena parte de su esfuerzo a explicar las relaciones entre agencia, contexto y estructura como razón causal de las dinámicas sociales observadas (Mische, 2011; Córdoba, 2020). Al estudiar los procesos de desarrollo turístico, un punto focal del esfuerzo es la búsqueda de explicaciones de los motores del cambio que dan lugar a los conflictos e influyen en su manejo. Es decir, las relaciones causales que dan origen a las situaciones que demandan un esfuerzo deliberado de negociación, y la asignación de recursos para cambiar las interacciones humanas. En estos trabajos, típicamente se procura entender cómo los propósitos que interesan a los individuos o a los grupos sociales, pueden derivar en acuerdos que se benefician de la creación de una identidad colectiva o manejarse sobre la base de una red de confianza, misma que puede ser, incluso, efímera para alcanzar un objetivo compartido (Nucamendi et al., 2023).

Lo anterior, difiere sustancialmente de las explicaciones racionalistas basadas en la agencia. En ellas, se confía exclusivamente en la capacidad del individuo para interpretar la información que recibe del entorno, construir escenarios alternativos, evaluar las opciones y tomar la decisión que más le favorece. Ese es el principio neoliberal de la teoría de bienestar que da por hecho tal capacidad y confía que el ejercicio de la agencia (procuración de intereses), dará como resultado el bienestar de la sociedad (Vidal de la Rosa, 2008).

Esta perspectiva dio un giro a finales del siglo XX hacia explicaciones que reconocen la importancia de la relación agencia-contexto. Estas explicaciones de corte institucionalista tienden a considerar que las características situacionales donde tiene lugar la convivencia, incluyendo las restricciones impuestas por la costumbre, la norma y, en general, por los

arreglos institucionales dominantes, ayudan a entender las disposiciones individuales para participar en conflictos y las estrategias usadas en los procesos de negociación. Esta interpretación, sobre todo en su vertiente conocida como institucionalismo centrado en los actores (Scharpf, 1997), asume que las reglas limitan y acotan la acción individual, e influyen en el comportamiento agregado de la sociedad, dando lugar a soluciones de beneficio colectivo.

Finalmente, una explicación de carácter estructuralista supone que los individuos se relacionan en contextos determinados por procesos estructurales. Si bien hay variaciones de este enfoque, su problema principal es la manera como entiende el conflicto. Sus explicaciones suponen que los actores sociales se alinean en torno a intereses estructurales definidos por su situación de clase o su capital geopolítico. Esto conduce a explicaciones que son consideradas como grandes leyes en las que todo cabe (Tilly, 2001). El principal problema es que los intereses y racionalidades de los actores son construidos y explicados como algo predeterminado por su relación con factores estructurales, entre ellos: la distribución de la riqueza, el desarrollo tecnológico, el poder geopolítico y los grandes procesos de cambio, *i.e.* la urbanización, la migración de población, o el cambio climático de alcance global.

Desde esta perspectiva, el turismo "no es solo una práctica capitalista", sino un creador de violencia que genera productos que permiten el sostenimiento de la acumulación (Büscher y Fletcher, 2016). De esta manera, el conflicto tiende a ser construido discursivamente como un problema de acumulación por desposesión, lo cual puede tomar diversas formas, que incluyen la redefinición del territorio, la comodificación del tiempo y el espacio, la creación de nuevas legitimidades y autorizaciones, además del poder simbólico de la resistencia (Fitchett et al., 2021).

Este tipo de explicaciones logran hacer aportaciones al entendimiento de las dinámicas contenciosas, propias del desarrollo turístico,

pero es necesario explorar ese fenómeno desde una perspectiva que toma en cuenta las interconexiones entre agencia, contexto y estructura. Desde aquí, se entiende a los actores sociales como parte de una relación compleja con su entorno, y capaces de desplegar una diversidad de interpretaciones y disposiciones con relación a su patrimonio, sus expectativas futuras, y sus condiciones de vida presentes, en el momento que son parte de una relación conflictiva (Mische, 2011).

Por esa vía, podemos plantear los escenarios de conflicto y negociación como procesos relacionales, en los que los individuos y los grupos interactúan utilizando diversos mecanismos que les permiten: desarrollar aprendizajes intersubjetivos, analizar situaciones, identificar rutas y escenarios alternativos de acción, e interpretar los intereses de otros, la existencia de oportunidades de cambio, así como asignar responsabilidades a sus actos y a los de otros, además de valorar las alternativas a su alcance.

Aplicar este modelo analítico al estudio de conflicto y negociación en turismo, es esencial porque el desarrollo turístico es uno de los macro procesos contemporáneos que más influyen en el cambio social, debido a la interconexión que se logra hacer entre escenarios locales y globales; situaciones y formas antiguas, presentes y futuras de usar recursos; además, porque gran parte del fenómeno turístico se relaciona con el uso de mecanismos que asignan o restan valor a personas y recursos, espacios y bienes intangibles.

1.2. El conflicto como objeto de estudio

En esta sección, se explica en forma amplia la importancia de generar conocimiento en el análisis de conflicto y negociación a partir de estudios de caso como se sugirió en la introducción del libro. Para ese fin, se analizan conceptos y temas clave para entender cómo inicia el proceso conflicto-negociación y para empezar a cuidar los aspectos metodológicos para su estudio.

El conflicto en turismo

Con toda la confianza de estarnos asomando a uno de los contextos más emblemáticos para estudiar el conflicto y la negociación en turismo, consideramos conveniente iniciar este viaje en Jerusalén. Esta ciudad ha visto siglos de conflictos que involucran a viajeros y población local en busca de sus propios intereses. En Jerusalén, es posible observar la permanencia de valores religiosos que chocan con prácticas paganas; arreglos que resuelven momentos de tensión extrema y violencia latente, y por supuesto, episodios de conflictos violentos que se han acumulado con el paso del tiempo. Para no extendernos en los aspectos geopolíticos, nos detendremos en dos escenas narradas por estudios turísticos, que ayudan a identificar temas que tratamos a lo largo del libro.

En la primera escena, podemos observar conflictos en torno al uso, cuidado y rescate del patrimonio cultural y arquitectónico. Dada su muy larga historia como centro religioso y de poder, las excavaciones arqueológicas son una parte del engranaje que da vida al desarrollo turístico de Israel. Lamentablemente, también son una fuente inagotable de conflictos. Esto se debe a la convivencia entre turistas, prestadores de servicios y responsables de las actividades de excavación. A los problemas para conciliar usos turísticos y religiosos, se suma la dificultad de acomodar los distintos intereses políticos que afectan la región. Los asuntos no podrían ser más trascendentes. Quienes han estudiado de cerca esta situación, argumentan que en los conflictos que rodean las excavaciones está en juego la veracidad y credibilidad de los textos bíblicos, el futuro político de Israel, la estabilidad de la identidad multicultural de la ciudad, y la viabilidad de los servicios especializados de gestión de viajes (Shilo y Collins-Kreiner, 2019).

A un nivel más general, Belhassen (2023), propone que en la relación conflicto y turismo en Israel, está el asunto de la construcción narrativa del territorio como sitio valioso para ser visitado. Según este autor, el

problema es que las narrativas nacionales dieron lugar a historias y justificaciones de la disputa, tanto para fines geopolíticos, como para propósitos turísticos. Algunas empresas prestadoras de servicios locales, han tratado de mitigar ese problema mediante el uso de dos guías de turistas para cada grupo, o bien, abriendo el espacio para la discusión de puntos de vista que pueden resultar muy diferentes.

Estos ejemplos, sugieren que los conflictos son situaciones en las que dos o más actores sociales con intereses encontrados participan en dinámicas de interacción contenciosa. Como objeto de estudio empíricamente verificable, un conflicto turístico se caracteriza por manifestarse en intensos intercambios acción-respuesta, cuya intención es influir en el comportamiento del adversario para obtener beneficios, una vez alcanzado un nuevo escenario de estabilidad.

A partir de esta definición elemental, las posibilidades de investigación se expanden a temas específicos. Cuando ninguno de los adversarios cede, los conflictos pueden escalar, sea porque los actores involucrados incrementan la hostilidad de sus acciones, o porque nuevos actores se suman al conflicto esperando, a su vez, obtener algún beneficio. La expresión popular "a río revuelto, ganancia de pescadores" es muy útil para describir un escalamiento del conflicto por la suma de nuevos involucrados que buscan obtener algún beneficio del desarrollo turístico.

Sumarse a un conflicto en el que originalmente no se tenía un interés particular, es una práctica que lo mismo transforma los escenarios de duración e intensidad de la confrontación, que da armas a los participantes para usar mecanismos que exacerban la confrontación entre involucrados. El mecanismo de ningunear puede iniciar con lo más elemental. Por ejemplo, el no reconocimiento se usa mediante acusaciones a ciertos actores de no tener un interés real en el conflicto, ser infiltrados, buscar la politización, o simplemente, tratar de obtener algún beneficio directo al alentar o apoyar a alguna de las partes. Pero, una vez iniciado, puede asumir un valor

estratégico para satisfacer intereses de acumulación, exclusión, o procuración de reconocimiento.

La definición anterior de conflicto, ayuda a entender cómo es que rápidamente una confrontación de intereses puede cambiar de escala, al pasar, por ejemplo, del ámbito laboral, al ámbito comunitario; o del debate de opciones de manejo de un patrimonio local, a la discusión más amplia sobre las implicaciones globales del desarrollo turístico. Al igual que ocurre en otros ámbitos de toma de decisión estudiados en zonas fronterizas, un conflicto en turismo que surgió como una serie de eventos de resonancia local, puede trasladarse al ámbito público internacional como resultado de las condiciones que favorecen dicha transición. Entre ellas, se encuentra la localización geográfica del núcleo del conflicto, las externalidades de las decisiones que favorecen al turismo, o la propia experiencia de alguno de los liderazgos involucrados en la controversia original (Verduzco, 2002).

A lo largo del trabajo, insistimos en la idea de que no todos los conflictos son iguales. Hay varias razones para la diferenciación entre conflictos y la evolución de un mismo conflicto en el tiempo. En cada contexto o situación, hay diferentes actores. Las preferencias de los actores son dinámicas, los intereses se transforman en el tiempo, y las acciones realizadas en una confrontación se manifiestan de manera distinta en el espacio, o como resultado de la incorporación de diferentes actores sociales. Esto hace, por ejemplo, que los mismos actores discutiendo iniciativas similares, en un mismo destino turístico, asuman posiciones diferentes en distintos periodos de tiempo. Un ejemplo de ello son las posiciones que los actores clave del turismo asumen ante las diversas propuestas de ordenamiento del suelo que emprenden gobiernos locales o federales. Esas diferencias, no solo se explican porque un cambio de autoridades deja al mismo actor institucional (un gobierno local), en manos de agentes distintos, sino porque los mismos actores del sector turismo han cambiado sus preferencias y están dispuestos a colaborar de manera diferente en la procuración

de determinadas soluciones, dependiendo de la posición que tienen en otros debates públicos (Mora, 2021).

Los repertorios de acción

La movilización y participación en un conflicto, implica la realización de actos dirigidos a influir en el comportamiento de una persona, una entidad pública, una empresa, o cualquier otro grupo u organización, cuyas actividades resultan inconvenientes para los objetivos de quienes reclaman. Los repertorios de acción son la suma de actos realizados que son considerados apropiados a la situación de confrontación que prevalece. McAdam et al. (2012) usan el concepto de repertorio de acción para referirse a:

> Los medios con los cuales la gente participa en acciones colectivas contenciosas. Estas formas no son neutrales o continuas, ni son accesibles en forma universal, más bien constituyen un recurso que los actores pueden usar a favor de sus demandas (p. 41).

Esto significa que, en la práctica, distintos actores identifican acciones a su alcance, valoran las ventajas y costos asociados a su uso, y toman una decisión que da lugar a acciones con cierta duración, orientación y alcance. McAdam et al. (2012) distinguen entre formas transgresoras y contenidas, con lo cual abren la puerta a la exploración de las ventajas entre unas y otras: las transgresoras "ofrecen la ventaja de la sorpresa, la incertidumbre y la novedad"; mientras que, las formas contenidas "tienen la ventaja de ser formas aceptadas, familiares y relativamente fácil de emplear por quienes reclaman algo sin recursos especiales o sin disposición de incurrir en costos, o tomar altos riesgos" (McAdam et al., 2012, p. 41).

Esta definición es muy valiosa para los objetivos de este libro, porque con ella se abre un espacio de interpretación para los *performances* y las acciones realizadas por los reclamantes en un conflicto que abarca: inte-

racciones conocidas, rituales de acción colectiva, uso de objetos, representaciones de sí mismos, y adopción de medios que pueden o no estar permitidos en un régimen.

Un aspecto particularmente atractivo para los estudios de conflictos en turismo es que, con esta perspectiva, y la distinción entre grupos de repertorios de acción, es posible entender que los repertorios pueden ser evolutivos, pero en cierta medida lleva a los reclamantes a acotar las acciones a aquellas que resultan inteligibles en un contexto determinado. Como lo muestran los simbolismos usados por los taxistas convencionales que, en diversas ciudades y en los principales aeropuertos de México, luchan contra el uso de Uber y otras plataformas digitales que ofrecen servicio de transporte a domicilio, los repertorios de acción incluyen representaciones y construcciones simbólicas que intentan construir un mensaje convincente que expresa resistencia, capacidad de acción y objetivo de la lucha. Analíticamente, sugiere Tilly (2010), es importante reconocer que "los repertorios varían de un lugar a otro, de un tiempo a otro, y de un par (de involucrados) a otro". Así mismo, para construir explicaciones sólidas de lo observado en campo, es necesario entender que, cuando la gente hace peticiones o demandas, normalmente lo hace "dentro del límite establecido para su lugar su tiempo y su interacción de referencia" (Tilly, 2010, p. 35).

Las siguientes escenas de movilización ciudadana en contra del Tren Maya en la península de Yucatán, ilustran el tipo de investigación necesaria para analizar los repertorios de acción y lo que ello representa para una posible negociación, como estrategia para resolver un conflicto.

- *Protesta en Berlín.* En julio de 2023, activistas en Berlín, Alemania, protestaron contra el Tren Maya frente al edificio de la empresa de ferrocarril Deutsche Bahn, prendieron fuego a dos coches de la

empresa y esparcieron ponchallantas que afectaron a vehículos de bomberos (Blut, 2023).

- *Caravana en Palenque*. En octubre de 2023, campesinos de una comunidad realizaron una caravana a las oficinas del Tren Maya en Palenque como parte de las acciones para lograr una mesa que resolviera sus reclamos de tierras (*NotiCaribe Peninsular*, 2023).
- *Protesta en Playa del Carmen.* A finales de marzo de 2024, diversas agencias noticiosas reportaron que cientos de personas, en su mayoría ambientalistas declarados, bloquearon una carretera en Quintana Roo, para exigir la suspensión del Tren Maya. Las notas revelan diversas acciones, como acostarse en la carretera, exhibir pancartas y pintas. El acto no arrojó problemas serios de confrontación (*NotiCaribe Peninsular*, 2024).

Como se sugiere en la Figura 1.2, para estudiar los repertorios de acción es necesario identificar con claridad el conflicto y distinguir con precisión las diferentes acciones realizadas, incluyendo los actores que las llevan a cabo en un tiempo y lugar determinados. Todo en el estudio de los repertorios tiene algún significado en el conflicto.

El propósito de este tipo de análisis es relacionar actores-repertorios-discursos-mecanismos-evolución, en el tiempo, y consecuencias sociales, ambientales o territoriales. Para llevar a cabo este tipo de análisis, es importante desarrollar instrumentos heurísticos, como el sugerido en la parte baja de la figura. En ella, se usa análisis de contenido mediante una simplificación exagerada a partir de evidencias reportadas en tres notas periodísticas, con las cuales podemos asomarnos a la relación entre transgresión y poder de convocatoria del repertorio de acción. A pesar de la simplicidad, ese modelo arroja la posibilidad de una hipótesis aleccionadora para todos los involucrados: una mayor transgresión, no necesariamente incrementa el poder de convocatoria del repertorio de acciones

utilizado. En una investigación a profundidad de la situación, este aspecto, que forma parte del diagnóstico de un conflicto, puede ganar en profundidad y alcances. Incluso, si se usa con el cuidado suficiente, puede servir para identificar tendencias claras sobre los cambios temporales de los intereses de involucrados y su disposición cambiante, ante la posibilidad de una negociación.

Figura 1.2. Identificación y evaluación de repertorios de acción (transgresión y poder de convocatoria)

Los repertorios de acción normalmente incluyen acciones transgresoras o institucionalmente establecidas como parte de la gestión de un proyecto o decisión. Algunas acciones son meramente discursivas y otras involucran actos orientados a causar perjuicios en otros involucrados. Diversos actores usan diferentes estrategias en distintos momentos. En este ejercicio de interpretación, hemos identificado:

- Un conflicto que ha recibido buena atención mediática.
- Varias notas que describen lo que distintos actores han realizado en un lapso de tiempo determinado.
- El contenido de las notas que incluyen declaraciones de actores.
- Acciones concretas y fechas en que se llevaron a cabo.
- La estructura y orientación del repertorio de acciones.

Con esta información, hemos construido el siguiente mapa de repertorios usados.

Rastreo básico de repertorio de acciones en un conflicto turístico	Acciones claramente contenidas o institucionalizadas	Acciones claramente transgresoras
Acciones con amplio potencial de ser compartidas por otros sectores de la sociedad.	Caravana en Palenque.	
Acciones particulares impulsadas por actores clave.	Protesta en Playa del Carmen.	Protesta en Berlín.

Fuente: Creación propia basada en investigación de fuentes secundarias, mediante un método simplificado de análisis de contenido.

Episodios de conflicto

La literatura relacional define a los episodios de conflicto como: "flujos continuos de acciones contenciosas que incluyen reclamos colectivos que afectan los intereses de otros involucrados" (McAdam et al., 2012, p. 24). De acuerdo con esta perspectiva, es posible identificar mecanismos causales dentro de los episodios, lo cual conduce a una agenda explicativa que abarca tres actividades: "encontrar episodios o familias de episodios que contienen aspectos problemáticos, localizar los procesos en su interior que originan el aspecto problemático, y resaltar los mecanismos causales al interior de dichos procesos" (McAdam et al., 2012, pp. 28-29). Lo importante en esta tarea es identificar lo que la gente hace en cada episodio. Por ejemplo, en la lucha contra la urbanización de una zona costera podemos identificar movilizaciones que contienen procesos de exclusión, incriminación, asignación de culpas o evasión de responsabilidades.

Metodológicamente, esta agenda de investigación se propone detectar secuencias y combinaciones de mecanismos variables. Para ello, es necesario considerar los episodios, no como algo existente y preconcebido, sino como dinámicas delineadas espacial, social y temporalmente para objeto de comparación. Más importante aún, los episodios no son considerados como secuencias lineales de contención y disputa,

> sino como sitios iterativos de interacción en los que se cruzan diferentes corrientes de movilización y desmovilización, se forman y evolucionan las identidades y se inventan, surgen, se perfeccionan o se rechazan nuevas formas de acción, a medida que los actores interactúan entre sí, y con opositores y terceros (McAdam et al., 2012, p. 30).

Como lo sugieren Boswell et al. (2024), el estudio de episodios de conflicto permite transformar un estudio de caso plano, en un análisis comparado que se deshace del problema de endogeneidad y se convierte

en un análisis que rastrea procesos en tiempo y espacio. En su investigación sobre planeación en Puerto Vallarta, Mora (2021) demuestra que una de las ventajas de estudiar los repertorios de los mismos actores durante episodios secuenciales sobre un mismo tema, es poder rastrear las trayectorias de las posiciones de los actores en torno a diversos asuntos, y encontrar sentido a su evolución en el tiempo con tal de defender sus intereses, tanto en el corto plazo (dentro de un episodio), como en el largo plazo (comparando diversos episodios en el tiempo).

En suma, estudiar los repertorios de acción de diversos involucrados, ayuda a construir mejores interpretaciones de los conflictos, y a entender mejor la posición que distintos actores pueden tener en procesos estructurados de negociación.

Mecanismos que persisten y actores reincidentes

Los estudiosos de los conflictos turísticos enfrentan con pesimismo la situación. Leyendo casos desde la teoría del actor red, Pellis et al. (2017) proponen que los conflictos tienen vida propia al estar marcados por múltiples dependencias y tecnologías que los co-constituyen y tienen, por lo tanto, una propensión a perdurar.

En el estudio de dinámicas contenciosas, los mecanismos pueden ser definidos como "una clase delimitada de eventos que alteran las relaciones entre conjuntos específicos de elementos, en formas idénticas o muy similares en una variedad de situaciones" (McAdam et al., 2012, p. 24).

Aquí tomamos este enfoque para proponer que, al estudiar mecanismos causales que explican tendencias y consecuencias de las dinámicas contenciosas propias del desarrollo turístico, es necesario poner atención en aspectos sobresalientes que revelan similitudes o diferencias en las intenciones, orientaciones e intereses de los involucrados. De acuerdo con Tilly (2001), es necesario identificar cómo mecanismos similares operan en distintos episodios, o incluso, en distintas dinámicas de conflicto. Dado

que los mecanismos se pueden solamente identificar en las interacciones contenciosas, es posible identificar qué actores los usan, en qué contextos y con qué regularidad y propósitos. McAdam et al. (2012) señalan que "la identificación de mecanismos causales en casos ampliamente diversos puede explicar de mejor manera resultados que rara vez son comparados o son incluso contradictorios" (p. 83).

Los mecanismos ayudan a convertir en costumbre, o por lo menos en práctica cotidiana, distintas formas de exclusión que se reflejan en patrones desiguales de distribución de costos y beneficios en los proyectos de desarrollo turístico. Distintos actores usan diversos mecanismos para justificar la adopción o rechazo de una ruta de acción y para lograr que las consecuencias distributivas de las decisiones tomadas resulten aceptables en el proceso político, pero, sobre todo, entre la sociedad.

De esta manera, actores que han acumulado poder, se convierten en acumuladores persistentes de oportunidades. Ellos o ellas, capturan oportunidades mediante prácticas como la corrupción, la presión política, el uso de puertas revolventes para moverse entre el ámbito público y el privado. De manera sistemática, usan mecanismos para poner a cada uno en su lugar, en una situación en la que se debate quién puede salir beneficiado o perjudicado con algún proyecto o iniciativa de desarrollo turístico.

1.3. Identificar espacios y alternativas de negociación

En esta sección, se explican tres conceptos que ayudan a entender aspectos clave de la construcción de opciones de negociación, estos son: el espacio de negociación, Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN), y los problemas de representación de intereses en la relación agente-principal.

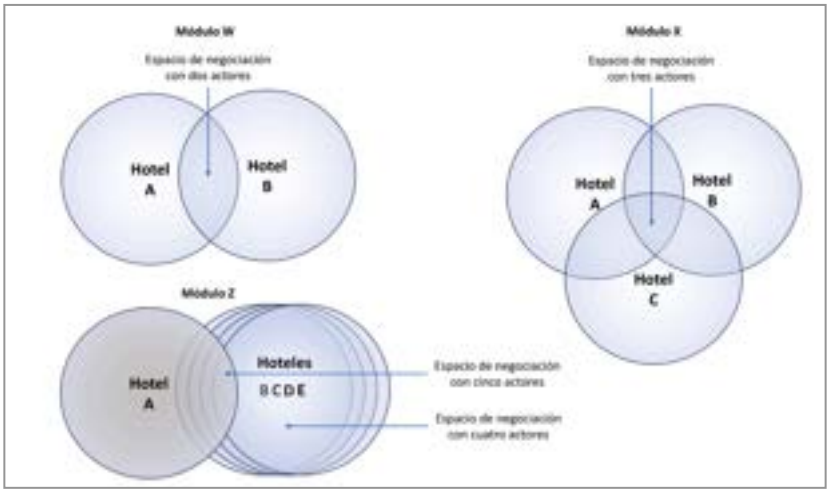
El espacio de negociación

Si bien puede parecer oculto, si no se tiene el debido cuidado en su manejo, cuando hay conflicto entre dos o más actores, muy probable-

mente también hay espacio para la negociación. En las etapas de mayor confrontación, esto parece imposible, pero a medida que pasa el tiempo y cada parte despliega su repertorio de acción, los involucrados llegan a una situación en la que reconocen la existencia de sus diferencias con los otros y buscan encontrar un acuerdo que resuelva, aunque sea en parte, las diferencias que los llevaron a la confrontación.

Como se muestra en la Figura 1.3, el espacio de negociación se refiere a la serie de soluciones en las que dos o más actores pueden ponerse de acuerdo y satisfacer sus intereses.

Figura 1.3. El espacio de la negociación con diversos involucrados



Fuente: Elaboración propia.

Los actores representados en la Figura 1.3, bien podrían ser los representantes de gobiernos locales de un corredor turístico, buscando hacer un programa conjunto de promoción, o los gerentes de cinco hoteles frente a la playa de un destino turístico, negociando los términos de un proyecto de renovación urbana del distrito hotelero donde se encuentran localizados. En dicha figura, se puede observar que la amplitud del espacio

de negociación depende de la definición de intereses de cada involucrado (representado por un círculo), y su posición relativa en torno a cada uno de los asuntos en disputa. En el Módulo W se observa que el espacio de negociación para dos actores (Hotel A y Hotel B) es relativamente amplio, lo que significa que ahí existen múltiples opciones que pueden satisfacer los intereses de ambos actores. En el Módulo X, el espacio de negociación para tres actores es notoriamente menor que en el caso de dos actores. No obstante, las opciones disponibles en ese espacio reducido siguen cumpliendo el requisito de satisfacer los intereses de los tres jugadores. En este caso, se presenta una situación en la que un tercer actor (Hotel C), entra al juego desde una posición equidistante a las posiciones de los dos jugadores iniciales, sin que ello signifique que esa situación es siempre el caso.

En el Módulo Z se observa que hay situaciones en las que, partiendo del escenario de dos o más actores que casi coinciden plenamente en torno al asunto en cuestión, es posible un escenario donde se agregan más actores (Hoteles D y E), lo cual tiene un impacto en la definición del espacio de negociación resultante. Es interesante observar que, dada la posición de los cuatro jugadores (B, C, D y E), el espacio de negociación entre ellos es mayor al que existe cuando se cuentan a los cinco jugadores. Más adelante, se explica que esta coincidencia de intereses da lugar a coaliciones que pueden alcanzar un acuerdo para lograr lo que comparten entre ellos y dejar otros jugadores fuera de la negociación, a fin de maximizar la satisfacción de sus intereses.

En todo caso, saber cuál es la posición de los distintos involucrados respecto a los diversos asuntos a negociar es, en sí mismo, el objetivo de una investigación especial, cuya estructura y razón de ser se explica en el capítulo 6.

Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)

Para entender el significado de este concepto, imaginemos la siguiente situación. Por un error intrascendente, el líder de grupo que organizó una excursión de un día, compró los boletos de tren Venecia-Florencia para la mitad del grupo con fecha de retorno para un día después de la que tenían los boletos para la otra mitad del grupo. Se dieron cuenta del error justo cuando el tren estaba a punto de partir de regreso a Florencia. El supervisor de boletos les ofreció las opciones de pagar ahí mismo un sobreprecio muy alto, o salir corriendo a la taquilla para hacer el cambio, también a un sobreprecio, pero un tanto menor que el ofrecido por él. La otra opción era esperar un día y tomar el servicio contratado en el boleto original o, incluso, hacer un ajuste relativamente barato para un retorno matutino. Sin reflexionarlo mucho, pero conociendo muy bien el valor y el costo de las alternativas, el coordinador sugirió esperar un día, pasar la noche en Venecia y perder a cambio el gusto de regresar con todo el grupo a su hotel de Florencia. No era difícil estimar cuál opción era más valiosa, la gran mayoría de los que se quedaron en Venecia nunca habían conocido la ciudad, y muy probablemente pasarían muchos años para tener la oportunidad de volver a ella. La opción elegida produjo una experiencia turística inolvidable para todos a un precio muy razonable, considerando que les fue posible obtener dos habitaciones de hotel a muy buen precio, junto al Gran Canal, en donde pudieron cenar con toda tranquilidad viendo pasar las góndolas.

Cuando se toma distancia para tener una vista panorámica de las múltiples configuraciones de los espacios de negociación que enfrenta un negociador, se puede observar que, para cada espacio identificado, sea éste entre un par de negociadores, o entre un negociador y una coalición potencial o real, es posible que existan "otras opciones". Es decir, una o varias alternativas que ofrecen un mejor arreglo a cada negociador en cuestión. Estas se pueden configurar cuando se consideran otros escena-

rios de negociación con otros involucrados, la reorientación hacia la procuración de otra meta –como puede ser cambiar el itinerario de un viaje–, o simplemente posponiendo la negociación para un mejor momento –como cuando un inversionista interesado en construir un complejo de servicios turísticos, decide esperar que un gobernante local culmine su periodo de gobierno para negociar su proyecto con el gobierno entrante–.

Mediante el arte y la ciencia de la negociación, un negociador calificado aprende a dominar el análisis comparado de alternativas, dentro y fuera de la negociación, e identifica la que, en un momento y contexto determinados, es la mejor de ellas. En la literatura y la práctica de la negociación, a la mejor alternativa que está fuera de la negociación principal, se le conoce como la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN), o según su uso popular en inglés: *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA). Es decir, se trata de una alternativa que no puede ser superada por las opciones disponibles dentro de la negociación principal. Aprender a identificar su MAAN o, si es necesario, a crear mejores alternativas, constituyen dos habilidades prácticas que ofrecen las mejores recompensas a un negociador. Con ellas, el negociador puede identificar con seguridad si una oferta en un proceso de negociación le conviene o no. Esta técnica es tan necesaria que, incluso, ayuda a los actores sociales a decidir si se involucran o no en un conflicto.

Un uso práctico del reconocimiento de la MAAN se puede observar en la construcción de coaliciones. Unirse, no unirse, o abandonar a una de ellas es una decisión que todos los participantes en las mismas deben tomar antes y durante su participación (Tabla 1.1).

Los problemas de representación de intereses en la relación agente-principal

La representación de intereses de otro(s), es una práctica común en los procesos de negociación. Se hace por conveniencia práctica o, simple-

mente, porque a veces resulta imposible sentar a todas las personas involucradas en una mesa de negociación. Desde la perspectiva relacional, el intermediarismo (*brokerage*), es un mecanismo central para entender el rumbo que toman las relaciones sociales y la forma como se resuelven controversias. De acuerdo con McAdam et al. (2012), el intermediarismo une sitios sociales (actores, grupos, lugares). Un intermediario vincula actores y puede hablar a su favor para expresar sus demandas. El intermediarismo puede crear nuevos actores colectivos, permite aprovechar recursos compartidos y tiene, por lo tanto, una gran influencia en la gestión de proyectos turísticos públicos y privados.

Tabla 1.1. Las ventajas de estimar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN o BATNA) en condiciones de aparente debilidad

Situaciones y factores a considerar para identificar, construir y usar una MAAN	**Proteger los intereses evitando tomar malas decisiones**	**Sacar el mejor provecho de los recursos o activos**
El problema de la debilidad original. Los interlocutores parecen más poderosos de entrada.	El poder de negociación se construye en el proceso, si se conocen las opciones y los intereses propios, así como los de los otros interlocutores.	Se recomienda no desperdiciar recursos en batallas imposibles de ganar. Se pueden usar para desarrollar una mejor opción.
El problema de la última oportunidad. Construcción de la opción presentada como la última opción que queda.	Ningún negociador debe ayudar a construir ese discurso. Quien lo hace tiene el riesgo de caer en la tentación de cumplir las exigencias de otros por temor a perder una oportunidad (*i.e.* un viajero puede comprar su boleto de avión al precio que sea porque el programa de maximización de ganancias de la aerolínea "le informa" que sólo quedan tres lugares).	El negociador debe identificar nuevas oportunidades. Valorar sus activos, su tiempo, sus redes de cooperación y otras necesidades importantes. Por ejemplo, puede escoger otro horario de transporte, usar el tiempo extra para arreglar otros asuntos, reunirse con un socio o un familiar. Visitar un sitio de interés que dejó pendiente en su viaje.

Continuación Tabla 1.1.

Situaciones y factores a considerar para identificar, construir y usar una MAAN	Proteger los intereses evitando tomar malas decisiones	Sacar el mejor provecho de los recursos o activos
El problema de la presión de la coalición ganadora. Otros actores presionan a sumarse a un acuerdo que el negociador considera no es conveniente bajo la presión de que "no te puedes quedar fuera".	Es recomendable expresar el interés en ser parte de un acuerdo por consenso, pero también comunicar que se tienen otros intereses y opciones igualmente valiosos.	No es recomendable subir al tren sólo por el temor de quedar fuera, sin antes evaluar otras ofertas de movilidad, otras opciones valiosas al alcance, cuando se ha dejado ir ese tren.
El problema del mínimo satisfactor necesario. Es preciso protegerse de los costos que puede representar esa opción.	Antes de aceptar, conviene evaluar lo que se aprende durante la negociación. Se recomienda imaginar otras opciones, considerando los intereses de interlocutores. Es adecuado crear/solicitar reposos para reflexionar las decisiones y reexaminar las ofertas recibidas.	Se aconseja procurar información adicional sobre los usos y el valor de los activos propios. Analizar si otros actores ofrecen otras opciones de arreglo que ven más valor en los activos disponibles.

Fuente: Elaboración propia con base en Fisher y Ury (1991) y Fisher et al. (2011).

Para representar en forma adecuada a uno o a varios involucrados en una negociación, el agente negociador debe tener ciertas capacidades y abstenerse de incurrir en prácticas que lo alejan de la misión encomendada. La representación es un proceso mediante el cual un agente (que puede ser un abogado, un embajador, un líder sindical, o cualquier otra persona seleccionada para tal fin), representa ante otras personas, organizaciones o entidades públicas, los intereses de otro individuo o grupo (conocido como el principal) para un fin específico. La representación de intereses es reconocida como un proceso legítimo, incluso cuando dicha representación se hace de manera informal, pero mutuamente aceptada

por las partes. El representante (agente), puede tener la misión de asumir la representación plena de los intereses de otro, o bien tener una misión específica que cumplir por un periodo determinado.

Dentro del campo de los estudios de conflicto y procesos de negociación, la literatura sobre teoría de negociación aplicada, ha generado marcos conceptuales para estudiar los problemas de representación que se generan y las consecuencias que dichos problemas tienen en el análisis de esos procesos.

En esta literatura, un trabajo destacado es el de Cutcher-Gershenfeld y Watkins (1999), estos autores proponen una teoría de la representación enfocándose en tres tipos de tensiones de la relación agente-principal. Estas tensiones son:

a) *El agente como visionario.* Esta tensión se genera cuando, durante el proceso de negociación, un agente logra desarrollar un mejor entendimiento que el principal, respecto a cuál es la naturaleza del problema y, sobre todo, cuáles son las posibilidades de alcanzar un acuerdo. La tensión se genera porque el agente puede optar por simplemente seguir el mandato establecido y dejar de construir o identificar opciones viables para un acuerdo que surgen durante el proceso de negociación o, en el otro extremo, puede tratar de educar al principal sobre la existencia de otras oportunidades que no estaban previamente delineadas en el mandato o en los escenarios de negociación previstos.
b) *El agente como principal.* Esta tensión se genera porque el agente es, a su vez, un actor con sus propios intereses. La tensión surge porque en todo momento el agente puede tomar la decisión de optar por la protección de sus propios intereses en el proceso de negociación, en vez de privilegiar los intereses del principal.

c) *El agente como partidario*. Esta es una tensión que surge cuando el principal no es un actor con intereses homogéneos y existen grupos o facciones con intereses claramente identificables. En estas situaciones, el agente, a menudo, tiene un mandato de negociación poco claro. Debido a ello, puede optar por enfocar sus esfuerzos a la representación de los intereses comunes, incluso, si eso se refiere a un mínimo común denominador; o bien, puede optar por alinearse con alguna de las facciones que está representando y tratar de defender sus intereses, en vez de defender los intereses de toda la coalición o grupo.

Algunos aspectos que contribuyen a hacer frente a los problemas de representación que deben ser considerados en los diseños de proceso de negociación, son los siguientes:

a) Establecimiento de criterios mínimos para fungir como representante.
b) Establecimiento de reglas para el ejercicio de la representación (mínimos y máximos permitidos, código de ética, plazos de espera).
c) Establecimiento de mandato y reglas claras para revisión, revocación o ampliación del mismo.
d) Establecimiento de mecanismos de información.
e) Establecimiento de procesos de ratificación de acuerdos alcanzados entre representantes.

En el campo de la negociación turística, este tipo de tensiones son experimentadas por representantes en distintas escalas de negociación. Por ejemplo, embajadores que negocian acuerdos internacionales (Baranowski et al., 2019), líderes comunitarios que representan los intereses de comunidades heterogéneas (Yoko, 2006), líderes sindicales de trabajadores de la

industria turística, o representantes de cámaras empresariales (Draskovic et al., 2022), entre otros.

1.4. Entender las relaciones de poder

Las relaciones de poder, entendidas como el vínculo existente entre actores posicionados en distintos lugares de redes de interacción social que procuran objetivos comunes o independientes, se encuentran intrínsecamente vinculadas a la existencia de redes sociales, como las observadas en el turismo. La disponibilidad de recursos, influencia, fuerza, información, capacidad discursiva y legitimidad de derechos construidos históricamente, son factores que determinan la posición de distintos actores en las relaciones de poder relevantes en los procesos de negociación.

Las redes de poder se pueden analizar como un fenómeno que ocurre a distinta escala, como tejido de relaciones con una racionalidad específica, que tiene una historia particular y opera mediante diversos mecanismos usados por los actores participando en las redes de poder (Nunkoo y Gursoy, 2015), entre las que se encuentran las relaciones de género (Suárez y Estrada-Lugo, 2025). En esta sección, tratamos los siguientes aspectos: asimetría de poder en negociación, las coaliciones en el desarrollo turístico, y jugadores con veto.

Asimetría de poder en negociación

Los campos de conflicto y negociación son espacios donde se ejerce la asimetría de poder entre actores. En este caso, la asimetría es relativa y suele ejercerse siguiendo formas convencionales, dirigidas a ejercer influencia sobre otro con el apoyo de alguna forma de respaldo institucional, que define quiénes son poderosos o débiles. Esto suele reflejarse en el tipo de demandas y el momento en el que se realizan. Wang et al. (2012), indican que los resultados experimentales en negociaciones de pares sugieren que los negociadores con un poder grande fueron muy

demandantes y no ofrecieron concesiones, y cuando los débiles expresaron su molestia, de manera discreta, los poderosos ejercieron medidas para castigar a quienes osaron expresarla.

Gran parte de los conflictos existentes en turismo, tienen que ver con la institucionalización de las asimetrías de poder. En primera instancia, la institucionalización hace posible el fortalecimiento de los actores con veto, o de actores que han logrado acumular fuerza suficiente para influir en decisiones públicas que les favorecen. La institucionalización del poder, ayuda a los poderosos a constituir alianzas que benefician sus intereses en las que participan miembros de comunidades que, en otras condiciones, no estarían a favor del rumbo que toman las disputas por los recursos necesarios para el desarrollo turístico. Un ejemplo de este tipo de situaciones es presentado por Ramírez (2015), quien analizó un conflicto en las costas del estado de Jalisco y logró sintetizar la situación como un caso ejemplar de asimetrías de poder, dinámicas de captura institucional e intentos de exclusión que solo pueden explicarse por la prevalencia de arreglos institucionales que alientan este tipo de comportamientos. En su trabajo, esta autora escribe lo siguiente:

> El Rebalsito de Apazulco es un ejido fundado hace más de setenta años al sur del estado del Jalisco, en la franja costera del municipio de La Huerta. Durante más de cuarenta años, sus habitantes habían llevado una vida basada en el aprovechamiento sistemático de los recursos pesqueros y turísticos de la bahía de Tenacatita, sin embargo, a finales de la primera década del siglo XXI recibieron un duro golpe como producto de diversos procesos de disputa territorial en los que desde hace años se vieron envueltos.
>
> So pretexto de poner a disposición del empresario tapatío José María Andrés Villalobos el predio localmente conocido como El Palmar, la Policía Estatal llegó a la bahía de Tenacatita durante la madrugada del 4 de agosto del

año 2010, para echar fuera a todo aquel que se encontrara en el lugar a través de la intimidación y la violencia.

Bajo la orden del Juez Civil de Primera Instancia de Autlán de Navarro, el cuerpo de policías rápidamente sacó por la fuerza de sus casas y espacios de trabajo a quienes vivían o laboraban en El Palmar. Al mismo tiempo que se aseguró de ocupar y controlar el acceso a toda Tenacatita, a las Coloradas y la laguna costera ubicadas en la Zona Urbana de la ampliación de ejido, así como a las playas Mora y Pedreguera.

Casa por casa, hotel por hotel y restaurante por restaurante fueron desalojados, sin considerar si la gente vivía ahí, si estaba de visita, si eran propietarios, trabajadores, adultos mayores, mujeres o menores de edad. Hubo golpes, insultos e intimidación para todos. Tampoco importó que las personas contaran con títulos de propiedad o la concesión del espacio que ocupaban en la Zona Federal Marítimo Terrestre (ZFMT), hubo personas perseguidas y arrestadas por resistirse a abandonar la bahía, al igual que numerosos afectados por el robo, saqueo y destrucción de sus bienes y propiedades a manos de los miembros de la corporación policiaca.

Tras dieciocho años de conflicto y como consecuencia de la venta ilegal de lotes costeros que los miembros del sector dominante del ejido fomentaron desde el principio de la década de los años noventa, el empresario consiguió expulsar definitivamente a la población de la bahía de Tenacatita (Ramírez, 2015, pp. 59-60).

Debido a que este tipo de situaciones suelen ocurrir con frecuencia, es importante desarrollar las capacidades analíticas para identificar cómo se distribuye el poder considerando los arreglos formales e informales que definen su distribución en la sociedad. Asimismo, es necesario conocer el tipo de eventos que alteran dicha distribución. Sin esa capacidad analítica, se obtienen diagnósticos sesgados sobre la posibilidad del crecimiento de las hostilidades en un conflicto, o de la construcción de acuerdos en

una negociación. Este es un tema importante porque en una lectura de las lecciones aprendidas en el manejo de negociaciones, los expertos en la materia concluyen que el verdadero "poder de negociación" es la capacidad de construir diversas alternativas y de lograr acuerdos de beneficio mutuo con el mayor consenso posible (Lax y Sebenius, 1991).

Las coaliciones en el desarrollo turístico

Las coaliciones generalmente funcionan en torno al objetivo de enfrentar el interés adverso de otro actor, grupo o constelación de involucrados. La existencia de una coalición no elimina en forma automática los intereses y objetivos de quienes la forman, que pueden, incluso, mantener una agenda paralela dirigida al logro de otros objetivos no incluidos en la agenda de la coalición. Debido a las tensiones internas y los diversos cambios que tienen lugar en el entorno donde se forman, las coaliciones son actores relativamente inestables y regularmente enfrentan problemas de representación.

Tello (2013), presenta un análisis detallado de las dificultades que enfrentan las coaliciones para resolver sus diferencias en torno a objetivos de protección ambiental y desarrollo turístico. Su trabajo sugiere que, tanto los estudios científicos, como un contexto internacional cambiante en materia de negociación comercial, presiona, por una parte, a los actores a lograr consensos y, por la otra, los obliga a clarificar sus posiciones para lograr objetivos que parecen, de entrada, irreconciliables. Su análisis de lo ocurrido en el caso de la Reserva de la Biósfera Chamela-Cuixmala, demuestra que, al igual que en otros campos, en turismo pueden surgir coaliciones extrañas; por ejemplo, entre promotores de la protección de biodiversidad y empresarios que operan desarrollos turísticos de lujo (Tello, 2013).

Una lectura relacional de sus hallazgos, que destaca el papel de los mecanismos y el rol de distintos actores públicos y privados (Kramer y

Messick, 1995; Stevenson et al., 2008; De Dreu, 2010; Yang et al., 2013), así como desde las teorías de negociación aplicada (Mnookin, 2010; Köeszegi y Vetschera, 2010), muestra que lo turístico es conflictivo y negociable, pero solo si los participantes en las coaliciones tienen claridad sobre sus intereses centrales, entienden los intereses de otros, aprenden de sus interacciones y de la incertidumbre que rodea las negociaciones, y desarrollan la capacidad de manejar creativamente los mecanismos causales que originan el conflicto o hacen posible el acuerdo. De lo expuesto por Tello (2013), es posible destacar las siguientes lecciones clave sobre la relacionalidad del proceso de formación de coaliciones y la viabilidad de las opciones incluidas en un acuerdo negociado:

A) Para participar en una coalición, es clave tener claridad sobre lo que está en juego en un conflicto desde la perspectiva de distintos actores y sus repertorios de acción. Conservación *vs* desarrollo turístico, es lo que se muestra desde la presentación del problema y sus actores:

> La UNAM y la Fundación Ecológica de Cuixmala colaboraban desde 1988 en el proyecto de Reserva de la Biosfera Chamela-Cuixmala, cuyo principal objetivo era la conservación de un fragmento considerable de selva baja caducifolia y un pequeño, pero importante, humedal formado por las venas del río Cuitzmala. Esas venas, al no encontrar salida al mar por la topografía de la zona, se desviaban hacia el noroeste del litoral para formar un complejo sistema hidrológico entre los Lomeríos del Caracol, el Faro y el Cerro de la Cal. Esa era el área del conflicto que enfrentaba a los grupos en disputa. Había que tomar una decisión al respecto, pues las partes eran incapaces de llegar a un acuerdo: sus posturas eran irreconciliables. Estaba ya listo el borrador del decreto, pero el grupo favorable al desarrollo turístico, que tenía una nueva propuesta en los humedales, ejerció presión para detener el decreto. Entonces la Dirección General de Aprovechamiento Ecológico de los Recursos

> Naturales del Instituto Nacional de Ecología, en la SEDESOL, solicitó el 13 de agosto de 1993, en un oficio dirigido al rector de la UNAM, una opinión técnica respecto a la región y una propuesta para dirimir el conflicto entre los Goldsmith y los Brignone (Tello, 2013, p. 225).

B) Los conocimientos científicos constituyen un apoyo en la identificación de opciones de acuerdo y, por tanto, en la formación de coaliciones. Pero los actores deben tener capacidad de sopesar las distintas opciones y crear soluciones aceptables que les permiten vivir con un acuerdo determinado:

> La UNAM le pidió el trabajo al director ejecutivo de la CONABIO. "La primera conclusión de este estudio", escribió el director de la CONABIO, luego de estudiar el problema y visitar la zona, "es que la información científico-técnica respecto a la riqueza biológica y fragilidad de los humedales, que es la justificación para incluirlos en la Reserva, es correcta y no dudamos que es necesario garantizar la protección del sitio en términos que no existan amenazas a su conservación en el largo plazo" (Soberón, 1993). La selva baja, en efecto, se caracteriza por una marcada y prolongada estación seca, que significa que los pocos cuerpos de agua dulce permanentes desempeñan un papel fundamental para la conservación de las especies. Estos cuerpos de agua dulce eran el sitio de refugio de los animales en el estiaje, el lugar donde acudían a beber. En el caso de los humedales del río Cuitzmala, todos estaban situados en las áreas en disputa, entre Careyes y Cuixmala. Los humedales representaban nada más el 3% de la superficie total que tendría la Reserva. Pero su importancia era enorme. El 27% de la flora regional y el 35% de los vertebrados terrestres estaban restringidos a la zona de los humedales. Además, los humedales no sólo eran el hábitat de muchas especies, sino que, en época de estío, permitían mantener densidades más altas de las que, en su ausencia, habría en toda la región. Era por eso esencial ligar el humedal con el resto de la Reserva. En 1993, la única zona de protección de humedales en la costa

del Pacífico era la Reserva "Lagunas de Chacahua" en Oaxaca. Pero había una diferencia. "La viabilidad de conservar un cuerpo de agua de este tipo se magnifica al estar ligada a la conservación de una parte importante de la fauna y vegetación de la cuenca hidrológica de la que se nutre el sistema", decía el dictamen de la CONABIO. "Por tanto, la importancia de conservar este estero no es equivalente a la de proteger cualquier otro estero del estado de Jalisco o de la vertiente mexicana del Pacífico" (Soberón, 1993). Los humedales eran esenciales por estar asociados a la zona de selva baja mejor conservada de América Latina. "En consecuencia", concluía el dictamen, "consideramos que la posición más legítima de la UNAM en este contexto, desde una perspectiva nacional y otorgando el peso correcto a los antecedentes del caso, es la de apoyar el desarrollo de la Reserva en los términos hasta ahora propuestos sin transigir con el desarrollo turístico de las áreas cercanas a las lagunas" (Soberón, 1993) (Tello, 2013, p. 225).

C) La capacidad del Estado es importante para apoyar la formación de coaliciones que pongan fin a las disputas y permitan llegar a soluciones estables, considerando todos los asuntos y las opciones clave en su manejo:

La Secretaría de Desarrollo Social, sin embargo, había pedido alternativas a la UNAM. Había entonces dos grandes opciones, pues las partes involucradas no llegaban a un consenso. La primera era incluir los humedales en la zona núcleo de la Reserva. La segunda era negociar la zonificación y reglamentación de un desarrollo turístico de baja intensidad en las lomas del sistema de lagunas creado por las venas del río Cuitzmala. La primera opción era respaldada por el grupo que quería conservar la naturaleza: la UNAM y la Fundación Ecológica de Cuixmala. La segunda opción era defendida por el grupo que quería promover el turismo, reunido en el Fraccionamiento Punta Farallón. La Fundación estaba dispuesta, añadía el dictamen, a pelear ahora por todo o nada. La ley y los argumentos científicos estaban a su favor, y prefería pelear

en ese momento que vigilar durante años que el desarrollo turístico que se autorizara cumpliera las normas que lo comprometerían. El secretario de Desarrollo Social, sin embargo, había pedido que el proyecto del decreto fuera acompañado por las firmas de aceptación de todos los propietarios de los predios que estarían dentro de la Reserva. "Esto implica que un enfrentamiento puede poner en riesgo la integridad del proyecto en su conjunto", advertía la CONABIO (Soberón, 1993). La determinación de las zonas de amortiguamiento en torno a los cuerpos de agua era la parte medular del conflicto (aunque también, en menor medida, la extensión de la zona de amortiguamiento que formaría el corredor de selva que uniría la parte alta con la parte baja de la Reserva). Los cuerpos de agua eran definidos como las partes inundables de las lagunas, las cuales eran desde luego zona federal (Tello, 2013, p. 225).

D) Los actores se ven obligados a negociar y formar acuerdos en entornos institucionales que delimitan sus racionalidades y les indican formas de interactuar, considerando intereses sociales de largo alcance:

La Ley General de Equilibrio Ecológico (Secretaría de Ambiente y Recursos Naturales, 1988) afirmaba que las únicas actividades productivas permitidas en la zona de amortiguamiento de una Reserva de la Biosfera eran aquellas que realizaban quienes ya habitaban en la región al momento del decreto, por lo que el ancho de la zona de amortiguamiento era crucial para el desarrollo turístico propuesto. La Dirección General de Conservación Ecológica de los Recursos Naturales había propuesto, desde 1991, una zona de amortiguamiento de 200m alrededor de las lagunas. La propuesta afectaba dos predios: 166ha de 'El Farallón' y 252ha de 'El Faro'. Así, ambos predios tenían un total de 418ha que serían afectadas por el decreto, más las 248ha que ocupaba la zona federal de las lagunas. Esta alternativa de solución, compatible con el desarrollo turístico, involucraba zonas de amortiguamiento para las lagunas y reglamentaciones estrictas para el desarrollo residencial, pero tenía el problema de que

> los polígonos quedarían aislados y las áreas de vialidad requeridas para unirlos serían considerables. Los humedales de los predios 'El Farallón' y 'El Faro' estaban atravesados por las venas del río Cuitzmala. No era posible tener ahí una zona núcleo y, al mismo tiempo, un desarrollo turístico (Tello, 2013, pp. 225-226).

E) Tanto las condiciones del contexto, como los asuntos a debate y los arreglos institucionales fortalecen la acción de actores que pueden tener cierto poder de veto en las opciones incluidas en los acuerdos:

> Por todas estas razones, la CONABIO estaba a favor de no permitir un desarrollo turístico en los humedales, ni siquiera de baja intensidad, posición consistente con la conservación de las lagunas y punto de vista que desde hacía cinco años sostenía la UNAM. El resumen del dictamen finalizaba con las siguientes palabras: "Este estudio constituye únicamente una opinión, fundamentada en el trabajo ya mencionado, y no puede ser considerado como un sustituto a la decisión que tiene que tomar la autoridad [...]. La conclusión de este estudio es que los costos ecológicos de un desarrollo turístico en la zona son muy altos y que los beneficios económicos no alcanzan, en nuestro juicio, a inclinar la balanza hacia la viabilidad de un desarrollo turístico en la zona de humedales" (Soberón, 1993). El presidente Carlos Salinas de Gortari habría de leer con detenimiento, ese mes de septiembre, el dictamen de la CONABIO, para tomar al fin, en noviembre, una decisión con respecto de la Reserva de la Biosfera Chamela-Cuixmala (Tello, 2013, pp. 225-226).

Una coalición, es un conjunto de partes interesadas en uno o varios asuntos que comparten posiciones respecto a las opciones posibles o algún aspecto de la estrategia a seguir para obtener un resultado. A menudo, se critica el proceso de formación de coaliciones porque su naturaleza y objetivos se confunden con los que tienen otro tipo de formas colectivas de

acción, como pueden ser las comunidades, los movimientos, entre otras. Una coalición no necesariamente implica que sus participantes compartan todos los intereses para pertenecer a ella, basta con que ellos estén de acuerdo en perseguir un objetivo particular en común, por un tiempo determinado.

Los arreglos institucionales son importantes en el proceso de formación de coaliciones porque determinan campos de acción, compromisos o responsabilidades de los participantes en las coaliciones. Incluso, los arreglos institucionales influyen en el establecimiento de los dividendos que puede esperar un participante, y si dichos dividendos están relacionados o no con el esfuerzo realizado en la formación y funcionamiento de las coaliciones. Las coaliciones enfrentan algunos problemas similares a los de otras formas de acción colectiva (Hernández, 1993):

i) Algunos de los participantes pueden tratar de obtener beneficios desproporcionados de su participación en la coalición, lo cual de alguna manera significa que fungen aunque sea parcialmente, como *free riders* de los esfuerzos realizados por otros miembros de la coalición.
ii) Para las coaliciones resulta complicado dar seguimiento de los acuerdos y el monitoreo de los resultados obtenidos, lo cual incluye la distribución de costos y beneficios de la participación en dicha coalición.
iii) Para ser funcional, la coalición debe ser eficiente en el uso de los recursos y debe tener cierto grado de productividad en la obtención de logros. De manera particular, debe ayudar a obtener logros que ninguna de las partes participantes podría obtener por su cuenta.
iv) Si una de las partes no aporta la fuerza y los recursos suficientes para lograr objetivos que otra, u otras de las partes podrían obtener por su cuenta, esa parte en cuestión corre el riesgo de dejar de ser considerada como participante en la coalición.

Las reglas para la formación de coaliciones son un aspecto muy importante para los interesados en participar en ellas. Hay reglas que son indispensables, entre las que se destacan las siguientes:

i) El mínimo de votos necesarios para tomar decisiones en cuerpos colegiados.
ii) Los compromisos mínimos que asumen quien decide participar en una coalición, que incluyen tiempos, recursos, responsabilidades.
iii) Aspectos que obligan al involucrado a ponderar los límites de su agenda propia y la agenda colectiva.

En un escenario de toma de decisión que exige un mínimo de votos del universo representado en un cuerpo colegiado, cuyos participantes tienen pesos relativamente débiles, los participantes que representan pocos votos y que, en principio, parecerían débiles, ganan fuerza porque sus recursos (número de votos), son indispensables para el funcionamiento del grupo.

Lo anterior significa que, en una democracia representativa, o en una situación donde un grupo debe tomar decisiones, la necesidad de formar coaliciones se incrementa a medida que crece la división interna en pequeñas fracciones o corrientes de opinión. En esas circunstancias, las coaliciones son soluciones temporales e inestables.

El esfuerzo de formar coaliciones, particularmente en escenarios sociopolíticos muy controversiales, solo llega a resultados favorables cuando los involucrados en los procesos logran identificar opciones para alcanzar acuerdos con los que "se puede vivir". Invariablemente, para que esto ocurra, debe tener lugar un proceso de ajuste de la relación interés-estrategia-expectativa de uno o varios involucrados con lo cual es posible ampliar los espacios para la construcción de acuerdos. A menudo, el éxito en la formación de una coalición y los avances que dicha coalición puede lograr en la procuración de bienes de interés común, son percibidos socialmente

como ejemplos de abandono de causas, cambio de agenda, o simplemente una traición a los intereses de los representados. Una lectura diferente de este tipo de situaciones, es considerarlas como cambios de corriente de opinión que tienen lugar en ciertas condiciones, lo cual conduce a la pregunta operacional de determinar ¿Por qué la gente cambia de opinión? Teóricamente, si un cambio de opinión significa en la práctica un ajuste en la interpretación de lo que está en juego en una situación de negociación, se pueden proponer hipótesis que apuntan a los siguientes factores como detonantes del cambio.

a) Hay nueva información.
b) Hay nuevos jugadores.
c) Cambia el entorno en el cual ocurre el proceso.
d) Ocurren eventos inesperados que cambian las expectativas de los jugadores.
e) Cambian los patrones de deferencia entre los involucrados.

Todos estos son elementos que incrementan la contingencia que afecta el cumplimiento de un acuerdo negociado o de una política de desarrollo turística construida en forma participativa.

La inestabilidad de las coaliciones es algo que se observa cotidianamente en la creación de alianzas de gobierno en democracias parlamentarias, donde la formación de gobierno solo es reconocida por la ley si está respaldada por un porcentaje de votos determinado, que generalmente es la mitad más uno. Esa regla en un sistema de fragmentación política, se refleja, como ocurrió en España en 2016, en dificultades para formar gobierno y un mayor protagonismo por parte de los partidos políticos más pequeños, cuyos votos, sin embargo, son cruciales para lograr el consenso necesario para formar gobierno. En 2016, los españoles casi tuvieron que

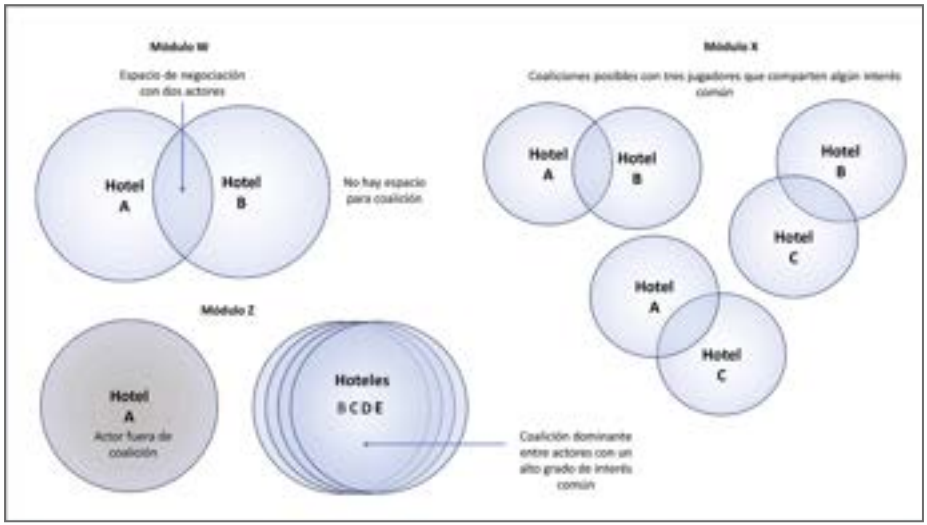
ir a una tercera elección para que alguno de los partidos pudiera formar gobierno, la situación no llegó a tal extremo gracias a que, finalmente, el partido popular pudo formar una coalición con otros partidos de menor importancia.

En toda situación que involucra a tres o más actores (circunstancia que describe la inmensa mayoría de los conflictos y procesos de negociación registrados en el sector turismo), la formación de coaliciones es la estrategia más utilizada para hacer frente a la controversia y maximizar los beneficios obtenidos en un proceso de negociación. Como se sugiere en la Figura 1.4, a partir de los espacios de negociación planteados en la Figura 1.3, presentada antes, es posible esperar la formación de diversas coaliciones en cada escenario de negociación multilateral. Esto demuestra que una coalición es un esfuerzo colaborativo entre actores sociales cuya proximidad en una constelación de actores les sugiere que, coaligarse en torno a intereses comunes, ofrece posibilidades de crear una mejor MAAN en un proceso de negociación.

Las coaliciones pueden formarse en torno a un asunto a decidir, o en torno a varios asuntos. Los actores sociales no necesariamente deben estar de acuerdo desde el inicio en las posiciones a asumir en todos los asuntos en los que pueden colaborar.

En la práctica, una negociación puede originar coaliciones parciales (acuerdo en unos asuntos, pero no en otros), coaliciones acotadas temporalmente (salir del paso en un momento crucial del conflicto), o coaliciones espacialmente fragmentadas (acuerdo en un asunto para un territorio definido, pero no en todas partes).

Figura 1.4. Coaliciones posibles a partir de diversos escenarios de espacio de la negociación multilateral



Fuente: Elaboración propia.

Jugadores con veto

En un conflicto, y más claramente, en una negociación, existen jugadores cuya decisión es indispensable para definir cuál es la solución aceptable para poner fin a una controversia. Sin la participación de estos actores, no puede existir acuerdo posible, sea porque controlan un recurso clave, tienen la suficiente influencia política sobre otros actores, o simplemente tienen el mandato institucional que define la participación de un grupo de actores en el conflicto o la negociación, cuyo apoyo para un cambio es indispensable. A este tipo de actores, se les puede considerar como establecedores de agenda (Tsebelis, 2006; McKibben, 2016; Kim et al., 2022).

Un ejemplo extremo de esta situación es el rumbo que tomó la solución a la necesidad de tener un segundo aeropuerto de la Ciudad de México. Como se vio al inicio de este libro, después de varias décadas de esfuerzos fallidos para encontrar el sitio adecuado, alcanzar acuerdos e incor-

porar a la ciudadanía (Raiffa, 1991; Verduzco, 2005; Davis y Flores, 2013), la llegada al poder de un presidente con la decisión de resolver ese asunto sin un procedimiento serio de consulta pública, fue suficiente, no solo para resolver el asunto, sino para cambiar la decisión tomada y detener las obras que ya habían costado miles de millones de pesos. En este caso, el presidente de la república, simplemente asumió su papel institucionalizado de jugador con veto y detuvo el proyecto gracias al control que tenía sobre el presupuesto y sobre las decisiones clave de varias entidades del sector público federal, cuya participación era indispensable para la culminación del segundo aeropuerto que su antecesor había dejado en marcha.

En el campo de turismo hay múltiples situaciones de jugadores con veto. Esto es particularmente serio en donde los jugadores son actores gubernamentales cuyo poder está enraizado en mandatos constitucionales, control de recursos limitados o servicios monopólicos. Un caso ejemplar de este tipo son las negociaciones entre el gobierno federal y las aerolíneas de carga y pasajeros que operaban en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, antes de la apertura del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, ubicado aproximadamente a 41 kilómetros al norte del anterior. Lejos de lo esperado por el gobierno federal, la apertura del AIFA no fue bien recibida, ni por el público, ni por las aerolíneas. El gobierno federal usó en este caso su poder de veto institucional en forma gradual para obligar a los prestadores a trasladar operaciones del AICM al AIFA (*Nuestras Noticias*, 2023). Algunas decisiones de este tipo incluyeron: la revisión de los horarios de llegada de vuelos comerciales de pasajeros para evitar que las aerolíneas movieran discrecionalmente vuelos nocturnos a horarios pico durante el día o las primeras horas de la noche, y la prohibición de usar el AICM para transporte de carga, entre otras.

Como se muestra en la Tabla 1.2, hay tres condiciones clave que favorecen el poder y la influencia de un jugador con veto: respaldo institucional,

control monopólico de un recurso o servicio, y poder e influencia en otras mesas de negociación donde se toman decisiones valiosas para jugadores sin poder de veto que participan en la negociación bajo escrutinio. En el caso del AIFA, el gobierno federal ha realizado diversas acciones dirigidas a debilitar la fortaleza de los usuarios del AICM (aerolíneas, proveedores, comerciantes, pasajeros). Una revisión de eventos reportados ampliamente en los medios, incluye las siguientes acciones:

- Ofertas de servicio de cabotaje desde AIFA para líneas internacionales, una situación no contemplada en la ley que el gobierno consideraba viable de ser aprobada por el Congreso controlado por el mismo partido del presidente (Munguía, 2023).
- El gobierno ordenó reducir vuelos comerciales en AICM (NN, 2023).
- Después de cortas negociaciones el gobierno federal logró cerrar las operaciones de carga en el AICM, lo cual entró en vigor el 1 de septiembre de 2023 (*Expansión*, 2023; Secretaría de Marina, 2023).

¿Es posible hacer algo cuando el juego está dominado, o parece estar dominado, por uno o más jugadores con veto? Como se sugiere en la columna 3 de Tabla 1.2, los jugadores sin poder de veto no necesariamente tienen que ceder a las preferencias de los jugadores con veto. Tanto experiencias prácticas, como resultados de investigaciones realizadas por expertos en teorías de juego sugieren que hay opciones que pueden pasar desapercibidas para un jugador no experimentado.

Existen diversas formas de identificar espacios de acuerdo que involucran a jugadores con veto. Algunas de ellas son:

a) Desplazar el centro de la discusión hacia las posiciones de los jugadores con veto. Esto, naturalmente, resulta complicado cuando existen dos o más jugadores con veto con posiciones que parecen irreconci-

liables. En esas condiciones, resulta inútil para los jugadores que no tienen veto acercarse a alguno de los jugadores con veto porque eso no resuelve el problema de las diferencias preexistentes entre ellos.

Tabla 1.2. Identificación de estrategias para mejorar la negociación con jugadores con veto

Un ejercicio de revisión de experiencias prácticas y resultados de juegos experimentales sugiere que los jugadores sin poder de veto pueden desarrollar estrategias para no cederle todas sus preferencias a los jugadores con veto. En un buen ejercicio práctico para analizar este asunto, es recomendable: a) revisar los argumentos teóricos sobre la viabilidad de desarrollo de estrategias ante jugadores con veto; b) revisar notas de un conflicto conocido; y, c) replicar el contenido de esta tabla usando los conflictos detectados en la revisión de notas.

Condiciones favorables al logro de las preferencias de jugadores con veto	Condiciones que favorecen la búsqueda de opciones favorables a jugadores sin poder de veto	Sugerencias de negociación para jugadores sin poder de veto
Control institucionalizado de las opciones posibles.	Los cambios institucionales son aprobados en instancias plurales de toma de decisión (congreso, ayuntamientos, consejos de operación). Solicitar el cambio en reconocimiento institucional de poder de veto.	Formar coaliciones entre ellos para cabildear cambios institucionales existentes o para frenar proyectos adversos.
Control monopólico de un recurso vital para el funcionamiento del sistema.	Actores sin poder de veto controlan bienes y servicios vitales para el jugador con veto.	Reorientar el consumo hacia bienes y servicios alternativos. Colaborar con otros actores para crear opciones informales de veto a decisiones monopolistas.
Influencia y poder de decisión sobre opciones de otros jugadores en mesas distintas de negociación.	Jugadores sin poder de veto producen y controlan información sobre otras mesas de negociación que son valiosas para el jugador con veto. Pueden negociar intervención de otros jugadores que tienen influencia en las decisiones del jugador con veto que busca imponer sus decisiones.	Incrementar la colaboración entre afectados y no afectados por el ejercicio de esta influencia. Identificar alianzas para restringir la influencia hablando con jugadores que participan en otras mesas de negociación (por ejemplo, certificadores internacionales).

Fuente: Elaboración propia, adaptado de revisión de notas publicadas sobre la creación de rentabilidad del AIFA en Ciudad de México y Kim et al. (2022).

b) Trabajar en la ampliación de los campos de interés de los jugadores con veto, lo cual se puede lograr mediante labores de convencimiento, cabildeo, educación, presiones externas.
c) Estar atentos a la existencia de condiciones que debilitan las posiciones de los jugadores con veto, a fin de que puedan cambiar su centro de atención hacia los espacios de convergencia de otros involucrados.

1.5. Desarrollar estrategias y alcanzar acuerdos apropiados al contexto

En esta última sección del capítulo abordamos cinco aspectos conceptuales que nos ayudan a explicar cómo culminar un proceso de negociación que busca poner fin a un conflicto: construcción de consenso mediante negociación, estrategias de negociación que contribuyen al consenso, aciertos y errores en la formación de coaliciones, la contingencia en negociación, y el procedimiento de texto único.

Construcción de consenso mediante negociación

Uno de los objetivos centrales de entender los conflictos y desarrollar capacidades de negociación en un mundo como el del turismo, donde cada situación suele involucrar un gran número de actores sociales es, sin duda, la construcción de consenso. Susskind y Cruikshank (2006), sugieren una lista de aspectos conceptuales y consejos prácticos que ayudan a entender el significado y las implicaciones del consenso como una situación de equilibrio, producida en forma participativa por los actores sociales. Para ellos, consenso es algo que se logra en procesos que van construyendo, paso a paso, los acuerdos que, en conjunto, aportan una solución al conflicto.

De esta manera, se puede ver al consenso como una regla de decisión en la que se obtiene el mayor acuerdo posible y como una situación en la que quienes no estuvieron de acuerdo tampoco expresan oposición, lo

que, en términos prácticos, significa que pueden vivir con la solución encontrada.

Es necesario señalar que consenso no es lo mismo que unanimidad, y es algo definitivamente distinto a la regla de voto por mayoría. Por ello, no es recomendable confundir los términos para establecer los objetivos de una negociación y las reglas de decisión. Es posible procurar el objetivo de unanimidad sin perder de vista que, todo esfuerzo que se plantee ese objetivo tropieza con el problema de que, en automático, todos los actores se convierten en jugadores con veto. La alternativa a la procuración de unanimidad es cuidar que el proceso tenga lugar bajo principios altamente favorecedores de la convergencia de involucrados, entre los que destacan los siguientes:

- Clarificar la responsabilidad de quienes representan a otros.
- Clarificar la misión de los negociadores y su agenda.
- Establecer las reglas de participación de los distintos involucrados y quién dirige la conversación.
- Usar procedimientos de búsqueda conjunta de datos.
- Procurar dejar que todos estén mejor después del acuerdo de lo que estaban antes.
- Instaurar un proceso ordenado de redacción de acuerdos.
- Pensar en el proceso de implementación de los acuerdos como un procedimiento posterior a la negociación que puede enfrentar barreras capaces de descarrilar lo acordado en el proceso.

En suma, la construcción de consenso se basa en un mejor entendimiento de los conflictos, los intereses de los involucrados y la distribución de costos y beneficios creados durante los procesos de negociación. Los negociadores deben aspirar a lograr el mejor consenso posible, sin correr el riesgo de establecer la unanimidad como regla de decisión. Por su parte,

los analistas de los procesos de negociación deben aspirar a hacer revisiones críticas de los mismos que permitan identificar con claridad toda la cadena del proceso, que pasa del surgimiento de una situación contenciosa como objeto de estudio, al entendimiento de las dinámicas de conflicto y negociación, en donde se reconocen con claridad los asuntos, las posiciones desagregadas de los actores, las estrategias usadas, y las pérdidas o ganancias que cada involucrado obtiene en el proceso. Hacer un análisis sistemático de la negociación evita el problema de estudiar casos como el de la reforma fiscal de 2008 en México, en donde se identifica la participación de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo (Castellanos et al., 2009). Contrario a lo esperado, este trabajo no menciona cuáles eran sus intereses, cómo fue su participación en el proceso de negociación, ni se informa el tipo de alianzas en las que participó dicha confederación a lo largo del proceso.

Dado que construir acuerdos por consenso no es sencillo, es importante usar métodos de evaluación de situaciones y negociación que contribuyan a avanzar en esa dirección. Enseguida, se describen estrategias que han demostrado ser de gran apoyo en la consecución de ese objetivo.

Estrategias de negociación que contribuyen al consenso

El conjunto de acciones llevadas a cabo por un negociador durante el proceso de negociación, puede ser interpretado como parte de una estrategia más amplia que dicho actor considera apropiada para el caso práctico enfrentado, y el contexto en el cual tiene lugar tal caso. En términos generales, hay un acuerdo entre los expertos en el sentido de que existen dos estrategias dominantes: reclamación de valor, y estrategias integrativas o de creación de valor. A continuación, se presenta una adaptación de un ejercicio de negociación trilateral, convencionalmente utilizado en cursos de negociación para explicar el papel de las estrategias usadas.

Desde un punto de vista académico, es importante estudiar este tipo de situaciones porque son el laboratorio natural para entender si una determinada ruta de desarrollo turístico ofrece algo relevante a la sociedad. Es decir, ayuda a determinar si, por ejemplo, el plan de desarrollo de una ruta turística, ofrece más que una simple acumulación de paisajes intervenidos para satisfacción del visitante y para acrecentar el bolsillo de empresarios con capacidad de quedarse con una buena tajada de los beneficios que esta ruta genera.

Ambos tipos de estrategias pueden ser usados, tanto en negociaciones bilaterales, como multilaterales. No obstante, en la práctica, las estrategias de reclamación de valor se refieren típicamente a negociaciones bilaterales de un solo asunto. Generalmente, son vistas como negociaciones de carácter distributivo o de suma cero, porque los intereses de un jugador no pueden ser satisfechos si los demás jugadores no ceden algo. Por el contrario, las estrategias integrativas o de creación de valor son normalmente desarrolladas en negociaciones multilaterales en las que se conciertan o pactan diversos asuntos. El principio con el que operan estas estrategias es la identificación mediante el diálogo o el uso de información producida en forma conjunta, lo que es valioso para cada involucrado. Para determinar la existencia de múltiples opciones, se sopesan los intereses y las valoraciones asociadas a las distintas opciones posibles. En este caso, la negociación se encamina a la identificación del paquete de soluciones que acomoda lo mejor posible los intereses de todos los involucrados y a la creación de acuerdos aprobados por consenso con los que, prácticamente, todos pueden vivir.

En los estudios de conflicto y negociación en turismo, la mayoría de las ocasiones se puede crear un espacio dirigido al uso de estrategias de creación de valor o integrativas, pero, como se muestra en el ejercicio práctico de la Figura 1.5, esa posibilidad es mayor cuando los negociadores tienen la capacidad de identificar opciones, dialogar con las partes y construir

el mejor paquete aceptable, considerando los intereses y las posibilidades reales de crear valor pensando en la sociedad, y luego distribuirlo pensando en los intereses de las partes.

Figura 1.5. Crear y distribuir valor en una negociación

Situación: La Agencia Financiera Agatha Municipal (AFA), el Bonaventura Hotel y Resort (BHR) y el Consejo Conservación Patrimonial (CCP), deben alcanzar un acuerdo que incluye renovación con crecimiento del hotel, un proyecto de mejoramiento de infraestructura en el centro y la venta de derechos de desarrollo por parte del museo local manejado por CCP.

Tarea 1. Construir valor: AFA, BHR y CCP saben que si logran ponerse de acuerdo van a generar un beneficio máximo con valor de 121 millones de dólares. Pero, al igual que en otras negociaciones, en este caso, "construir valor" es algo posible bajo distintas soluciones. De hecho, todo mundo sabe los beneficios que pueden producir distintas coaliciones (ver recuadro).

Solución alcanzada	Beneficios logrados (valor construido en millones)
AFA se queda solo.	0
BHR se queda solo.	0
CCP se queda solo.	0
AFA y BHR trabajan juntos.	118
AFA y CCP trabajan juntos.	84
BHR y CCP trabajan juntos.	50
AFA, BHR y CCP trabajan juntos.	121

Tarea 2. Distribuir valor: Los tres representantes saben que tienen libertad para negociar el acuerdo que mejor conviene a sus representados (más millones), sin importar cuál acuerdo se los produce. También saben que pueden negociar en pleno o con una de las partes si así lo consideran conveniente. Aquí no hay pagos por la lealtad, se gana si se obtiene una mayor parte del pastel cocinado.

Tarea 3. Comunicar el acuerdo: Los representados y el público en general están esperando saber si se logró algún acuerdo y lo que ganó cada quien.

Responde estas preguntas:

a) ¿Quién participa en el acuerdo? (marca quién sí firmó el acuerdo)

AFA [ ] **BHR [ ]** **CCP [ ]**

b) Señala cuánto obtuvo cada quien:

AFA [ ] **BHR [ ]** **CCP [ ]**

Tarea 4. Comparar y discutir resultados: Este ejercicio te permite identificar el valor de las estrategias y de la idea de crear valor, uso de compromisos y cuestionar la idea de "poder de negociación".

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Raiffa (1982).

Aciertos y errores en la formación de coaliciones

Una manera de enfrentar la hostilidad es construir coaliciones que ayuden a mitigar las diferencias entre actores con puntos de vista ubicados en los extremos. Formar coaliciones a favor de un asunto tiene muchas ventajas. Al igual que en una cocina en la que cada cocinero controla algún ingrediente necesario para hacer un pastel, en toda negociación el tamaño, sabor y calidad del pastel puede variar dependiendo de quiénes son los participantes en la coalición dominante. Supongamos que la cocina funciona solamente si existe un mínimo de participantes. Probablemente, desde el inicio, algunos jugadores opten por abstenerse de participar, mientras que otros buscarán a toda costa obtener, aunque sea, el pastel mínimo que se pueda cocinar. En estas circunstancias, es posible imaginar múltiples escenarios en los que los cocineros se alejan o acercan del ideal de hacer el mejor y más grande pastel. Una cosa es cierta, no hay sustituto perfecto para el sabor de la vainilla. Quien controla dicho sabor, puede orillar a todos los demás cocineros a producir pasteles que carecen de él.

Para efectos de análisis, se puede separar la etapa de preparación del pastel, de la etapa de su distribución. Ambas partes son importantes para la formación de coaliciones porque dan lugar a discusiones y diferencias que pueden interrumpir el proceso, o dar como resultado múltiples soluciones subóptimas para la sociedad. De acuerdo con la literatura y el análisis de procesos de formación de coaliciones, se pueden identificar diversos aciertos y errores en la formación de éstas. Watkins y Rosegrant (1996), señalan que todo negociador debe estar atento a considerar varios aspectos clave que mejoran su poder de participar y permanecer en una coalición que favorece sus intereses, tales como: el poder de los intereses compatibles, las alternativas, el uso combinado del garrote y la zanahoria, el poder de la información, la importancia de una buena conceptualización (*framing*) de asuntos e intereses, la deferencia (*expertise*, afiliación y auto-

ridad), las obligaciones, los compromisos asumidos, las redes de relaciones y las secuencias usadas en el proceso de negociación.

Los interesados en formar coaliciones deben pasar por un amplio proceso de evaluación de sus propias fortalezas, las fortalezas de otros y el análisis del entorno institucional donde se puede gestar una coalición. Uno de los enfoques más influyentes que ayudan a explicar la formación de coaliciones a favor de rutas de desarrollo turístico inmobiliario en diversos destinos turísticos es, sin duda, el que hace referencia a la convergencia de intereses entre diversos inversionistas y políticos locales, cuyas estrategias son conocidas en la literatura como maquinarias políticas y/o coaliciones pro-crecimiento (Zhao, 2024).

Desde una perspectiva relacional sobre el papel de las coaliciones en las dinámicas contenciosas, que son comunes en el desarrollo turístico, McAdam et al. (2012), sugieren que es importante mostrar a las coaliciones como fenómenos que registran dinámicas de crecimiento-decrecimiento y procesos incesantes de renegociación.

Bærenholdt et al. (2021), hicieron un estudio de alianzas entre locales y propietarios de segundas residencias, en el que encontraron que ambos pudieron formar y sostener una coalición con base en un marco interpretativo común sobre desarrollo local.

Este tipo de estudios conducen invariablemente a la identificación de sugerencias para lograr coaliciones exitosas. McAdam et al. (2012), sugieren que el reto de formar coaliciones implica negociar y hacer acuerdos entre actores que pueden presentar intereses adversos en algunos asuntos clave para el desarrollo de la sociedad, pero que, sin embargo, logran converger en objetivos comunes. De acuerdo con Mike Hernández, activista latino en California, su experiencia como representante de comunidades hispanas en un ambiente político caracterizado por un ejercicio de política de reconocimiento, ejercido por las distintas minorías, arroja algunas recomendaciones clave para la formación de coaliciones, en la práctica, éstas son:

- Identificar primero el interés propio.
- Mantenerse informado y comunicado con otros para generar confianza.
- No pedir a la coalición que dé como resultado asuntos que no estaban en la agenda de su formación.
- Entender bien el poder de representación y la representación de personas que no forman parte legal del universo representado.
- Identificar qué es lo que se tiene en común con otros grupos de interés y hablar de eso, no acerca de los temas, asuntos, preocupaciones que no se comparten (Hernández, 1993).

En suma, los estudios sobre coaliciones revelan que construirlas es un proceso dinámico, complejo, reversible, que está permanentemente expuesto a circunstancias estructurales, restricciones de tipo institucional y a la habilidad de los agentes para negociar. Por ello, se recomienda:

a) Reconocimiento de los intereses propios.
b) Reconocimiento de la constelación de actores. Esto abarca, no solamente los actores formalmente reconocidos, sino otros actores sin reconocimiento formal, pero con influencia en los procesos de toma de decisiones.

A pesar de la necesidad de formarlas, a menudo cuesta trabajo llegar a formar coaliciones funcionales para la tarea de lograr objetivos sociales ampliamente compartidos. Algunos de los errores son:

a) No identificar plenamente el universo de involucrados o constelación de actores que participan en una negociación.
b) No establecer con claridad las reglas de participación, incluyendo las relacionadas con la formación de coaliciones.

c) Procurar acuerdos amplios cuando no se han logrado los acuerdos mínimos necesarios para procurar un bien común.
d) Actores que se enfocan en la distribución de los beneficios y, de entrada, demandan más recursos de los que pueden aportar.
e) Asumir compromisos de participación y/o distribución de los beneficios de una coalición que resultan insostenibles dadas las expectativas reales, o los recursos de quienes participan en la coalición.
f) Firmar acuerdos entre representantes (agente), sin prever las dificultades para lograr los procesos de ratificación por parte de los representados (principal).

La contingencia en negociación

En la literatura internacional sobre manejo de conflictos y procesos de negociación abundan los trabajos que dedican un lugar especial al tema de la contingencia. La contingencia en negociación, es una situación que se convierte en un asunto de manejo de probabilidades de que ocurran cambios estructurales, variaciones en el entorno, o eventos que alteran preferencias e intereses de los involucrados. La existencia y reconocimiento de condiciones contingentes influyen en la disposición a participar en un conflicto y pueden servir de apoyo en la construcción de consensos en una situación contenciosa, pero también pueden evitar que se llegue a un acuerdo. El problema de considerar o no la contingencia, es un tema que separa de raíz la interpretación sobre la persistencia de problemas sociales, como objeto de intervención de política pública.

Mientras que la literatura racionalista insiste en la capacidad de los actores para identificar y procurar sus intereses en un contexto de mercado (Aguinis et al., 2023), la literatura relacional explica la persistencia de problemas como un asunto que tiene que ver con la existencia de mecanismos causales que inducen fallas en la procuración de objetivos de interés social (Tilly, 2001), y destaca la importancia de conocer las redes

de políticas, las configuraciones relacionales y los flujos de acción en los procesos estudiados (Füg, 2011). Esta literatura ayuda a identificar que, en el campo de la negociación, el secreto está en aprender a manejar la contingencia como un aspecto relevante en el surgimiento del conflicto y en el logro de acuerdos. En el campo del turismo, los estudios sobre contingencia reconocen que es importante desarrollar diversos escenarios de acción, así como incidentes que pueden alterar la estabilidad que rodea un gran evento (Maditinos et al., 2006).

Pensar en condiciones contingentes es algo que se puede hacer desde las distintas posiciones de los actores involucrados en un conflicto. Mientras entrevistábamos a un campesino de un poblado de Oaxaca cercano a la playa, en torno a los riesgos percibidos sobre los impactos de la construcción de una presa, nos sorprendió con una solución estadísticamente halagüeña que podría solventar el conflicto entre comunidades y la Comisión Federal de Electricidad. La empresa del gobierno estaba interesada en construir una presa en un sitio cercano, ubicado aguas arriba del río cuyos torrentes eran usados por el campesino entrevistado para regar su parcela. Palabras más, palabras menos, mientras permanecía parado cerca de un canal, el señor aquel propuso:

> El gobierno viene y nos dice que la presa no es ningún peligro para nosotros, entonces yo digo, pues si es así, la cosa es muy sencilla, que compre una póliza de seguro a nuestro nombre y así dejamos de preocuparnos por ese problema.

Esa es una solución elegante, pero no es fácil llegar a ese tipo de razonamientos y menos aún incorporarlos al manejo de conflictos y procesos de negociación. En el otro extremo, un promotor interesado en abrir una pista aérea para llevar turismo a un sitio costero del pacífico mexicano que, según el proyecto, estaría ubicada muy cerca de una reserva de la biósfera, se reusó a hacer una evaluación del conflicto, incluso después de reco-

nocer que los actores involucrados en el manejo de la reserva de la biósfera en cuestión eran muy influyentes y tenían experiencia internacional en la construcción discursiva de las amenazas a la naturaleza por proyectos como la pista aérea (Tello, 2013).

Algunos estudios asumen que aprender a negociar no puede existir sin aprender a manejar la contingencia. Bazerman et al. (1998), incluso, sugieren que una tarea importante para entender los cambios de comportamiento de los actores consiste en entender cómo los actores resuelven los conflictos internos entre lo que quieren y lo que creen que deben hacer.

Los trabajos de corte cuantitativo sobre este tema, amplían el argumento y sugieren que es impensable mejorar las habilidades de negociación si no se aprende a incorporar el cálculo de probabilidades en la proyección de escenarios favorables o desfavorables a las provisiones planteadas en los acuerdos. Para algunos expertos, es indispensable introducir la contingencia para crear opciones que permiten desactivar conflictos y alcanzar acuerdos duraderos. Ese fue el principio usado por Howard Raiffa para sugerir al presidente de México opciones para enfrentar la decisión a tomar entre dos proyectos alternos que buscaban resolver el asunto de la construcción de un segundo aeropuerto para la Ciudad de México. En su perspectiva, dada la dificultad para estimar los escenarios de variables tan dispersas que afectan el flujo de pasajeros a dicha ciudad, lo más recomendable era no pensar en el largo plazo, sino resolver los temas en el corto plazo con un modelo dinámico de manejo de contingencia, es decir, con escenarios iterativos de dinámicas que pueden enfrentarse con soluciones prácticas emprendidas en el corto plazo (Raiffa, 1982).

El procedimiento de texto único

No es posible salir de una situación de conflicto mediante un procedimiento de construcción de consenso, si en el proceso de negociación cada participante tiene su propia versión de lo sucedido en la identificación de

las opciones que quedaron incluidas en el espacio de negociación, y de las decisiones por consenso para su manejo e interpretación en la definición de responsabilidades de los actores.

El procedimiento de texto único puede ayudar a lograr lo anterior. El "texto único" en una negociación es un documento, tipo minuta detallada, continuamente revisado con la intención de asegurar que refleja las posiciones de los actores en las distintas etapas de la negociación (Matz, 2015). De acuerdo con Fisher y Ury (1991, original 1977) y Fisher et al. (2011), el procedimiento de texto único (que ellos llaman *one-text*) puede hacer varias contribuciones importantes a la procuración de acuerdos, entre las que destacan:

- Reflejar las posiciones de los involucrados en cada momento del proceso.
- Identificación y rastreo de los argumentos usados y los intereses expresados.
- Permite a los involucrados expresar mejor las razones para defender sus argumentos.
- Es de gran ayuda en la invención de opciones alternativas.
- Ayuda a identificar aspectos contingentes que son importantes para los involucrados.

Este es un procedimiento que debe ser acordado desde el inicio, ya que su instrumentación demanda actividades, responsabilidades y aceptación de reglas para su redacción que competen a todos los participantes (Susskind y Cruikshank, 2006). Su bondad consiste en evitar que la redacción del acuerdo se convierta en una torre de Babel. Su principal debilidad es que, pasar de los borradores iniciales al borrador final, requiere mucha capacidad de escuchar, sopesar posiciones, redactar y comunicar ideas que pocos facilitadores, y menos aún negociadores o agentes represen-

tantes de grupo, saben usar. En asuntos complicados, como podría ser el caso de un plan de manejo de un destino turístico, alcanzar un texto único puede ser muy difícil porque implica la consideración de asuntos técnicos, cuyo procesamiento suele ser muy engorroso durante la mesa de negociación y de redacción del borrador del acuerdo.

Conclusión

En este capítulo, se hace una invitación a entender la relacionalidad de los conflictos y las negociaciones en turismo. Una opción analítica que se distingue de enfoques estructuralistas, institucionalistas o racionalistas por el énfasis puesto en los mecanismos causales que dan lugar al rumbo que toman las situaciones estudiadas.

Con este propósito, se han presentado conceptos clave usados en el campo de análisis de conflictos y procesos de negociación. La selección de conceptos revisados abarca aquellos que se refieren a los asuntos clave en el ciclo de un proceso que va, de la erupción del conflicto, a la firma de un acuerdo producido con el procedimiento de texto único. Estos son conceptos clave en el desarrollo de actividades dirigidos a mejorar las capacidades de los involucrados y de los analistas.

Con la intención de resaltar la importancia de transitar del manejo de estos conceptos, al desarrollo real de habilidades analíticas y de negociación, enseguida se presentan los resultados de una exploración a los orígenes del carácter conflictivo del turismo, donde queda claro que la existencia de conflictos no es una moda pasajera, ni se limita a situaciones que surgen cuando existen condiciones muy diferenciadas de poder.

CAPÍTULO 2
El advenimiento del carácter contencioso del turismo

Introducción

El objetivo de este capítulo es diseccionar el desarrollo, definido como un proceso contencioso que se distingue por la acumulación de decisiones, iniciativas y proyectos que contribuyen a transformar el entorno social y ambiental de comunidades, municipios, regiones o países. Como punto de partida, seleccionamos el desarrollo turístico como objeto de nuestro estudio y proponemos que, todas las decisiones públicas y privadas que dan forma al desarrollo turístico suelen dar lugar a dinámicas contenciosas en torno a diversos temas: cambios en el uso de suelo, patrones específicos de uso intensivo de recursos de uso compartido, o tienen consecuencias distributivas en los ámbitos laboral, ambiental, comercial, entre otros.

Estas características incrementan el potencial conflictivo del desarrollo turístico por la sencilla razón de que, en torno a tales efectos, existe una diversidad de intereses, cuya defensa puede ser encabezada por actores sociales con capacidad discursiva y de movilización de personas con intereses afines dispuestas a combatir acciones que consideran adversas. Ya sea que actúen de manera individual, o colectiva, estos involucrados intentan cambiar en algo las características de la decisión, iniciativa o proyecto que consideran atenta contra sus intereses. El despliegue de acciones para defenderlos puede ocurrir durante las etapas de planeación, o bien durante la ejecución u operación y funcionamiento de un proyecto o iniciativa. No habría conflictos en el turismo si no existieran percepciones encontradas sobre sus impactos.

Al observar las evidencias de un conflicto en turismo, sobre todo si existe alguna innovación en la construcción discursiva del problema o en el repertorio de acciones, es difícil no preguntarse ¿Cómo fue que llegamos a esto?

Es lógico imaginar que cada conflicto suele ser la manifestación de problemas en las interacciones sociales fermentados por algún tiempo; además, muy a menudo, las narrativas de la situación ocultan problemas aún más serios. En la primavera de 2024, un nuevo tipo de conflicto turístico mexicano salió hacia el mundo desde Mazatlán, Sinaloa, una ciudad turística ubicada en la costa del Océano Pacífico. Sobre el origen del conflicto, en el diario español *El País*, Morán (2024) se hizo la pregunta en los siguientes términos: "Playas de Mazatlán: ¿cuándo la música se convierte en ruido?". En las primeras líneas del artículo se esboza, con algo de humor, una explicación más o menos conocida en los debates sobre desarrollo turístico al señalar: "El auge del turismo ha multiplicado las bandas en la costa de Sinaloa y se ha desatado el debate entre la fiesta y la siesta".

Este conflicto está lejos de ser una anécdota de problemas triviales de convivencia. En este caso, están en juego aspectos como el derecho a descansar, el derecho a trabajar y divertirse, y la construcción de flamantes condominios de playa habitados por personas no necesariamente interesadas en la música regional. El debate rápidamente involucró al alcalde de la ciudad, los sindicatos de músicos, los hoteleros en las zonas de playa, la agencia administradora de las playas (que son zona federal), los inquilinos de condominios. En suma, "fiesta *vs* siesta" es un conflicto fermentado desde macrotendencias del desarrollo turístico e inmobiliario de las ciudades de playa mexicanas. Para un experto institucionalista, esta tendencia existe porque los marcos institucionales presentan insuficiencias para delimitar los derechos de los usuarios de los espacios públicos y privados.

Desde una perspectiva institucional, casos como el anterior, muestran que crear las condiciones para invertir en el turismo es conflictivo, lograr

la experiencia turística preferida puede enfrentar varias restricciones, y obtener el respaldo público para decisiones de políticas que favorecen a ciertos sectores del turismo es controversial. Resolver esos problemas, es el objeto de negociaciones mediante procesos que pueden no moverse en la misma dirección. La diferencia de rumbo en estas negociaciones, genera tensiones que demandan dinámicas discursivas más amplias para reorientar el desarrollo turístico hacia la procuración de objetivos que son ampliamente compartidos en la sociedad.

La lectura institucionalista no es suficiente para tener una lección completa de las dinámicas estudiadas. Esas reorientaciones son posibles solo si se logra un determinado grado de aceptación social de problemas más amplios, como pueden ser la desigualdad social, la discriminación, la inseguridad, la democratización, o las transiciones demográfica y tecnológica de las sociedades y del mundo en general. Los conflictos en turismo son también conflictos de naturaleza geopolítica en los que se puede observar el despliegue de los centros de poder sobre el territorio (Neacşu et al., 2018). Es posible constatar este carácter geopolítico, incluso a escala urbana (Shtern, 2022), en donde tienen lugar diferentes prácticas espaciales que revelan la tensión entre colonización-liberalización, apropiación-expropiación, o inclusión-exclusión.

2.1. Los orígenes profundos de las diferencias que originan conflictos

En la historia del mundo, tal vez hubo algún tiempo en el que, hacer turismo no fue tan conflictivo como lo es ahora. No tenemos evidencia documentada que demuestre la existencia de viajeros desplazándose en el territorio demandando la provisión de bienes y servicios sin haber enfrentado alguna forma de controversia. En cambio, la necesidad de negociar asuntos turísticos controversiales siempre ha estado ahí. Los campos de influencia y poder del turismo se forjan con la acción de actores y grupos con capa-

cidad de influir en el territorio y en las relaciones sociales en distintos lugares del mundo.

En la antigüedad, los viajes a lugares extraños eran en realidad expediciones con una orientación punitiva que tenía el propósito de tomar el control de nuevos territorios por parte de alguna fuerza invasora. Ordoñez-Burgos (2009), argumenta que las incursiones de los griegos a lugares "exóticos":

> representaron el seguimiento del acervo de viajeros e historiadores arcaicos, a la vez que aportaban nuevas rutas y descripciones de parajes lejanos. [Por ejemplo, en la campaña de Menfis][...]. La empresa se produjo fundamentalmente como un ataque orientado a debilitar la fuerza de los persas en los territorios mediterráneos. Lo que comienza siendo una revuelta local en Egipto se transforma en un conflicto regional (p. 14).

Desde entonces, la historia está plagada de otras situaciones en las que viajar a otros mundos, colonizar otras identidades y disfrutar de los recursos ofrecidos en otros territorios, son emprendimientos que van dejando saldos de insatisfacción entre grupos sociales. Estas tensiones eventualmente hacen erupción como conflictos que vale la pena estudiar por razones heurísticas, históricas y geopolíticas. Córdoba (2020) señala que el proceso de convertir al turismo en una actividad tan esencial en las sociedades contemporáneas, ha estado cargado de conflictos que van desde las tensiones entre turistas y visitantes, hasta las diferencias en torno a la interpretación del patrimonio, o la violencia observada en disputas por la apropiación del suelo.

En las sociedades contemporáneas, hace tiempo que el desarrollo turístico dejó de ser visto como un proceso sin consecuencias graves y sin saldos sociales y ambientales adversos. En el paisaje del desarrollo turístico no hay, por así decirlo, óptimos de Pareto a la vista. Es decir, no se

vislumbran situaciones en las que todos los involucrados salen ganando sin que, por lo menos, alguien pierda algo.

Ante esa situación, ha crecido la aceptación social de que el turismo ocurre en condiciones de interdependencia global. Hay conflictos porque hay impactos del uso de los recursos a distintas escalas. La Declaración de Glasgow, subtitulada "Un compromiso con una década de acción climática en el turismo", es un ejemplo del grado de prioridad que ha alcanzado la procuración de soluciones negociadas para el logro de los intereses comunes de los involucrados en el sector turismo. En ella, los firmantes señalan:

> Declaramos nuestro compromiso común de unir a todos los agentes para transformar el turismo y hacer que contribuya de manera efectiva a la acción por el clima. Apoyamos el compromiso mundial de reducir a la mitad las emisiones para 2030 y llegar a las emisiones netas cero a la mayor brevedad posible, y siempre antes de 2050. Alinearemos sistemáticamente nuestras acciones con las últimas recomendaciones científicas, para cerciorarnos de que nuestro enfoque sea coherente con el objetivo de que, para 2100, las temperaturas no suban más de 1,5 °C por encima de los niveles preindustriales (*One Planet Sustainable Tourism Programme*, 2021a).

Esta declaración es reveladora porque el grupo de involucrados participantes en las negociaciones que dieron lugar a esta redacción eran, principalmente, agentes de empresas privadas, gestores de viajes y una que otra autoridad pública. Ellos agregan que se trata de "un plan coordinado para la acción climática del turismo", que tiene el propósito de:

> liderar y armonizar la acción climática de todos los agentes del turismo, incluidas las entidades gubernamentales e institucionales, los donantes y las instituciones financieras, las organizaciones internacionales, la sociedad civil,

el sector privado y los círculos académicos (*One Planet Sustainable Tourism Programme*, 2021a, p. 2).

A pesar de estas ambiciones enunciadas, en la declaración no hay propiamente un diseño de su posible implementación, lo cual nos hace pensar que no había capacidad, ni voluntad para avanzar en esa dimensión del acuerdo. La insuficiencia de este tipo de soluciones deja dudas sobre su pertinencia. El reto analítico de encontrar salidas a ese tipo de dificultades para lograr acuerdos implementables es todavía importante.

En busca de explicaciones al conflicto en turismo, los estudiosos han explorado una gran diversidad de relaciones causales, mismas que abordan con enfoques metodológicos de estudio de caso, longitudinales o de estudios comparados. Por ejemplo, desde un conflicto en el lago Sipin de Jambi City, Yusuf et al. (2021) buscan explicar las deficiencias de las negociaciones, para lo cual destacan el papel de estructuras dominadas por relaciones de poder, el impacto de las estructuras institucionales en la gobernanza, errores en la hechura de políticas, debilidad en el cumplimiento de la ley, celos sociales, desprotección de derechos indígenas y hasta la arrogancia de los funcionarios.

Abu Al Haija (2011) explica el conflicto entre turismo, autoridades y las poblaciones locales en Jordania, en términos de las limitaciones de la intervención pública, y destaca que las principales fallas son los sesgos en las decisiones de inversión pública. Al respecto, señala que el conflicto es entre ganancias privadas y el interés público.

Por su parte, a partir del caso de Irlanda del Norte, Cochrane (2015) aboga por una lectura muy diferente de la relación conflicto-turismo y propone una dimensión de dicha relación en la que, desde el turismo, se reconstruyen los escenarios de conflictos previos para convertirlos en atractivos turísticos, haciendo del conflicto una mercancía "sanitizada" bajo la noción de patrimonio. Por esta vía, el conflicto como fenómeno

social, lejos de demandar explicaciones, es trivializado como objeto de observación morbosa.

La importancia del estudio cuidadoso de la relación conflicto-negociación en el desarrollo turístico, radica en lo siguiente: el ocio se ha convertido en un derecho social, los viajes son una característica distintiva de la interacción humana contemporánea, pero toda construcción de experiencias turísticas demanda el uso de recursos y tiene impactos distributivos: esa es la semilla del conflicto.

No siempre existe convergencia de voluntades en torno a las formas concretas de distribución de los costos y beneficios del turismo. Las iniciativas, los proyectos, o las decisiones que toman los participantes del sector no siempre gozan de la aceptación social necesaria. Los espacios turísticos, la posibilidad de hacer turismo, las condiciones para crear y distribuir riqueza a partir del turismo, existen como resultado de la permanencia de relaciones de poder y complejos arreglos institucionales que hacen posible una amalgama de bienes públicos y privados que, a su vez, sostienen la existencia del turismo como actividad económica y una forma particular de habitar el mundo.

Para entender las dinámicas de este largo proceso de construcción de la conflictividad del turismo, no es suficiente desplegar, en forma limitada, el instrumental teórico del estructuralismo que prioriza la noción de conflicto en términos de clase social (Devine y Ojeda, 2017) y la instrumentalidad del Estado frente al capital, o destacar las confrontaciones norte-sur (Cheer, 2020). Tampoco es suficiente simplemente criticar los enfoques culturalistas que enfatizan las narrativas del poder y proponer que es necesario volver al escrutinio exhaustivo de la lógica del poder del capital y el poder del Estado (Bianchi, 2009); o limitar el estudio a los factores institucionales que hacen posible la persistencia del conflicto como una interacción que se origina debido a fallas institucionales que tienen lugar en forma de: desacoplamiento entre estructuras organiza-

cionales y sus actividades, hibridación, o recategorización cultural del turismo (Falaster et al., 2017).

Para organizar el estudio de los conflictos, resulta conveniente usar un esquema general que permite entender, de mejor manera, la naturaleza conflictiva del desarrollo turístico y la persistencia de los mecanismos causales que mantienen las condiciones o procesos cuestionados por actores diversos.

Los temas clave para lograr ese objetivo son los siguientes:

a) Considerando que todo proyecto turístico tiene impactos distributivos, el conflicto es una característica inmanente del desarrollo turístico.
b) No todos los conflictos son iguales, pero comparten dinámicas similares.
c) Los involucrados en un conflicto, sus intereses y las posibilidades que tienen para alcanzar acuerdos, son cambiantes en el tiempo y en el espacio. Los involucrados no pueden ser vistos solamente como simples integrantes de agrupaciones corporativistas predeterminadas por procesos estructurales, o por estilos de gobernar o hacer política dominados por comunidades adversariales (Cairney, 2021).
d) Los participantes en un conflicto pueden usar un amplio repertorio de acciones para tratar de cambiar en algo la manera cómo ocurre, en un tiempo y lugar, el desarrollo turístico. La disposición de uno o más actores a alcanzar acuerdos puede cambiar dependiendo de factores personales, del ambiente sociopolítico y económico en el que habitan y de procesos estructurales muy grandes.
e) Las dinámicas conflictivas suelen transitar por un ciclo que pasa por etapas con distinto grado de confrontación. Un análisis longitudinal de un conflicto permite identificar, por episodios, distintos niveles de disposición al acuerdo por parte de los involucrados.

f) Para cada conflicto, existe una diversidad de opciones de solución. No existen soluciones mágicas que dejan cien por ciento contentos a todos los involucrados.
g) Existen diferentes estrategias de negociación (Lax y Sebenius, 1992). En una negociación, más que llenar las expectativas de todos para alcanzar un acuerdo, alguien tiene que ceder algo. Los acuerdos más estables son aquellos donde la distribución de costos y beneficios asociados al acuerdo alcanzado se reparten equitativamente, y en los que se incluyen condiciones contingentes que permiten hacer ajustes marginales a los acuerdos alcanzados.
h) Los procesos de negociación no pueden ser improvisados. Entre más complejo es el conflicto, más necesaria es la preparación para la negociación, misma que implica a todos los involucrados y el manejo estructurado del proceso.
i) Y, aun así, es necesario considerar que, incluso, los conflictos resueltos mediante negociaciones, pueden revivir cuando los cambios contextuales inducen a los involucrados a rememorar malestares y reevaluar, desde una perspectiva distinta, los arreglos que condujeron a los acuerdos previos.

En suma, el conflicto constituye una forma distintiva de interacción social que se genera, o cambia, a raíz de que una comunidad, una ciudad, una región o un país incursionan en el turismo y convierten esa actividad en una parte integral de su proceso de desarrollo o de sus intenciones de resolver los problemas de una sociedad. Esto abre nuevas posibilidades de entendimiento de las dinámicas contenciosas y de las rutas que tienen Estado, sociedad y capital para manejar, de mejor manera, el fenómeno turístico. Desde esta perspectiva, situaciones como sobreturismo (*overtourism*) (Capocchi et al., 2019; Mihalic, 2020) y la gentrificación (Mermet, 2024; Hernández, 2021), dos temas dominantes en la literatura contempo-

ránea, son, en realidad, producto de la sub-negociación y el debilitamiento del Estado frente a grupos de poder y redes de confianza que operan al margen de la política.

2.2. Los cuatro campos de conflicto y negociación del desarrollo turístico

El turismo crea espacios relacionales que han resultado de largas transformaciones de diferenciación histórica, a la vez que ha desarrollado sus propias codificaciones para dilucidar y clasificar los posicionamientos de los actores en un conflicto o proceso de negociación. Las dinámicas contenciosas conflicto-negociación pueden considerarse formas específicas del concepto de campo social, propuesto originalmente por Bourdieu, quien lo usó profusamente para analizar campos de poder y explicar los posicionamientos de distintos actores sociales en los temas que definen un campo determinado de acción (Hilgers y Mangez, 2015). De esta manera, el turismo puede ser visto como un dominio de la actividad humana en el que es posible distinguir espacios sociales con su propia legitimidad y funcionamiento, y con sus propias disputas por la hegemonía y el reconocimiento como situación asociada a nociones de legitimidad, capacidades y competencias.

¿Cómo saber que estamos ante un conflicto en torno al desarrollo turístico? Antes de avanzar en esta exploración del carácter conflictivo y negociable del desarrollo turístico, conviene tomar nota de lo siguiente: la interacción humana en turismo, da lugar a cuatro grandes campos de conflicto y negociación alrededor de los intereses de grupos de involucrados que, además, aspiran a ser jugadores con poder e influencia para satisfacer sus preferencias (Figura 2.1). En la parte interior de los bloques de interés propuestos en esta figura, se sugieren algunos de los asuntos clave para los agentes articuladores de los campos de conflicto y negociación.

Figura 2.1. Los cuatro campos de conflicto y negociación para el desarrollo turístico

Fuente: Elaboración propia.

1) *La negociación de la viabilidad de los destinos turísticos*

El primer campo, está definido por la existencia de actores públicos representados por individuos y organizaciones cuya misión social en el desarrollo turístico consiste, principalmente, en proveer condiciones y crear las garantías institucionales que hacen posible el desarrollo del turismo. Este es un campo poblado por agentes que interpretan que: el cumplimiento de su misión implica negociar bajo las restricciones impuestas por las construcciones discursivas y por los arreglos legales que acotan su actuación. Esto no garantiza que, en la práctica, algunos de estos actores busquen otros intereses personales o de grupo. La idea de que las acciones públicas pueden ayudar a garantizar la viabilidad de un destino turístico, es compartida en varios escenarios políticos. En la práctica, los tomadores de decisiones están guiados por la idea de conciliar los intereses de las demás constelaciones de actores con el contexto geopolítico y social donde tiene

lugar la oferta del producto o el desarrollo turístico que intentan modelar con sus decisiones.

2) *La negociación de oportunidades de acumulación*

El segundo campo de conflicto y negociación, se conforma en torno a los intereses del empresariado y su procuración de condiciones de acumulación adecuadas a sus capacidades y posibilidades de expansión en el mercado. En la Figura 2.1, este campo está representado por relaciones directas con las comunidades locales en los destinos turísticos y con los intereses de los agentes gubernamentales. Se reconoce que las preferencias de los empresarios, solo pueden ser realizadas cuando resuelven sus diferencias como grupo social y cuando hacen frente a las preferencias de la demanda y de la sociedad en general.

En el campo de los estudios de la política urbana, existe una corriente de investigación para estudiar este tipo de esfuerzos colaborativos de corte empresarial y su estrecho vínculo con los intentos de ganar el control de los gobiernos locales. Enfatizando distintos aspectos de dicha interacción, algunos autores la identifican como un proceso de consolidación de un régimen urbano (Mossberger y Stoker, 2001; Russo y Scarnato, 2017). Este es un concepto dominante para dilucidar los asuntos políticos a nivel de ciudad, creado originalmente para explicar las dinámicas industriales. Su uso se ha extendido a otro tipo de urbanizaciones para la discusión de nuevos asuntos y la inclusión de nuevos actores (Pierre, 2014). Otros estudiosos hablan de un proceso similar usando el concepto de máquinas de crecimiento (*growth machines*), como alianzas relativamente estables para el control de los procesos de cambio urbano y la creación de ambientes de negocios (Logan y Molotch, 1987; Navarro-Jurado et al., 2019).

En ambos enfoques, los agentes del sector empresarial tienden a representar sus asuntos de interés como acciones o decisiones a tomar, relacionadas con las condiciones de localización, acceso a capital humano,

y con las garantías institucionales e infraestructurales que den viabilidad de rentabilidad a las inversiones.

3) *La negociación de condiciones para vivir bien*

Este campo de conflicto y negociación, se conforma de los intereses más valiosos para la comunidad, mismos que, en términos muy generales, se pueden caracterizar como esfuerzos dirigidos a dar certidumbre al objetivo de vivir bien. En la práctica, esto es operacionalizado de múltiples maneras. Para quienes ejercen como representantes o agentes de las comunidades y de la población en general de un destino turístico, el centro de este campo de conflicto y negociación se encuentra en los asuntos de: 1) acceso a oportunidades; y, 2) garantías de una buena vida conforme a valores propios, o el respeto a distintas formas de patrimonio local. Estas discusiones abarcan temas básicos para todo tipo de personas: acceso a vivienda digna, derecho a la ciudad, trabajo bien remunerado, derecho a un ambiente sano, y protección social ante eventos inesperados. Las decisiones que, en cierta forma, atenten contra estos dos grandes valores, van a ser vistas como amenazas y pueden despertar comportamientos hostiles y repertorios de acción disruptivos.

Ante los esfuerzos por mantener la estabilidad de las máquinas de crecimiento, referidas en la sección anterior, las luchas en este campo son movidas por otros intereses que han empezado a constituir lo que Blázquez-Salom et al. (2019) llaman alianzas a favor del decrecimiento del turismo. En estas luchas participan actores sociales con intereses de movimientos contrahegemónicos que buscan poner fin, o por lo menos frenar, procesos de desposesión, exclusión y deterioro ambiental. Estas nuevas alianzas han alcanzado tal presencia que algunos estudiosos las denominan un nuevo régimen urbano construido sobre un discurso crítico del turismo (Russo y Scarnato, 2017).

4) *La negociación de la experiencia turística*

Finalmente, pero no por ello menos importante, el cuarto campo de conflicto y negociación se conforma por las expectativas e intereses del viajero quien, dependiendo de varias circunstancias, espera, en todo momento de su viaje poder obtener una mejor experiencia, lo cual implica el diseño consensuado de políticas dirigidas con ese fin (Verduzco, 2017). Según esta perspectiva, la negociación de los viajeros busca incrementar la posibilidad de ejercer sus preferencias de viaje, encontrar la calidad y precios que están a su alcance y mantener, en todo momento, las garantías de seguridad y conveniencia que ayuden a hacer de su experiencia turística y recreativa algo profundamente satisfactorio (Tek, 2018).

Conscientes de vulnerabilidades y limitaciones propias, los viajeros negocian sus experiencias desde mucho tiempo antes de realizar los viajes. El proceso puede abarcar diversos aspectos, entre los que se destacan: la negociación y adjudicación de significados que dan sentido de autenticidad a experiencias de turismo patrimonial (Gardiner et al., 2022), la negociación de la identidad cultural propia en viajes de retorno a lugares de origen o familiares (Maruyama et al., 2010) e, incluso, el interés por reducir al mínimo las limitaciones para la realización de viajes (Humagain y Singleton, 2023).

La negociación de la experiencia, enfrenta al viajero con la necesidad de contar con información, garantías de respeto a reservaciones de instalaciones y servicios públicos y privados que, en general, contribuyan a reducir la incertidumbre sobre las condiciones imperantes al momento de realizar el viaje. Un turista, por ejemplo, puede cambiar la dirección o temporalidad de su desplazamiento cuando se entera que, en su primera opción, es muy probable enfrentar experiencias negativas derivadas de un ambiente insalubre, de inseguridad, donde impera la incertidumbre económica, o la falta de respeto a los contratos de bienes y servicios.

En suma, estos son los cuatro campos de negociación y conflicto desde donde el turismo tiene lugar como una actividad generadora de riqueza y una opción de ejercicio del ocio para las masas. Al mismo tiempo, el conflicto es una invención discursiva y una acumulación de prácticas que ponen a la humanidad en campos de aspiraciones divididas por variaciones de intereses. El turismo se origina y se explica como un proceso de invención y propagación mutua de identidades colectivas, que pueden ser representadas y promovidas con la intención de satisfacer intereses mutuos (Walton, 2005).

El conflicto surge, tanto del proceso de invención de las identidades, como del análisis crítico de las acciones que las transforman o intentan transformarlas. La complejidad de la construcción del viaje y los destinos para satisfacción del turista generan infinidad de dinámicas contenciosas. En un sentido global, los conflictos en cuestión informan sobre las transformaciones de las relaciones imperio-periferia, capital-comunidad, y tecnología-medio ambiente. En un plano más cotidiano, el conflicto tiene que ver con nociones encontradas de lo que significa vivir bien, y las aportaciones que hace el turismo a tales nociones, tanto para visitantes, como para residentes.

2.3. El conflictivo mundo del turismo

Cualquier persona interesada en conocer el significado del carácter inmanente del conflicto en el proceso de desarrollo turístico puede hacer el siguiente experimento de búsqueda de contenido:

- *Escriba en el buscador de su preferencia tres palabras que conduzcan a noticias o documentos sobre relaciones contenciosas entre dos o más involucrados y que hagan referencia a algún aspecto del turismo.* Dependiendo del tiempo y lugar donde se introducen estos términos de búsqueda, los resultados serán diferentes. El resultado obtenido

es, en sí mismo, una prueba de la abundancia de conflictos y la persistencia de temas y problemas, cuyo manejo se pone en juego en cada situación. Por ejemplo, para redactar este capítulo, se escribió la siguiente combinación de palabras: "pescadores", "hotel", "conflicto". Esta consulta, iniciada en Jalisco en la primavera de 2024, arrojó información noticiosa de casos de conflictos en donde, desde el título de los materiales, es posible identificar tiempo, lugar e involucrados. La presencia noticiosa de estos casos de conflictos, nos permite constatar la inherencia de las relaciones conflictivas del desarrollo del turismo:

Caso 1: Regresa el conflicto entre Hotel Villa Group y pescadores de Ensenada Blanca, en Loreto.
Caso 2: Todos Santos, un pueblo de Baja California, se siente amenazado por un nuevo proyecto turístico.
Caso 3: Empresarios, dueños *de facto* de Punta de Mita, dicen pobladores.

Estos ejemplos ilustran que el carácter inmanentemente conflictivo del turismo significa la existencia de tensiones y enfrentamientos, al menos en su sentido potencial alrededor del mundo. De esta manera, lo contencioso se vuelve inseparable de la naturaleza del desarrollo turístico, sin dejar de ser un rasgo de los procesos más amplios de desarrollo. En suma, podemos estar seguros que, donde hay turismo hay conflictos que merecen ser manejados con procesos de negociación innovadores.

El ejemplo del Caso 2, se refiere a Todos Santos, un poblado pequeño enclavado en la costa del Pacífico mexicano entre La Paz y Los Cabos, Baja California Sur, uno de los destinos turísticos más lujosos de México. Las controversias en torno al desarrollo inmobiliario ilustran, no solo la naturaleza conflictiva, sino que muestran la resonancia del conflicto en la discu-

sión discursiva gestada alrededor del desarrollo turístico. En este caso, la crónica escrita por Kirk Semple y publicada en la versión en español del *New York Times* el 5 de agosto de 2016 (Semple, 2016), es una buena referencia de la internacionalización que caracteriza a algunos movimientos de defensa comunitaria (Verduzco, 2002).

Llama poderosamente la atención que todos los ingredientes necesarios para entender lo contencioso del desarrollo turístico, están en una sola nota publicada para Todos Santos: un pueblo que ha construido una identidad de tranquilidad, un flujo paulatino de expatriados que buscan un hogar en ese rincón del desierto cerca del mar, la presencia de pobladores locales que hacen de la pesca de baja intensidad un estilo de vida, un desarrollador inmobiliario con presencia internacional, un proyecto de usos mixtos de gran calado, personas y grupos capaces de atraer la prensa internacional a este conflicto.

En este escenario, es prácticamente imposible interrumpir las narrativas basadas en descripciones que contrastan una vida tranquila, amenazada por los impactos de un proyecto que atiende la demanda de un mercado inmobiliario-turístico de alcance internacional. En esta narrativa, el desarrollador busca apropiarse la plusvalía del suelo regional y convertir la identidad construida en mercancía, cuya comercialización permite el proceso de acumulación. De esta manera, la tranquilidad de una comunidad semirural en medio de dos polos urbanos y turísticos de presencia internacional, es objeto de una disputa presentada como confrontación entre lo local y lo global, y lo cotidiano con lo comercial. Pero, entender a plenitud la dinámica y consecuencias del conflicto, demanda un estudio profundo de actores, asuntos, y experiencias en el manejo del mismo.

En suma, Todos Santos, como una infinidad de lugares en el mundo, es testigo de una situación que no solo reúne las condiciones para ejemplificar lo conflictivo del desarrollo turístico, sino las posibilidades de transnacionalización del debate y la confrontación de intereses. Ésta no es

solamente una lucha entre pescadores y desarrollos inmobiliarios, sino un reflejo vívido de un proceso más amplio que se despliega con manifestaciones particulares en distintas regiones del mundo.

El conflicto es inmanente en el desarrollo turístico por los mecanismos causales que permean las interacciones sociales que el turismo produce. Éstos, van desde la exclusión por competencia por el uso de suelo, a la confrontación por exceso de turismo. Por otro lado, al ser el desarrollo turístico un objetivo de las políticas públicas, el Estado también despliega sus propios mecanismos de extracción y control que son clave en la definición de sus relaciones con la sociedad. Dependiendo de su capacidad y grado de democratización, los conflictos Estado-sociedad en el tema de turismo, también abarcan mecanismos como extracción, represión, facilitación y compulsión (Rossi, 2017).

En las relaciones Estado-sociedad, es posible encontrar conexiones múltiples entre la agencia individual (más de carácter racional), los arreglos contextuales (más de carácter institucional), y los macroprocesos de desarrollo de una sociedad (el ocio y la disposición de viajar y ocupar el espacio para el uso del tiempo libre o la especulación inmobiliaria, son procesos estructurales).

Estas tres dimensiones de la interacción humana conducen a situaciones en las que los actores se relacionan en complejas maneras. Los distintos jugadores interactúan asignando o evadiendo responsabilidades, definiendo agendas, planteando opciones, creando condiciones de apropiación de oportunidades y generando una diversidad de prácticas excluyentes. Con ellas, tienden a reproducir las condiciones desiguales de vida entre los diversos actores sociales que pueblan los procesos de desarrollo turístico locales, regionales y global de trasformación del paisaje.

2.4. ¿Qué está en juego en un conflicto originado en torno al desarrollo turístico?

Es prácticamente imposible sintetizar en unas cuantas páginas lo que está en juego en un conflicto originado por decisiones, acciones u omisiones que tienen que ver con el desarrollo turístico. La variedad de asuntos e involucrados concretos que se pueden identificar en un conflicto, por pequeño que este parezca, vuelve inmanejable cualquier intento de caracterizar resultados posibles que los involucrados procuran, o tratan de evitar, cuando deciden ser parte activa de un conflicto. Por ello, consideramos conveniente limitarnos a identificar solamente lo que podríamos llamar los grandes detonadores de conflicto.

Podemos caracterizar los conflictos como situaciones analíticamente atractivas, que requieren estudios detallados desde donde se pueden poner a prueba la vigencia o limitaciones de las interpretaciones sobre conflicto y negociación, mediante estudios de caso, o por la vía del análisis comparado de situaciones que presentan similitudes o diferencias.

Recuperando en parte el argumento que distingue entre estudios de corte racionalista, institucionalista y relacional, se considera que un buen punto de partida para comprender la complejidad que presentan los conflictos y los procesos de negociación del sector turismo, como objeto de estudio, es entender, tanto el problema teórico, como las consideraciones analíticas concretas derivadas de su existencia. En este esfuerzo de entendimiento del objeto de estudio, vale la pena detenerse en tres temas que revelan la complejidad de resolver conflictos mediante procesos de negociación, estos son: la capacidad de conciliación entre interés privado e interés público, el problema de la medición de las externalidades, y la construcción discursiva de criterios sobre lo que se considera razonable obtener en una negociación.

La capacidad de conciliar derechos privados y el uso de bienes públicos

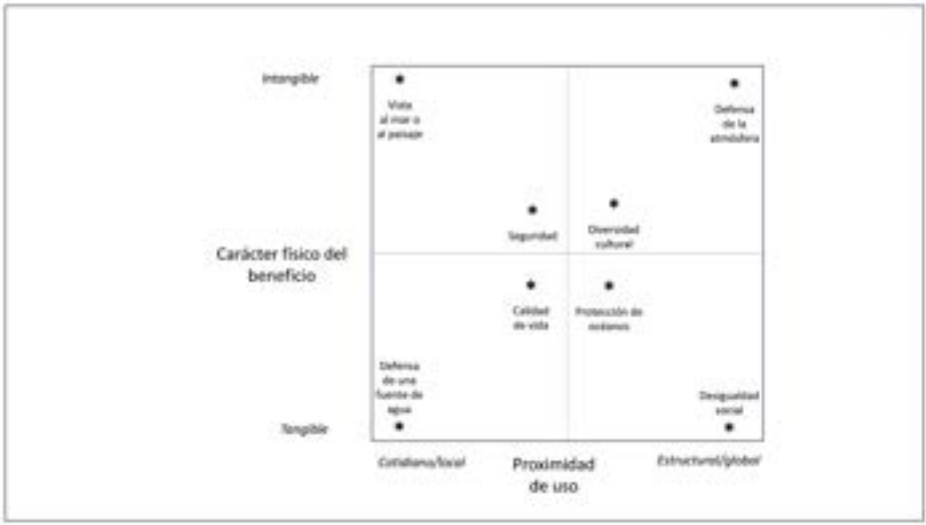
Con diferencias importantes, los diversos modelos de desarrollo que la humanidad ha construido a lo largo de la historia, han dedicado una gran parte de la agencia humana y gubernamental a generar y garantizar los arreglos institucionales que permitan sostener un equilibrio socialmente aceptado, entre los derechos privados y el manejo de los bienes públicos. Gran parte de la historia de la humanidad está plagada de conflictos sociales de gran calado que tienen que ver con la apropiación paulatina de bienes que la sociedad consideraba, por costumbre, bienes de uso compartido necesarios para la reproducción, capital de la comunidad, o simplemente recursos que no tenían propiamente un dueño que reclamara la exclusividad de su uso (Desai, 2003).

El desarrollo tecnológico, la comunicación, el consumo abusivo y sin control de los recursos, además del uso del poder para imponer un modelo de apropiación, han ido convirtiendo en privado –o incluso de uso exclusivo–, a bienes que antes fueron usados de manera libre por diversos sectores de la sociedad. En todo este largo proceso, tanto la escasez, como la abundancia de un recurso, han servido como referentes para la procuración de maneras de privatizar el derecho de uso del mismo o de los beneficios que genera. En ese sentido, uno de los campos de conflicto, refiere al funcionamiento del sistema de viajes y las condiciones de viaje de los poderosos (Tanimoto, 2019).

¿Por qué están luchando? Si se tuviera que hacer una síntesis de la historia de los conflictos que esta tensión –derivada del uso de los recursos–, ha generado cuando se trata de crear opciones de desarrollo turístico, se diría que una buena manera de rastrear su trayectoria puede construirse mediante un esquema de tipos ideales de acciones defensivas que permite clasificarlos en función del carácter físico de los recursos en disputa, que va desde recursos que aportan beneficios tangibles, a recursos

que aportan beneficios intangibles. O bien, en función a la proximidad existente entre el recurso en cuestión y la vida cotidiana de las personas que tienen la posibilidad de beneficiarse con su uso (Figura 2.2).

Figura 2.2. Esquema de acciones defensivas de los recursos en disputa en un conflicto



Fuente: Elaboración propia.

Vistos desde esta perspectiva, los conflictos parecerán distintos cuando la disputa se refiere a la defensa de una fuente de agua o si alude a los impactos del turismo en el cambio climático; pero, analíticamente todos ellos pueden ser estudiados usando un enfoque dirigido a entender sus orígenes, evolución y soluciones adoptadas, además de analizar cómo los actores lograron resolver sus diferencias en cada uno de los asuntos clave que estaban en juego.

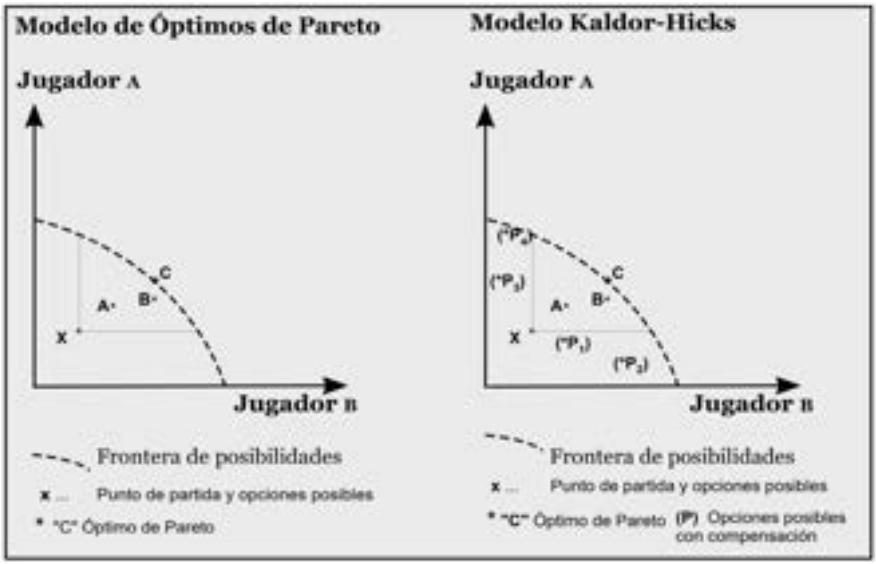
El problema de la medición y el manejo de las externalidades

Los proyectos y las iniciativas turísticas producen externalidades. Es decir, costos y beneficios que no son internalizados en la estimación de indicadores que dan sustento a su viabilidad. Como queda demostrado en la gran cantidad de literatura escrita acerca de la evaluación y distribución de costos y beneficios, además de la evaluación de impactos de proyectos específicos (Dwyer y Forsyth, 1997; Verduzco y Valenzuela, 2022a; 2022b), la medición, pero ante todo, el diseño y gestión de las medidas de manejo de tales impactos, constituyen una de las principales fuentes de conflicto. En un primer plano de la disputa, está la cuestión de si los impactos son prevenibles, mitigables, compensables, reversibles, o acumulativos. Cada uno de esos temas, es parte del debate en muchos de los conflictos que vemos surgir en forma cotidiana en un lugar turístico. Una segunda dimensión del conflicto, se centra en determinar cuál es el modelo de decisión socialmente justificable. Esto es, si las decisiones, proyectos, o iniciativas que originan un conflicto valen la pena en una sociedad solamente porque los beneficios aparentes son mayores que los costos y constituyen, por lo tanto, una ganancia neta para la sociedad (Pope et al., 2019; Pereira et al., 2022; Leepile et al., 2023).

En un extremo de este debate, se encuentran los actores sociales, quienes consideran –incluso si no lo ponen en esos términos–, que la sociedad solo puede permitirse un desarrollo turístico que constituya una ganancia neta para la sociedad (o solución de Pareto, como se le conoce a este tipo de arreglo).

En el otro extremo del espectro analítico, están los jugadores que consideran que un proyecto es justificable porque sus beneficios son suficientes para compensar a quienes incurren en los costos y todavía generar una ganancia (solución Kaldor-Kicks) (Figura 2.3).

Figura 2.3. Modelos teóricos de bienestar para evaluar impactos y opciones de decisión, con o sin, mecanismos de compensación



Fuente: Verduzco (2021).

Sin duda, estos son temas concatenados y los modelos propuestos son difíciles de aplicar. Primero, porque prácticamente en ningún caso, el conflicto y la eventual negociación se refieren exclusivamente a los intereses de dos jugadores. Segundo, porque no es posible resolver cuál criterio de decisión usar al valorar los méritos o costos de los proyectos si se tienen dificultades para medirlos y para ponderar su distribución social, espacial y temporal; y, tercero, porque una de las razones del carácter inmanente del conflicto en el desarrollo turístico consiste, precisamente, en la dificultad para manejar los impactos de acciones y decisiones. Como lo sugieren las experiencias en donde los proyectos requieren relocalización de personas, esos problemas existen, incluso si se usa el criterio del uso de compensaciones para justificar los proyectos, porque inme-

diatamente surge el problema de analizar la distribución de tales compensaciones (Wang y Wall, 2007).

Un ejemplo de estas dificultades, se observa en el conflicto sobre las consecuencias de la proliferación de viviendas para su arrendamiento de corto plazo en Airbnb en barrios centrales, que ponen de cabeza los procesos de planeación urbana tradicionales (Gurran et al., 2018.) ¿Quién debe ser compensado de manera más generosa: un viejo habitante del barrio; o, nuevos residentes que fueron atraídos al mismo por el valor que estaba adquiriendo, cuando empezó a tener un perfil turístico y comercial; o, quienes, a la luz del crecimiento de Airbnb, sienten que su estilo de vida se ha transformado?

¿Quién tiene la razón?

Cuando dos o más actores deciden participar en un conflicto y transitan hacia una forma de conciliación (impuesta, negociada o arbitrada), pueden o no estar conscientes de que, con frecuencia, resulta difícil tomar una decisión sobre quién de ellos tiene la razón en el reclamo de sus intereses o, más complicado aún, determinar cuánta razón asiste a cada uno de los participantes. En esas circunstancias, es común que los jugadores consideren que, dados los arreglos institucionales existentes, que pueden incluir la costumbre cotidiana de una comunidad, debe haber cierta claridad para decidir quién merece ver sus intereses satisfechos.

La implementación de la norma o el establecimiento de un estándar dirigido a la pacificación de un conflicto, suelen ser más complicados de lo que suponen los involucrados. Esto se debe a que los repertorios de acción y las estrategias de negociación pueden dar lugar a nuevos mundos posibles en el campo del turismo. Los actores aprovechan el conflicto para introducir nuevas narrativas y, por lo tanto, buscan crear nuevas distribuciones de beneficios del turismo y nuevos arreglos en las relaciones de poder.

Un rasgo que distingue a los conflictos en el sector turismo, es la dificultad para tomar la decisión sobre quién tiene la razón en sus reclamos. Esto implica que los tomadores de decisión, sobre todo quienes tienen una posición de autoridad, encontrarán que resulta muy complicado determinar cuál es la decisión adecuada y razonable en cada caso. Decidir por mayoría no siempre es una opción porque las preferencias colectivas del público son inestables. De acuerdo con Arrow (1950), dado que es imposible ordenar las preferencias, las elecciones no cumplen con criterios básicos de elección racional (Park y Jang, 2013; Biagi et al., 2017). Esto significa que es posible construir mayorías en torno a decisiones que son, por principio, contradictorias. Por ello, ante la existencia de un conflicto, es probable que los sistemas institucionalizados de toma de decisión no sean suficientes, que las decisiones de un árbitro externo simplemente contribuyan a dar un giro al conflicto, pero no a eliminarlo, y que, en ocasiones, tales arbitrajes se decidan por favorecer a quienes aparecen en el escenario como más poderosos o como poseedores de una influencia en el proceso de toma de decisión que no puede ser soslayada. En esas condiciones, la negociación entre quienes se reconocen como iguales puede abrir salidas al conflicto.

Al estudiar la trayectoria de uno o varios casos, es importante distinguir en qué sentido los arreglos institucionales que favorecen formas convencionales de tomar decisiones, tienden a favorecer a ciertos jugadores. Esto es relevante porque, algunas veces, tales sesgos pueden explicar la persistencia de las situaciones conflictivas en el escenario público de un proceso de patrimonio local o general de desarrollo turístico.

La existencia de actores con capacidad de capturar las instituciones y los procesos de decisión para su propio beneficio, es algo que tiende a ser persistente, por lo tanto, es una de las fuerzas que moldean las dinámicas conflictivas. Esto motiva a los analistas de este tipo de situación a señalar la existencia de problemas de corrupción, pero, en la práctica, es muy probable que la explicación de un resultado observado sea más

complicada que eso. Un aspecto que debe ser considerado en la búsqueda de explicaciones, es el grado en el cual los involucrados y/o sus representantes tenían la capacidad para entender la situación y, desde ahí, generar opciones de negociación que hicieran sentir a sus adversarios que podían vivir con alguna de tales opciones.

Conclusión

En este capítulo, hemos propuesto que el desarrollo del turismo ha sido siempre esencialmente contencioso. Su conflictividad ha ido creciendo a medida que se va complicando la posibilidad de ocultar los efectos distributivos de todos los aspectos que aparentaban no tener impacto social o ambiental alguno, como es el acto de tocar música en vivo, en una playa, frente a desarrollos habitacionales.

Desde el punto de vista teórico, hemos resaltado las limitaciones del enfoque institucionalista para entender y proponer rutas de manejo de los conflictos turísticos. A cambio, hemos sugerido la necesidad de desarrollar capacidades para entender conflictos y negociar soluciones a partir de un análisis relacional de los conflictos y negociaciones que se originan en el desarrollo turístico. Este enfoque, apela a la importancia de identificar y caracterizar con claridad los vínculos entre agencia, contexto y estructura. Sugerimos que esta necesidad es ahora más acuciante, porque se han multiplicado a gran velocidad las narrativas que identifican problemas de interdependencia geopolítica, predominio de grandes agentes transnacionales, así como la obsolescencia de marcos institucionales con un enfoque racionalista, que busca regular la inmensidad de interacciones sociales del turismo.

La gran diversidad de situaciones contenciosas, claramente pone a prueba la capacidad del Estado como actor relativamente neutral y como mediador convocante del diálogo, agente negociador o árbitro de una amplia gama de conflictos que tienen lugar a distinta escala.

Al caracterizar la relación turismo-conflicto-negociación, sugerimos que es indispensable poner atención en la manera en que procesos globales, actores poderosos, agentes del turismo y una amplia diversidad de individuos, están moldeando las dinámicas contenciosas. Con ello, resaltamos las contribuciones del análisis relacional a la identificación, caracterización, e interpretación de los diversos mecanismos causales que explican por qué los actores conflictuados llegan a abrazar distintas formas de negociar y se conforman con resultados que son, a veces, claramente subóptimos.

Hemos identificado cuatro campos dominantes de las dinámicas de conflicto-negociación, a saber: viabilidad de destinos turísticos, condiciones de vida, posibilidades de acumulación, y experiencias satisfactorias de turismo. En todas estas dinámicas, el enfoque propuesto permite identificar los hilos que se entretejen entre actores, percepciones, repertorios de acción, mecanismos y estrategias de negociación o movilización utilizadas.

No proponemos que hay un tipo ideal de soluciones. Más bien sugerimos que cada campo de negociación y cada tipo de conflicto presenta, en distintos momentos, ciertas particularidades que deben ser estudiadas con cuidado.

Mediante estrategias simplificadas de búsqueda de conflictos, logramos identificar casos ejemplares que nos ayudan a entender el carácter inmanentemente conflictivo del turismo, y a poner la atención en las narrativas cambiantes que ayudan a construir interpretaciones, conformar actores y desarrollar repertorios de acción que unen lo local con lo global, así como lo intersubjetivo con lo institucionalmente posible y lo estructural (Peake, 1996).

En suma, este capítulo convoca a los interesados a entender mejor los conflictos y lograr mejores soluciones negociadas, a identificar cuáles son realmente los mecanismos sociales que, al reproducirse o transformarse, van moldeando escenarios de acuerdo o conflicto persistente. De lo

expuesto aquí, se puede llegar a la conclusión de que, ante la conflictividad del turismo, resulta arriesgado insistir en ignorar la necesidad de mejorar capacidades para la negociación y en el uso de soluciones diseñadas desde la comodidad del poder, la influencia, o la capacidad de acción de ciertos involucrados con la intención de defender, casi a cualquier precio (para otros), sus propios intereses.

CAPÍTULO 3
Ventanas a la formación especializada en conflicto y negociación

Introducción

Analizar el desarrollo turístico, puede ser una buena forma de aproximarse al tema de la formación especializada en el estudio de conflictos y procesos de negociación. Incluso, en un sentido más amplio, estudiar estos temas en turismo puede considerarse una especie de monitoreo en tiempo real de la historia de la humanidad, el desenvolvimiento del capital social y el desarrollo social pacífico (Farmaki, 2017; Hwang y Stewart, 2017). En cada conflicto, en cada confrontación, incluso en cada esfuerzo por alcanzar acuerdos en el campo del turismo, se tiene una simiente de cambio social que, tal vez, no se había presentado antes, o por lo menos no había ocurrido en algún lugar (Yang et al., 2013).

En este capítulo, se revisa el surgimiento del estudio especializado sobre conflicto y negociación registrado a nivel mundial como un campo que ofrece alternativas de entrenamiento y desarrollo de capacidades. El estudio del desarrollo turístico puede beneficiarse de esos avances, para lo cual, es necesario reconocer, de entrada, que el carácter contencioso del turismo es cada vez más evidente y complejo a medida que proliferan los conflictos de mayor intensidad y alcance. Primero, se revisan diversos enfoques para abordar los estudios de conflictos; enseguida, se muestran los avances observados en el campo de estudio de los procesos de negociación; y, finalmente, se presentan los resultados de una investigación sobre las ventanas a la formación de especialistas en conflicto y negociación, en

carreras de licenciatura en turismo y campos similares, de las principales universidades de las regiones más turísticas de México.

3.1. Una tipología de enfoques para el estudio de conflictos y procesos de negociación

Los conflictos y los procesos de negociación no son dos objetos de estudio independientes, como parece ser el caso si solo revisamos la literatura especializada en cada uno de esos temas. En estudios de turismo, una buena parte de los trabajos enfatizan el análisis del conflicto y resaltan aspectos que permiten rastrear el origen y desarrollo de los conflictos (Yang et al., 2013; Abdullah et al., 2025), o que resaltan la triangulación entre procedimiento, sustancia y relaciones (Sousa y Almeida, 2022). Mientras tanto, los estudios de negociación se centran en explicar las dinámicas de convocatoria, negociación de acuerdos a distinta escala y la explicación de éxitos o fracasos en los procesos de negociación estudiados (Bouslama et al., 2020) y suelen resaltar aspectos como las diferencias culturales (Banytė y Mieželienė, 2007), las lógicas de comportamiento cotidiano de los actores (Han y Lin, 2025) y el uso de una diversidad de estrategias y tácticas de negociación en casos multilaterales, o bilaterales (Papadopoulou-Kelidou, 2019; Juraveli, 2024).

A pesar de lo anterior, las dinámicas de interacción observadas entre actores con intereses diferentes actuando en la fase del conflicto o en la de negociación, son parte de un proceso más amplio donde los involucrados tratan de influir en sus adversarios para obtener algún beneficio, y en forma conjunta, ayudan a conducir los procesos de desarrollo turístico en algún sentido, lo cual puede tener distintos grados de aceptación social.

Estudiar esas dinámicas de interacción, entender su lógica, explicar las causas de sus manifestaciones, alcances y consecuencias, son las tareas cotidianas que se han planteado las diversas ciencias sociales. El conflicto es normalmente entendido como una relación interactiva entre dos

o más actores en defensa de sus intereses. Por su parte, la negociación es estudiada como un proceso dirigido a encontrar un equilibrio de convivencia pacífica, sin que ello signifique que se borran para siempre las tensiones. Los negociadores buscan que las tensiones remanentes puedan ser resueltas mediante arreglos institucionales que permitan saldar las diferencias. Estudiar la continuidad conflicto-negociación en turismo nos permite entender los procesos sociales más amplios.

Las dinámicas estudiadas tienen lugar como suma y transformación de acciones concretas a las que conocemos como repertorios de acción. Estos repertorios son construidos socialmente con la intención de influir en los comportamientos de otros, en la dirección que interesa a quienes los utilizan. Así como alguien inventó la barricada y la huelga de hambre, hubo quien tuvo que inventar el boicot o la campaña de desprestigio para alguna empresa o destino turístico. Bajo el concepto de repertorio de acciones, también entran las campañas de desprestigio en redes sociales, a las que son sometidas algunas prácticas empresariales, mismas que pueden incluir: pago muy bajo por sus insumos, malas condiciones laborales para sus trabajadores, discriminación en contra de cierto tipo de personas entre su clientela, entre otras. Pero, sin duda alguna, en el campo de las políticas públicas es donde más se observan dinámicas innovadoras en los repertorios de acción.

Sin intentar hacer de esta sección un tratado sobre cómo ha evolucionado el estudio de conflictos y procesos de negociación, es importante hacer algunas distinciones entre el énfasis puesto por distintos enfoques que han acaparado la producción científica en este campo. Para este fin, presentamos la orientación y aportaciones analíticas de cuatro enfoques principales: racionalismo, institucionalismo, estructuralismo y análisis relacional.

Las aportaciones del racionalismo

Considerado uno de los enfoques dominantes en las ciencias sociales, el racionalismo ve al conflicto como una confrontación de actores que, en la medida de sus posibilidades, buscan maximizar a toda costa sus intereses individuales (Bechmann y Noack, 2020). Desde esta perspectiva, los actores que enfrentan presiones de otras partes interesadas, reaccionan haciendo cambios en sus actividades para satisfacer sus propios intereses (Manzano-Velasco et al., 2024).

El estudio racionalista de conflictos y proceso de negociación parte de supuestos clave que ayudan a entender el comportamiento de los actores en situaciones potencialmente conflictivas. El racionalismo, en su vertiente de elección pública, asume que el papel del Estado es intervenir en este sector para resolver las fallas del mercado (Michael, 2001), entre las que se destacan la provisión de bienes públicos (O'Fallon, 1993) y la atención a las externalidades de esta actividad como impactos en el bienestar de la sociedad (Duverger et al., 2022). Lo que es, desde luego, una manera de hacer frente a los conflictos que se originan en los diversos destinos turísticos. De esta manera, la elección pública puede llegar a ser vista como una elección negociada (Hernández, 2020).

Estos supuestos, incluyen la existencia de: actores bien informados que pueden valorar las consecuencias de sus decisiones; actores con preferencias alineadas que pueden interpretar cuál de sus acciones le produce mayor satisfacción; y, actores cuya disposición a actuar en forma colectiva está mediada por el grado en que entienden las dos condiciones anteriores. En esta perspectiva, el conflicto es el resultado natural del choque de intereses donde la movilización para defenderlos depende, tanto del uso de recursos individuales, como colectivos, además de la posibilidad de asumir una posición de *free rider* frente a tal defensa de intereses.

Las aportaciones del institucionalismo

El enfoque institucionalista, es una de las propuestas más exitosas de los últimos cincuenta años para el estudio de conflictos. Sin abandonar los supuestos racionalistas, el institucionalismo en sus diversas vertientes, considera que, para entender los conflictos y los resultados de los procesos de negociación, es necesario analizar a los actores actuando bajo un marco institucional (reglas y convenciones). Se supone que las instituciones acotan, alientan o restringen ciertas formas de acción. Como lo señala Mayntz (2006), los actores sociales se comportan sabiendo que el Estado es un actor cuya intervención sobre las interacciones sociales es latente:

> Así, con frecuencia, la autorregulación social funciona sólo "a la sombra de la jerarquía", es decir, cuando detrás del autodisciplinamiento de las organizaciones o de la conciliación voluntaria de las partes con intereses diferentes se encuentra la amenaza de la intervención estatal. Justamente en una sociedad en la que los actores privados, tanto individuos como organizaciones de todo tipo, tienen, además de la tendencia, el derecho a perseguir sus propios intereses, se requiere de una instancia que, al menos en principio, asuma la responsabilidad por el todo, y en una comunidad democrática tal responsabilidad es y permanece como la función fundamental del Estado (Mayntz, 2006, pp. 111-112).

La vertiente del institucionalismo, ha producido ejemplos muy buenos de investigaciones realizadas a nivel de interacciones individuales en contextos específicos, como puede ser una comunidad que procura cuidar sus recursos naturales (Ostrom, 2011), o bien para estudiar conflictos y salidas de los mismos, usando como unidad de análisis el comportamiento de países en foros internacionales (Campbell y Pedersen, 2001).

Este tipo de estudios ha sido usado para identificar los aspectos que influyen en la implementación de modelos de turismo comunitario,

tratando de entender la interdependencia de las escalas de toma de decisión locales y regionales, las cosmovisiones locales y el papel de las reglas en la conciliación de diferentes maneras de desarrollar las actividades turísticas a nivel local (Ruiz-Ballesteros y Brondizio, 2013).

Este enfoque ya había sido introducido por Kjaer y Pedersen (2001) quienes, al criticar los postulados convencionales del institucionalismo histórico, se pronuncian a favor de un enfoque que cuestione las ideas y se mueva hacia estudios empíricos que solo pueden ser enfrentados en la presencia de narrativas discursivas y arreglos institucionales particulares. En medio de este debate teórico, un trabajo de corte institucionalista que ilumina las posibilidades de lograr acuerdo, es tratado en el estudio sobre jugadores con veto, escrito por Tsebelis (2006). Este autor, reconoce abiertamente que los arreglos institucionales delimitan el campo de acción de lo que él llama: involucrados que fungen como "establecedores de agenda".

Las aportaciones del estructuralismo

Comúnmente presentadas como interpretaciones desde la economía política o la ecología política, las investigaciones sobre conflictos en el desarrollo del turismo ofrecen interpretaciones de macroprocesos. En estas interpretaciones a veces llamadas post estructuralistas, prevalecen argumentos de una tesis central que ve al turismo íntimamente ligado a la acumulación de capital y a la violencia estructural que dicho proceso trae consigo (Büscher y Fletcher, 2016). Una de las tesis más discutidas en los últimos años, que sigue este enfoque, se refiere a la turistificación de ciertos destinos, la cual es vista como una manifestación de las tendencias imparables del capitalismo turístico. En esa tesis, la expansión del turismo es una manifestación empírica del concepto de acumulación por desposesión, lo que espacialmente se refleja en el desplazamiento de grupos vulnerables para ampliar la capacidad turística de un destino.

Desde esta perspectiva, los involucrados en un conflicto suelen ser considerados como antagonistas, concepto que puede aplicarse, sin distinción a: países que ocupan distinta posición en el orden económico mundial, empresas con presencia internacional que chocan con comunidades nacionales, regionales o locales; o simples actores que capturan oportunidades en los procesos locales de toma de decisión, con el único propósito de incrementar sus fortunas personales, familiares o corporativas.

A nivel de ciudad o barrio turístico, esta literatura interpreta el conflicto en sus múltiples formas, como un enfrentamiento entre: actores discutiendo sobre la generación y distribución de las rentas del turismo entre propietarios y arrendadores (Yrigoy, 2023); interlocutores que están a favor de la mercantilización de los activos turísticos del sector –tangibles o intangibles–; defensores de los valores, intereses, tradiciones y prácticas cotidianas de comunidades locales; personas que ocupan posiciones laborales en las cadenas de valor; incluso entre grupos particularmente vulnerables en cuanto al control que pueden tener sobre sus activos, o respecto a sus condiciones generales de vida.

En la práctica, esto abarca actores defendiendo sus identidades y patrimonios contra los cambios estructurales que los amenazan. Para el análisis estructuralista, los activos usados en el turismo, incluida la naturaleza, son vistos como construcciones sociales que conducen a la acumulación de riqueza. Para entender los problemas que enfrenta la actividad turística, es necesario estudiar las opciones de manejo de recursos, y los procesos de toma de decisión que dan lugar a distintos modelos de utilización de éstos (Douglas, 2014).

El giro relacional del estudio de conflictos y negociación en turismo

Con menos tradición que los enfoques anteriores, este enfoque tiene como propósito explicar los conflictos sin perder de vista los vínculos existentes

entre agencia-contexto-estructura. El estudio relacional de situaciones contenciosas en turismo y, en su caso, los procesos de negociación que buscan ponerle fin a dichas situaciones, ha iniciado. Pero los pasos dados todavía son insuficientes para hablar de una corriente consolidada. Este viraje hacia los estudios relacionales de la interacción humana en el campo de turismo, visto como escenario de conflicto y negociación, es menos común de lo que ocurre en otros campos de relaciones sociales. Algunos autores lo han intentado siguiendo las propuestas de Bourdieu, para lo cual usan el concepto de campos de poder. Con ese fin, han tratado de colocar el tema de las relaciones de poder en la especialidad de los estudios de turismo (Ahmad, 2012), y han usado su enfoque para estudiar cambios en la gobernanza del turismo (Duarte, 2017).

De acuerdo con Pernecky (2023), algunos de estos primeros pasos están dados por los estudios de la relación actor-red y el papel de las prácticas relacionales en el surgimiento del turismo, para ese fin se analizan las relaciones entre involucrados, y las interacciones Estado-sociedad, y se cuestiona el carácter antropocéntrico del turismo. Para este autor, todavía no es claro "cómo es que una ontología relacional –y en un sentido más amplio, una búsqueda relacional– puede ampliar una producción académica crítica en el contexto de la sustentabilidad" y señala que ha llegado el momento en el que los académicos "sondeen, cuestionen y hagan visible las maneras en las cuales los humanos se relacionan entre sí y con el mundo vis-à-vis turismo" (Pernecky, 2023, p. 1204).

Dicho lo anterior, este autor, propone una lista de anclajes viables para una investigación relacional, que incluye lo siguiente: primero, un mayor esfuerzo por entender la intencionalidad y la intersubjetividad, lo que significa estudiar las acciones como movimientos realizados en juegos con múltiples jugadores y respuestas al llamado a actuar; y segundo, considerar el carácter dinámico de las realidades sociales dando primacía a las relaciones. En forma acertada, partiendo de esta interpretación del giro

relacional en estudios sociales, Pernecky concluye que es necesario reconocer que: son las relaciones entre actores y, entre éstos y los demás objetos del mundo, las que constituyen y hacen posibles las diversas opciones de experiencias turísticas (por ejemplo, las diferencias entre turismo negro y turismo de lujo).

La interpretación de los procesos de conflicto y negociación desde esta perspectiva, hace contribuciones afortunadas cuando plantea la necesidad de un estudio crítico del turismo. No obstante, a pesar de su interés en trasladar el foco de la investigación turística hacia la relacionalidad del turismo, la idea de conflicto o el proceso de negociación, como de un esfuerzo de diálogo estructurado, no aparece en forma prominente en su análisis de los resultados publicados.

Otros estudios han sido más explícitos en ese sentido. Elementos del enfoque han sido utilizados para reconstruir *ex post* los mecanismos que explican la participación social en proyectos de renovación urbana en Alcalá, España (Busetti et al., 2024). Por su parte, Mora (2021) en su estudio sobre Puerto Vallarta, Jalisco, México, hace una aportación teórica y metodológica más rigurosa cuando propone que los resultados obtenidos de los procesos de planeación y de las políticas dirigidas a proteger el centro histórico de esta localidad, se entienden mejor cuando se analizan los patrones relacionales de interacción. Con ese fin, Mora propone un modelo estilizado para adentrarse en las profundidades de las interacciones entre actores en conflicto en el que: primero, se aíslan los episodios contenciosos en un proceso de mayor calado; enseguida, se identifican los actores participantes, las narrativas que construyen a lo largo de los distintos episodios contenciosos; luego, se establecen los vínculos entre actores mediante el análisis de redes, se identifican y caracterizan los desarrollos discursivos utilizados por cada actor, así como los mecanismos causales desplegados para influir en los resultados de interacción. Para, después, muy al final, identificar la relación entre todo lo anterior y

los procesos de inversión-desinversión observados en la ciudad, lo cual incluye un mapeo real de ganadores y perdedores en los episodios contenciosos de planeación urbana.

Como se puede ver en esta breve revisión, un análisis relacional de las decisiones sobre el desarrollo turístico no se detiene en las implicaciones racionales de las mismas, conforme a los intereses de quien las toma, sino que debe incorporar, de alguna manera, los impactos relacionales de las interacciones y los mecanismos causales que las guían. Así, cuando un actor "reacciona" ante una presión, lo que en realidad hace es usar un mecanismo de adaptación orientado a la sobrevivencia, con lo cual no solo busca generar un nuevo producto, sino influir en las interacciones con los involucrados que definen su propia existencia.

Es decir, se trata de entender las alteraciones sucesivas que pueden registrarse en las relaciones entre actores, a partir de que un actor en particular toma la decisión de participar en un conflicto o negociar una solución para terminar con el mismo. Esas alteraciones dan lugar a escenarios que son considerados evidencia de la "perversidad" de problemas en política pública, la cual se asocia al distanciamiento relacional entre las percepciones de los actores respecto a los problemas y las percepciones en torno a las soluciones (Selg y Ventsel, 2020).

Nuestra interpretación de los cambios en la manera de analizar conflictos es que, un giro relacional en el estudio del turismo, puede ganar tracción más rápidamente si se exploran objetos de estudio donde la construcción de realidades turísticas es producto de múltiples engranajes de conflicto-negociación, en los que los actores sociales usan, desarrollan y transforman mecanismos que moldean formas dominantes de convivencia en los cuatro campos de conflicto-negociación, identificados antes.

El análisis relacional es un abordaje analítico muy empleado en campos como la antropología, la sociología, la historia, las ciencias políticas o la psicología social. El andamiaje de este enfoque se estructura en torno a

cuatro conceptos clave: i) mecanismos causales y procesos que son recurrentes en situaciones contenciosas; ii) el análisis dinámico de las interacciones y los repertorios de acción usados; iii) la identificación de episodios que conforman grandes eventos o series de eventos; y, iv) el desarrollo, aprendizaje y despliegue de mecanismos que se adaptan a los distintos contextos en los que operan los agentes.

En la síntesis del enfoque presentada por McAdam et al. (2012), un aspecto central en este proyecto explicativo es la identificación de mecanismos causales de problemas sociales. Al persistir su uso, las interacciones siguen generando problemas y controversias. El reto metodológico es encontrar el vínculo entre el mecanismo –como patrón de interacciones que da lugar a procesos– y el rumbo que toman las dinámicas contenciosas. En ellas, los actores sociales son considerados agentes con capacidad de aprender en forma intersubjetiva, lo cual les permite asignar responsabilidades, identificar oportunidades, seleccionar repertorios de acción y desplegar estrategias dirigidas a lograr sus objetivos.

A partir de la idea anterior, la propuesta relacional de dinámicas contenciosas puede desplegar una serie de soluciones heurísticas y metodológicas que permiten adaptar la agenda de investigación a episodios que tienen lugar en múltiples circunstancias. McAdam et al. (2012), destacan las siguientes soluciones:

- La distinción entre variantes de la contención (contenida–transgresora).
- El análisis comparado de distintas dinámicas.
- La procuración de secuencias causales.
- La distinción clara entre actores públicos y privados que participan en dinámicas de reclamo-respuesta.

La explicación ofrecida por estos autores, distingue situaciones que ocurren en lo público y lo privado; pero, analíticamente, para los propó-

sitos de este trabajo, plantean problemas similares. Por eso, consideramos que el estudio de dinámicas de proceso y negociación comparte con el estudio de episodios de política contenciosa, el análisis detallado de actores, intereses, discursos, eventos y repertorios de acción. Al analizar los conflictos en el desarrollo del turismo, es productivo identificar y estudiar los episodios de choque, contenciosos, o de oposición, como casos de estudio para los que es imprescindible implementar complejos sistemas de codificación de información, a fin de poder relacionar los mecanismos causales y el rumbo que toman las dinámicas de interacción social, que van del conflicto a la negociación.

3.2. El estudio de la negociación

La tipología de enfoques, presentada en la sección anterior para el estudio de conflictos puede usarse también para entender los procesos de negociación. Cuando se avanza hacia este campo, la literatura tiende a destacar la relación entre interpretación de intereses y la disponibilidad a participar en procesos de negociación estructurados. Los actores pueden estar más o menos interesados en resolver conflictos mediante procesos de construcción de consenso. Cuando participan en dichos esfuerzos, los agentes pueden usar estrategias distributivas o de creación de valor social. Por ello, la investigación en este campo se interesa por entender el desarrollo de capacidades para participar en negociaciones y para echar a andar los acuerdos logrados.

Una de las preguntas clave que se busca responder en los estudios empíricos de negociación, tiene que ver con la disposición de distintos involucrados en mejorar las habilidades de negociación y el uso de recursos de apoyo, como: la contratación de expertos facilitadores, mediadores que tengan habilidades en temas de comunicación, conocimiento de las leyes o habilidades tecnológicas que permitan mejorar el desempeño durante y después de los procesos de negociación.

Desde el enfoque racionalista se ha producido una gran cantidad de trabajos sobre la negociación de experiencias turísticas (Bechmann y Noack, 2020). En estos trabajos, los turistas son presentados como actores que buscan estrategias de negociación para sobreponerse a las limitaciones personales, interpersonales y estructurales con la intención de reducir los impactos de dichas limitaciones sobre sus preferencias de viaje (Humagain y Singleton, 2023). Según este tipo de estudios, dichas estrategias son principalmente ajustes a las posibles interacciones que reducen la viabilidad, conveniencia y satisfacción del viaje realizado. Las decisiones tomadas y la experiencia vivida se basan en la existencia de información que permite construir escenarios de tales interacciones.

Sintetizando una amplia experiencia generada en el Programa de Negociación de Harvard, Gibson (2023) describe las razones por las cuales los *managers* contemporáneos necesitan mejorar sus habilidades de negociación, a saber:

- Las habilidades de negociación ayudan a resolver conflictos interpersonales.
- Algunas habilidades de negociador, como saber escuchar o comunicar los intereses propios, ayuda a lidiar con involucrados ajenos a la empresa u organización.
- Al fortalecer las relaciones con clientes y proveedores, un mejor negociador puede tener una mejor carrera profesional.
- Se obtiene un liderazgo de equipo que crea valor para la organización.
- Se tiene más preparación para enfrentar lo inesperado.
- Se desarrollan capacidades para incursionar con éxito en alianzas externas y globales.

La necesidad que tienen todos los involucrados en turismo de mejorar sus habilidades de negociación es algo que subyace a los populares anun-

cios para el uso de plataformas de reservación de hospedaje. Por ejemplo, en anuncios de Trivago, las personas, sin importar su nombre, edad o género, son presentadas como negociadores multilaterales, más o menos hábiles. Eso explica por qué Mónica pagó 1,840 pesos por noche en un hotel (Nada mal, dice el narrador en *off*), mientras que, en la misma noche, Camila se hospedó en ese mismo hotel, en el mismo tipo de habitación, y pagó 1,410 pesos. ¿Cómo sucedió esto? El locutor sugiere que Camila usó una aplicación que compara tarifas, lo que, en nuestros términos, significa que hizo una mejor negociación –digital– que involucra empresas operadoras de plataforma y prestadores de servicio de hospedaje. Por eso, en el anuncio podemos ver que Mónica, al enterarse de la diferencia en el precio de la tarifa, todavía está presentando resistencia a pagar su tarifa –negociada de manera poco hábil–, lo cual se ilustra cuando ella se resiste a soltar su tarjeta de crédito como indicando que quiere renegociar su tarifa en el mostrador, con el recepcionista del hotel (Trivago, 2024).

En la búsqueda de un rumbo hacia el análisis relacional del conflicto y la negociación en el desarrollo turístico, se aboga por la procuración de la cooperación mediante mecanismos orientados a informar al público acerca de los beneficios de la cooperación y los intereses de los otros involucrados (Sonmez y Apostolopoulos, 2000). En los estudios sociales, el concepto de intersubjetividad es clave para transitar en esta dirección. La intersubjetividad, como procedimiento interpretativo, permite a los actores crear significados a partir de sus relaciones con los objetos de la vida cotidiana y ordenar el mundo a su alrededor a partir del lenguaje, haciendo la distinción entre el significado objetivo (contextual) y el intersubjetivo (creado en el nivel de la conciencia) (Hernández y Galindo, 2007).

La intersubjetividad es clave en las dinámicas orientadas a la defensa de derechos de acceso, uso y apropiación de recursos (Arvanitis, y Karampatzos, 2011). De acuerdo con este enfoque, los procesos de aprendizaje que tienen lugar antes y durante los conflictos y los procesos de nego-

ciación, pueden conducir, tanto a interpretaciones antagónicas, como a convergencias narrativas que contribuyen al logro del consenso. Siguiendo lo propuesto por Guzmán (2009), se puede afirmar que la intersubjetividad se manifiesta en los procesos de conflicto y negociación a través de factores como el miedo, la agresividad, la arrogancia, el orgullo y, en general, las emociones y los sentimientos. Todo lo anterior, significa que, como dice la sabiduría popular: "nadie nace enseñado", o bien que "se hace camino al negociar", por lo que los interesados en dominar el arte y la ciencia de la negociación deben decidir cuál es el mejor camino para mejorar sus habilidades en este campo.

Aprender o no aprender a negociar

Parafraseando el libro fundacional de Raiffa (1982), vale la pena preguntar si negociar en turismo es un arte o una ciencia. Incluso si aceptamos que tiene algo de ambas alternativas, queda claro que, para mejorar su oficio, un negociador debe desarrollar profesionalmente sus capacidades.

¿Dónde es que se aprende el oficio de negociar? ¿Cuáles son las justificaciones para no ofrecer o tomar cursos formales de entrenamiento en este campo? En el mundo, pero particularmente en México, no cuesta mucho poner a prueba la hipótesis de que el tránsito hacia el uso de profesionales en el campo del turismo con un buen entrenamiento en negociación ha sido muy lento, a pesar de que la complejidad de las decisiones ha ido creciendo con gran rapidez. A nivel global, la Organización Mundial de Comercio patrocina pequeños cursos en la materia, dirigidos a crear conciencia y a identificar habilidades básicas. Por ejemplo, el curso *Negotiations in Tourism*, de la *Tourism Academy* se ofrece vía la Universidad de York, *Europe Campus*, *City College*, tiene una duración de ocho horas, se ofrece en línea, con el siguiente contenido:

> Una variedad de tópicos, incluyendo nociones y principios básicos de negociación, herramientas básicas de negociación, enfoques críticos de negociaciones entre hoteles, operadores de turismo, agentes de viaje y Agencias de Viaje en Línea (OTA, por sus siglas en inglés). El papel y el poder de las colaboraciones en las negociaciones, el papel de la tecnología y la innovación en las negociaciones en turismo y las diferencias entre negociaciones en línea y negociaciones fuera de línea en turismo y hospitalidad. Este curso le proporcionará una mirada al impacto de los resultados de las negociaciones entre países, organizaciones internacionales y otras instituciones en la creación de colaboraciones a nivel local, asociaciones en turismo a nivel nacional e internacional, y el papel de la OMT y otras organizaciones.

Estos son muchos temas en poco espacio, pero al menos refleja el creciente interés en incorporar este tipo de desarrollo de habilidades entre los profesionales de un sector económico de relevancia mundial. Es también un reconocimiento de que, saber negociar conduce a rutas diferenciadas. El curso, es un intento de que transitar en esa dirección requiere la participación de los centros de investigación y docencia públicos y privados, como principales responsables de crear los espacios de innovación curricular para incluir este tipo de entrenamiento. No es fácil moverse en esa dirección.

Como se observa, el advenimiento del carácter conflictivo del turismo puede ser entendido de mejor manera mediante investigaciones relacionales, pero no es suficiente para enfrentar los problemas sociales que eso genera. Para ello, es esencial transformar la docencia en turismo con el objetivo de crear las habilidades que permitan entender críticamente los discursos, los conflictos y participar en negociaciones multilaterales basadas en el diálogo incluyente. Cada país enfrenta un reto particular. Enseguida, se hace un diagnóstico simplificado del estado de la docencia

profesional en turismo, como plataforma para acelerar este giro analítico y profesional en México.

3.3. La situación de México ante la necesidad de desarrollar capacidades para la negociación y el manejo de conflictos

Ser un mejor negociador o, mejor dicho, desarrollar habilidades técnicas en la materia, no es algo que ocupe un lugar prominente en la agenda de los profesionales del turismo. Sea que trabajen por su cuenta, ocupen posiciones de poder en el sector privado o en el sector público, o incluso si son activistas defendiendo causas populares en contra de los embates del desarrollo turístico, las personas en el sector optan por desarrollar capacidades en la práctica. Y, sin embargo, toda persona que está haciendo algo en el turismo está negociando casi todo el tiempo. Muchas de las negociaciones en las que participan estas personas son de carácter multilateral.

¿Cómo se está abordando esta situación?

Enseguida, se exploran algunas rutas de formación especializada que se están construyendo a nivel mundial y se presenta el análisis de la oferta de educación profesional en algunas de las licenciaturas disponibles en instituciones líderes de las principales regiones turísticas de México. La intención de dicha revisión, no es hacer un análisis de contenido a profundidad de las matrices curriculares universitarias, sino identificar la gran diversidad de ventanas de oportunidad que tiene la oferta académica existente para incorporar, de manera explícita, tanto el estudio de los conflictos, como el de los procesos de negociación.

Conflicto y negociación en la oferta educativa profesional de México

Los países han seguido diversas tradiciones educativas para mejorar las capacidades de negociación, lo cual incluye la introducción de módulos,

cursos completos en la currícula universitaria o cursos de entrenamiento especialmente dirigidos a entender ambos componentes de la dinámica de gestión del desarrollo, en general, o del desarrollo turístico, en particular.

De acuerdo con Movius (2008), en Estados Unidos, donde hay una amplia experiencia en la materia, la oferta de capacitación tiende a concentrarse en los siguientes temas: una oferta de consejos tácticos basados en experiencias anecdóticas, o bien, la oferta de cursos que destacan el aprendizaje acumulado y el valor teórico de la experiencia dirigida a la procuración de ganancias mutuas en situaciones de negociaciones multilaterales, o Enfoque de Creación de Valor (VCA por sus siglas en inglés). La formación profesional, desde este último enfoque, demanda recursos y tiempo. El entrenamiento formal en negociación orientado a la creación de valor, suele utilizar dos métodos principales: el razonamiento analógico orientado a la comparación de experiencias; y, el aprendizaje observacional, en el cual se tiene acceso directo a procesos de negociación –simulados– e información de los intereses y pagos esperados por los negociadores.

Incluso, en un ambiente más proclive al uso de negociaciones multilaterales dirigidas a la construcción de consenso, la mayoría de las personas se resisten a mejorar sus capacidades de negociación porque piensan que la experiencia propia y la intuición son suficientes. Contrario a esa percepción generalizada, en los estudios sobre negociaciones aplicadas y, en particular, sobre el valor del aprendizaje formal en la materia, se ha descubierto que el entrenamiento en negociación puede tener efectos muy positivos en la medida que la práctica basada en la intuición tiende a generar resultados inferiores en el largo plazo y afectar las relaciones entre involucrados (Movius, 2008).

Si bien existen acalorados debates sobre sus aportaciones y replicabilidad en diversos contextos, los expertos del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard, del *Consensus Building Institute* y de otras instituciones de prestigio internacional, han identificado varias estrategias

de enseñanza que ayudan a los profesionales a mejorar sus habilidades. Las más destacadas se pueden observar en la Tabla 3.1.

En México, la experiencia y oferta de capacitación en el estudio de conflictos y procesos de negociación es aún muy limitada. Los programas académicos dirigidos a formar profesionales del turismo, a nivel licenciatura, representan con amplitud esa deficiencia, ello se debe a que, prácticamente dejan fuera el entrenamiento en el campo de la negociación, a la vez que, los conocimientos impartidos que ayudarían a entender conflictos se bifurcan, por un lado, hacia el análisis estructuralista/culturalista de las relaciones sociales; y por el otro, hacia el racionalismo de los actores (consumidores, gerentes, empresarios, tomadores de decisiones).

Tabla 3.1. Estrategias de enseñanza para la mejora de habilidades de negociación

Estrategia	Contribuciones al desarrollo de habilidades
Simulaciones con técnicas de representación de roles.	Ayudan a entender las limitaciones en capacidades e información. Mejoran el entendimiento de las posiciones de otros involucrados. Permiten adquirir y desarrollar habilidades de comunicación.
Uso de casos de estudios de negociaciones.	Observar y analizar lo que hicieron los negociadores, y su eficacia en la construcción de acuerdos. Ayuda a entender los factores del ambiente que alteran los resultados de las negociaciones. Ayuda a entender la importancia del MAAN, el espacio de acuerdo, los impactos culturales, la existencia de intereses encubiertos, entre otros aspectos clave.
Uso de tecnologías y enseñanza en línea.	Tiene diversos problemas, pero aceleran el acceso a información. Ayudan a incorporar una gran diversidad de involucrados. Ayudan a entender la importancia de cuidar la elaboración de textos únicos para la revisión permanente de la evolución de los actores.

Fuente: Adaptado del Program on Negotiation at Harvard Law School, Teaching Negotiation Resource Center (2018, 2020, 2024); SanPietro (2024).

Para tener una perspectiva panorámica de la oferta, hicimos una revisión de mallas curriculares de licenciaturas en turismo, o campos muy similares, ofrecidos en once de las universidades más reconocidas, ubicadas en las principales regiones turísticas de México, a saber: Universidad del Caribe (Cancún), Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad de Guadalajara (CUCEA y CUCOSTA), Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Universidad Autónoma de Guerrero, Universidad Anáhuac, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Autónoma de Baja California (Tijuana), Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo (Cozumel) y Universidad Autónoma de Baja California Sur (Los Cabos y Loreto).

La lectura de las mallas curriculares más recientes a las que tuvimos acceso en las páginas oficiales de los programas en cuestión, no está dirigida a hacer un análisis exhaustivo del contenido de los programas ofrecidos en cada curso o seminario, sino a clasificar la oferta considerando cada asignatura revisada (curso, seminario, taller) como una oportunidad para desarrollar, aunque sea parcialmente, habilidades analíticas para el estudio de conflictos, para el proceso de negociación, o para ambos.

Con este propósito, se usaron los títulos de las asignaturas como referente para identificar tres orientaciones posibles de dichos cursos, en cuanto al contenido y grado de especialización que se les puede dar en el vasto campo analítico de conflictos y negociaciones. Se identificaron las opciones siguientes: 1) asignaturas que pueden incluir habilidades al estudio del conflicto (AC); 2) asignaturas que pueden incluir habilidades para el estudio y la práctica de la negociación (AN); y, 3) asignaturas que pueden transformarse mediante la inclusión de contenidos que abarcan, tanto la teoría y la práctica en análisis de conflicto, como en negociación (AC&N).

La asignación de una u otra categoría, no significa que un mismo curso no sea una oportunidad ideal para cubrir temas centrados, tanto en el conflicto, como en la negociación. La asignación otorgada para este análisis se basa en el grado en el cual se considera que el título del curso permite identificar, en términos generales, qué tan cerca o lejos de alguna de las orientaciones anteriores, están los programas de licenciatura revisados. Por lo tanto, las orientaciones pueden ser consideradas analíticamente como tipos ideales de rutas de formación académica en el estudio de conflicto y negociación (Tabla 3.2). Con este enfoque, se identificó un pequeño número de cursos que, por su título, se consideran ideales para incluir conocimientos de ambos campos.

Como se observa al final de la Tabla 3.2, en total se identificaron 438 asignaturas con oportunidades para desarrollar la enseñanza en conflicto y negociación para todo el grupo de universidades seleccionadas, con un promedio de 36.3 por universidad.

Los totales y promedios por tipo de asignatura son: 183 para conflictos con un promedio de 15.25; 303 para negociación, con un promedio de 25.25; y, 48 para ambos, con un promedio de cuatro.

Tabla 3.2. Análisis de oportunidades de desarrollo de capacidades en el estudio de conflictos y habilidades de negociación en la malla curricular de carreras profesionales de turismo en universidades mexicanas seleccionadas

Entidad	Universidad	Carrera profesional	Cursos especializados	Cursos como oportunidad de estudio de conflictos (AC)	Cursos como oportunidad de estudio de negociación (AN)	Ambos tipos de cursos (AC&N)	Total*
UQROO (Cozumel)	Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo (Cozumel)	Licenciatura en Gestión de servicios turísticos	0	7	17	2	22
Baja California Sur (Los Cabos, Loreto)	Universidad Autónoma de Baja California Sur	Licenciatura en Gestión de servicios turísticos	0	8	21	2	27
Ciudad de México	Instituto Politécnico Nacional	Licenciatura en Turismo	0	9	23	3	29
Jalisco (Zapopan)	Universidad de Guadalajara (CUCEA)	Licenciatura en Turismo	0	14	22	5	31
Estado de México	Universidad Autónoma del Estado de México	Licenciatura en Gestión e innovación turística	1	16	21	4	33
Ciudad de México	Universidad Anáhuac	Licenciatura en Turismo internacional	0	12	25	4	33
Baja California	Universidad Autónoma de Baja California	Licenciatura en Gestión turística	0	6	34	5	35
Morelos	Universidad Autónoma del Estado de Morelos	Licenciatura en Turismo	0	28	16	5	39

Continuación Tabla 3.2.

Entidad	Universidad	Carrera profesional	Cursos especializados	Cursos como oportunidad de estudio de conflictos (AC)	Cursos como oportunidad de estudio de negociación (AN)	Ambos tipos de cursos (AC&N)	Total*
Nuevo León	Universidad Autónoma de Nuevo León	Licenciatura en Turismo y gastronomía	2	20	28	5	43
Jalisco (Puerto Vallarta)	Universidad de Guadalajara (CUCosta)	Licenciatura en Turismo	0	20	30	5	45
Guerrero (Acapulco)	Universidad Autónoma de Guerrero	Licenciatura en Gestión turística	1	25	25	3	47
Quintana Roo (Cancún)	Universidad del Caribe	Licenciatura en Turismo sustentable y gestión hotelera	1	18	41	5	54
		Total	**5**	**183**	**303**	**48**	**438**
		Promedio	**0.41**	**15.25**	**25.25**	**4**	**36.3**

Nota: * Los totales horizontales se obtienen sumando las columnas 5 y 6 y restando los valores de la columna 7. Los valores de la columna 4, no se incluyen en esta suma porque corresponden a una categoría asignada independientemente de si la asignatura en cuestión fue considerada en la columna de conflictos o en la de negociación.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de las mallas curriculares en universidades seleccionadas.

En este último grupo, destacan la Universidad de Baja California Sur (Los Cabos y Loreto) que solo registró dos cursos con títulos que sugieren la posibilidad de incorporar conocimientos de ambos tipos de tema, y un grupo de universidades en donde se identificaron hasta cinco asignaturas con esa posibilidad. Estas son, entre otras, la Universidad Autónoma de Baja California (Tijuana) con 5 de 34, y la Universidad del Caribe (Cancún) con 5 de sus 54 cursos, incluidos en esta investigación.

Los resultados de este análisis sugieren lo siguiente:

a) *La oferta de cursos especializados destinados a ofrecer grados mínimos de capacidad en el estudio de conflicto y el manejo de la teoría y la práctica de la negociación es casi inexistente.* Solo en unas cuantas mallas curriculares se pudo identificar la existencia de asignaturas con oportunidad muy clara de introducir reformas para incluir habilidades dirigidas a entender los conflictos y las negociaciones, analizar sus relaciones causales, entender las posibilidades de manejo o evaluar los impactos en el desarrollo turístico como tal, o en el éxito de empresas cuyas actividades pueden ser altamente controversiales. Como se observa en la Tabla 3.3, dos de esos cursos se refieren a cultura de paz, uno a aspectos internacionales, otro sobre aspectos laborales y otro sobre contratación de servicios.

Tabla 3.3. Lista de cursos con perfil deseable para la inclusión de conocimientos en estudios de conflicto y negociación, según universidad

Universidades	Cursos
Universidad Autónoma del Estado de México	Cultura de paz, igualdad de género e inclusión.
Universidad del Caribe (Cancún)	Negociación contractual para los servicios turísticos.
Universidad Autónoma de Guerrero	Manejo de crisis turística.
Universidad Autónoma de Nuevo León	Cultura de paz y derechos humanos.
Universidad Autónoma de Nuevo León	Geopolítica y globalización.

Fuente: Elaboración propia.

b) *Todas las mallas curriculares ofrecen cursos en los que existen oportunidades para que los alumnos puedan desarrollar habilidades básicas para estudiar conflictos.* Las asignaturas del tipo AC (que pueden incluir habilidades al estudio del conflicto), presentan un panorama muy diverso en cuanto a su posible reorientación. En un extremo, se encuentran cursos con una temática muy general, con contenidos muy probablemente enraizados en las tradiciones de la economía política, la ecología política, el análisis de institucionalismo histórico, la geografía política y los enfoques de antropología culturalista que tratan temas de tradición y patrimonio. En el otro extremo, se encuentran cursos que tienen que ver con el estudio de situaciones concretas, cuya dinámica, evolución y resultados son altamente dependientes de la existencia de opositores a proyectos, iniciativas o procesos que caracterizan al desarrollo turístico, en el sentido más amplio. Entre estas unidades se destacan los cursos de evaluación de proyectos, estudios de factibilidad y similares.

c) *Todas las licenciaturas ofrecen una diversidad de cursos en los que existe la posibilidad de incluir lecturas, talleres, o prácticas para desarrollar*

habilidades relacionadas con la negociación. Las asignaturas clasificadas como AC&N son aquellas con potencialidades de forjar habilidades dirigidas a entender los procesos de negociación, participar en procesos de negociación multilateral dirigidos al consenso, y desarrollar estrategias que permitan resolver la naturaleza intrínsecamente conflictiva de las relaciones entre los intereses de los agentes, las aspiraciones compartidas de las colectividades y las consecuencias de los macroprocesos de transformación; es decir, de las dinámicas que han ayudado a hacer del turismo una de las principales opciones de desarrollo local, nacional o internacional. En este campo, se pueden identificar dos corrientes dominantes: 1) Las asignaturas que se refieren, directa o indirectamente a la acción pública en el campo del turismo, tales como cursos de planificación, gestión pública de procesos, entre otras. 2) Las asignaturas en las que se destaca el papel de las empresas y las decisiones de los actores privados en el desarrollo del turismo, tales como cursos de planeación estratégica, gestión de negocios –de diversos tipos–, liderazgo, entre otras.

Ventanas de oportunidades para estudiar negociación

Para tener una aproximación al sesgo en la creación de oportunidades para el estudio de conflictos y de procesos de negociación, se estimó un indicador del sesgo en esta dirección. Para lo cual, se calculó un índice de oportunidad negociadora (IDPN), definido como el resultado de: dividir el total de asignaturas ofrecidas con posibilidad de incluir estudios de negociación, sobre el total de cursos que potencialmente pueden incorporar la enseñanza en conflictos.

El dato obtenido, muestra cuántas asignaturas tipo AN existen por cada asignatura AC. Según se observa en la Figura 3.1, en los primeros tres lugares sobresalen la Universidad Autónoma de Baja California (Tijuana), con un valor de 5.67 en el IDPN; la Universidad Autónoma de Baja California

Sur (Los Cabos-Loreto), con 2.63; y, el Instituto Politécnico Nacional, con 2.56. En el otro extremo, sobresalen la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, con 0.57; la Universidad Autónoma de Guerrero, con un valor de 1; y la Universidad Autónoma del Estado de México, con 1.31. Estos valores son particularmente interesantes porque al leerse en el sentido opuesto, se puede establecer que estas tres son las universidades con una oferta proporcionalmente más abierta a la posibilidad de estudiar conflictos.

Figura 3.1. Ranqueo de principales universidades mexicanas, según la existencia de oportunidades para el estudio y desarrollo de habilidades en negociación

Fuente: Elaboración propia.

Considerando estos resultados, queda claro que en el ámbito académico mexicano, en su nivel de formación de carreras profesionales –no posgrados–, hay un amplio espacio para impulsar una agenda dirigida a mejorar el entendimiento del conflicto como dinámica central de los procesos de desarrollo turístico y de los procesos de negociación, como procedimiento estructurado para la procuración de soluciones de beneficio mutuo a los problemas de desarrollo más acuciantes del sector, entre

ellos: las decisiones sobre patrimonio histórico, patrimonio natural, identidad cultural, o procesos de desarrollo integral y resiliencia urbana y comunitaria.

Ventanas a la investigación y docencia en conflicto y negociación

Con el propósito de explorar el tipo de conocimientos y habilidades que se están creando y ofreciendo en la literatura especializada en conflicto y negociación, y los retos que plantea la apertura de una ventana más amplia para reorientar los contenidos ofrecidos en las licenciaturas revisadas, se seleccionaron todos los cursos ofrecidos en donde se detectó la posibilidad de incorporar contenido de la literatura especializada en cada campo, y se les agrupó en los siguientes temas: i) Teoría del turismo, ii) Métodos de investigación, iii) Geopolítica, relaciones internacionales y diplomacia, iv) Planificación y políticas públicas, v) Evaluación de proyectos y provisión de infraestructura, vi) Turismo receptivo y planeación de eventos, congresos y convenciones, vii) Innovación y nuevas tendencias, viii) Ética y responsabilidad social, y ix) Comunicación.

Con la intención de ofrecer un panorama simplificado, la revisión de literatura está dirigida a responder cuatro preguntas:

1. ¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?
2. ¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?
3. ¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?
4. ¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?

Al responder estas preguntas en cada tema, se recopilan apenas unas cuantas referencias que dan idea de las perspectivas disponibles al hacer una revisión de literatura. Las referencias mostradas, son apenas

un extremo de una hebra que se entreteje en una red compleja de aportaciones teóricas y metodológicas que ayudan a identificar posibilidades de hacer frente al reto de incluir los temas de conflicto y negociación en diversas asignaturas que actualmente existen en las mallas curriculares de las universidades seleccionadas en diversas regiones turísticas de México (Véase Tablas 3.5 a 3.12).

Tabla 3.4. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Teoría del turismo

Cursos ofrecidos	**Perspectivas teóricas del turismo**
	Teoría del turismo
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	La explicación de los mecanismos causales que permitan explicar las relaciones agencia-contexto-estructura para entender el origen y dinámica de los conflictos observados en el sector. La idea es entender los procesos de diferenciación, la construcción de diversas fronteras o barreras a la interacción, el uso de nombres y formas de entender lo que ocurre, y de considerar si una actividad es apropiada o no (Zelizer, 2012). La agenda de investigación incluye el estudio del conflicto como manifestación de la "formación, transformación, activación y supresión de fronteras sociales" (Tilly, 2004), así como el entendimiento del diálogo que hace posible alcanzar acuerdos.
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	Las interacciones dan lugar a identidades que crean vínculos o barreras sociales y originan procesos sociales (Tilly, 2015). Se destacan, el desarrollo de identidades individuales o colectivas y su relación con las estructuras económicas y de poder existentes; la construcción social de la disposición a actuar o ser parte de un público movilizado o dejar de hacerlo; la formación de alianzas que pueden ser más o menos duraderas o estables; la participación en diversos actos que forman parte de episodios de acción más amplios, y la reproducción mediante el uso de mecanismos que alteran las relaciones sociales en diversas escalas de tiempo y lugar. Una hipótesis interesante sugiere que la existencia de campamentos de protesta y el uso de diferentes infraestructuras de movilización, hace posible nuevos repertorios de acción (McCurdy et al., 2016). Ese enfoque puede ser usado para entender las nuevas formas de protesta en contra de aspectos del desarrollo turístico contemporáneo, así como la persistencia de las relaciones de dominación centro-periferia (Poteete y Ribot, 2011).

Continuación Tabla 3.4.

Cursos ofrecidos	Perspectivas teóricas del turismo
	Teoría del turismo
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Una propuesta relacional para entender el turismo, consiste en pensar las relaciones interpersonales, y la relación entre Estado y sociedad como fuerzas que hacen posible el turismo como actividad económica y campo de generación de dinámicas intersubjetivas de aprendizaje (Zelizer, 2012). Desde este enfoque, los actores del turismo pueden ser vistos e interpretados como agentes negociadores inmersos en arreglos institucionales y sociales específicos, y procesos estructurales de mayor amplitud que conducen al logro de una amplia variedad de resultados en campos, que van desde la planeación urbana (Mora, 2021), hasta el entendimiento de actores en su papel de turistas, emprendedores, miembros de la comunidad y actores públicos. Estos agentes no actúan simplemente como instrumentos de fuerzas superiores, o actores puramente racionales, sino que son participantes de dinámicas intersubjetivas que buscan generar situaciones sociales que les permiten vivir una vida que consideran valiosa.
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	Una teoría relacional del conflicto y la negociación en turismo, implica: capacidades de análisis de actores, repertorios, redes de colaboración. Análisis de contenido para interpretar las narrativas y prácticas usadas por diversos actores en procesos de conflicto y negociación. Estudio sistemático de casos de contienda o negociación, utilizando métodos de investigación cualitativos y cuantitativos para explicar orígenes, rumbo e impactos de las dinámicas relacionales del turismo (Demetriou, 2018; Mora, 2021).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.5. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Métodos de investigación

Cursos ofrecidos	**Fundamentos de metodología de investigación**
	Investigación en las ciencias sociales
	Metodología de la investigación
	Metodología y prácticas de la información
	Métodos cualitativos de investigación en ciencias sociales
	Métodos de investigación aplicada
	Métodos de investigación en ciencias sociales
	Seminario de investigación
	Seminario de investigación turística
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	La capacidad de estudiar conflictos y procesos de negociación aplicados desde diversas disciplinas y la preparación de participantes directos o mediadores en negociaciones. La habilidad de combinar métodos de análisis cuantitativo, cualitativo o experimental para explorar interacciones contenciosas, actores involucrados y narrativas. Además, para vincular fuentes de información sobre procesos estructurales, contextos que rodean a los involucrados, sus preferencias y disposición a actuar en formas particulares, cuando confrontan una decisión controversial (Buelens et al., 2008).
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	Con orígenes en la teoría de juegos, se analizan los factores que determinan las múltiples formas de interacción adversarial en defensa de intereses personales, grupales, o a escala nacional (Kilgour y Hipel, 2010). La estructuración de marcos interpretativos y el despliegue/adaptación/reproducción de mecanismos causales. El vínculo entre identificación de oportunidades y patrones de acción, desarrollo de identidad y conformación de coaliciones. La interpretación de escenarios de acción y los repertorios, mediante: entrevistas y experimentos, etnografía, análisis de contenido.
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Se combinan diversos métodos de investigación para: i) analizar costos, beneficios y significados de las alternativas de acción para distintos actores, ii) entender los intereses de los involucrados y su vínculo con el mundo en el que habitan los participantes en negociaciones, iii) construir escenarios alternativos a partir de preferencias y disposición a negociar de involucrados (Köeszegi y Vetschera, 2010).

Continuación Tabla 3.5.

Cursos ofrecidos	**Fundamentos de metodología de investigación**
	Investigación en las ciencias sociales
	Metodología de la investigación
	Metodología y prácticas de la información
	Métodos cualitativos de investigación en ciencias sociales
	Métodos de investigación aplicada
	Métodos de investigación en ciencias sociales
	Seminario de investigación
	Seminario de investigación turística
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	Manejo e interpretación de datos sobre actores, situaciones, contextos y procesos estructurales. Entendimiento de la diversidad social y empatía con las formas personales o grupales de responder a cambios. Conocimiento e interpretación de procesos de largo alcance.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.6. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Geopolítica, relaciones internacionales y diplomacia

Cursos ofrecidos	**Geopolítica y globalización**
	Negocios internacionales y diferencias culturales (u1)
	Negocios internacionales y diferencias culturales (u2)
	Relaciones internacionales y turismo
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	El entendimiento de las capacidades de los Estados-nación y otros actores no estatales, como involucrados en complejos procesos para definir el rumbo del desarrollo turístico y resolver aspectos transversales o focalizados que afectan ese proceso, a distinta escala. El papel de líderes, el poder e influencia internacional, las capacidades de los negociadores para alcanzar acuerdos y participar como auténticos representantes de los diversos interesados en el desarrollo turístico de cada país.

Continuación Tabla 3.6.

Cursos ofrecidos	**Geopolítica y globalización**
	Negocios internacionales y diferencias culturales (u1)
	Negocios internacionales y diferencias culturales (u2)
	Relaciones internacionales y turismo
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	La idea de este tipo de trabajos es que hay una relación entre los flujos e iniciativas de turismo y las condiciones de paz entre países. Un aspecto investigado es: si a mayor turismo, mejores condiciones de paz (Becken y Carmignani, 2016). El vínculo entre los encuentros geopolíticos cotidianos y el surgimiento de narrativas que explican el rumbo que toman las relaciones entre visitantes y población local (Gillen y Mostafanezhad, 2019). Los hoteles como espacios geopolíticos, cumpliendo varias funciones en la relación conflicto-pacificación para distintos usos y usuarios (Fregonese y Ramadan, 2015). Una línea de investigación interesante, se enfoca en el restablecimiento de flujos de turistas después de los conflictos (Okafor y Khalid, 2021).
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Relaciones entre lo cotidiano y las relaciones de poder, la diplomacia y la soberanía. El turismo como espacio y poder suave en las relaciones norte-sur (Merrill, 2009). El papel que juegan distintos actores del sector privado como parte de la difusión de prácticas y valores culturales y complemento a los esfuerzos de los actores estatales (Islam y Hossen, 2025). La actividad turística como generadora de nuevas constelaciones de actores que pueden ayudar a resolver diferencias culturales, étnicas y diplomáticas (Sonmez y Apostolopoulos, 2000).
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	Capacidad de acotar los conflictos a modo de estudios de caso que ocurren, tanto en contextos complejos de carácter local y global. Vincular dinámicas de conflicto a factores de liderazgo, eventos, y oportunidades de movilización-negociación (Alluri et al., 2014; Telfer y Hashimoto, 2015; Boyd et al., 2023). Comunicación, manejos de crisis, liderazgo, manejo de información para desarrollar estrategias de creación de valor para alcanzar consenso. Generar confianza y capacidad para lograr acuerdos colaborativos (Fuglsang et al., 2016). En el tema de negociaciones, se destaca la relación entre: diferencias culturales, habilidades de comunicación, el uso de las estrategias usadas y los resultados obtenidos por los negociadores (Keser, 2024; Cahya y Semnani, 2024).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.7. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Planificación y políticas públicas

Cursos ofrecidos	**Análisis y planificación del espacio turístico** **Interpretación del patrimonio** **Planeación turística** **Planificación del espacio turístico** **Planificación turística (en cuatro universidades distintas)**
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	Lo que está en juego es la capacidad de los actores del turismo (pequeños y grandes, individuos y colectividades) para relacionarse entre sí, alcanzar acuerdos con actores estatales o no estatales y para conformar las coaliciones necesarias para alcanzar objetivos planificados de desarrollo (Becken et al., 2025). También está en juego la persistencia de mecanismos que hacen posible la persistencia de problemas en el desarrollo turístico (Mora, 2021; Verduzco, 2013).
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	Las percepciones encontradas sobre los impactos del turismo. El uso de mecanismos diversos que conducen a la preservación de la exclusión y la captura de beneficios en el desarrollo del sector, la formación de coaliciones inestables (Mora, 2021). El uso de repertorios transgresores para influir en política pública y el papel de la percepción en la construcción de narrativas alternativas para interpretar los procesos de cambio social y ambiental, observados donde ocurre el desarrollo (Edgell et al., 2018; Kuvan y Akan, 2012; Almeida et al., 2017).
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Como un asunto de sopesar y decidir los intereses y el rumbo que debe seguir el desarrollo turístico frente a grandes escenarios de cambio (Burns, 2004; Costa y Lima, 2018). Formación de coaliciones, capacidad del Estado para facilitar los procesos de diálogo y participación. Capacidades de los actores para echar a andar estrategias adaptativas a las políticas emprendidas (Qi et al., 2021).
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	Capacidad de diálogo con múltiples involucrados, habilidades para participar en la creación de opciones de beneficio mutuo, entender las diferencias culturales (Low, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.8. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Evaluación de proyectos y provisión de infraestructura

Cursos ofrecidos	**Análisis de la infraestructura turística**
	Consultoría para el turismo
	Diseños y evaluación de proyectos turísticos
	Formulación y evaluación de proyectos
	Formulación y evaluación de proyectos turísticos
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	La capacidad de una sociedad, comunidad o destino turístico para resolver las controversias en torno a proyectos de gran envergadura que, a pesar de tener impactos, pueden contribuir a crear condiciones para la creación de empleo, responder a tendencias globales y, en general, mejorar las condiciones de vida de la población. A nivel mundial, se ha extendido el uso del concepto de licencia social para operar, la cual implica una buena evaluación de impactos sociales, culturales y ambientales de los proyectos de inversión (Stuart et al., 2023).
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	Principalmente, el estudio de las controversias sobre proyectos de infraestructura y de desarrollo turístico, en general, incluyen: identificación de actores, identificación de asuntos, caracterización de impactos y efectos distributivos, dinámicas contenciosas, ciclos de protesta, y el tipo de repertorios de acción usado por distintos actores. Algunos trabajos comparados, investigan las causas que definen trayectorias para conflictos similares, o diferentes. También se estudian alternativas de manejo de los conflictos y culturas de negociación en distintos países (Tsao et al., 2021).
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Se analizan nociones como: capacidad de regateo (Karyopouli, 2016), la creación de opciones de beneficio mutuo, estrategias distributivas o de creación de valor usadas por distintos involucrados. Además de implicaciones de los proyectos para el beneficio social, lo cual se asocia –a veces–, al problema de la representación de los intereses de los débiles y de generaciones futuras (Baarveld et al., 2015).
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	Análisis de vastas cantidades de información, capacidad de comunicación interpersonal para hacer reclamos, plantear opciones y dar seguimiento a la evolución de las posiciones de los diversos actores en torno a las opciones que se van construyendo en los procesos de negociación (Mwesiumo et al., 2022).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.9. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Turismo receptivo y planeación de eventos, congresos y convenciones

Cursos ofrecidos	**Administración y operación de grupos y convenciones**
	Dirección y organización de eventos
	Organización de congresos y convenciones
	Organización de congresos, ferias y exposiciones
	Organización de eventos turísticos
	Taller de organización de eventos
	Planeación y logística de eventos
	Turismo de reuniones y dirección de eventos
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	La procuración de desarrollo *vs* la persistencia de problemas asociados a la celebración de eventos, los impactos distributivos de los mismos (¿quién gana y quién pierde?), la explicación de las trayectorias seguidas en distintos casos –con énfasis en la explicación de las diferencias de resultados obtenidos–. Las relaciones cambiantes entre actores estatales y no estatales, así como la influencia de organizaciones internacionales y empresas con influencia mundial.
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	Ajustes de cuentas, ingresos y gastos en las distintas etapas, diversos asuntos contractuales, incluyendo el manejo de contingencias, moneda, idiomas, y la viabilidad económica del sector en distintas condiciones. Provisión de infraestructura para el sector. El análisis de costos e impactos y afectación de intereses en distintas opciones de tiempo, lugar y sitio para el evento (Kapoor et al., 2007). Es importante entender las dificultades, a fin de sortear las que se derivan de la coordinación y comunicación entre distintas agencias, incluyendo los problemas originados por actores con diferentes preferencias (Whelan y Molnar, 2018).
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Como un asunto de desarrollo de capacidades, manejo de múltiples asuntos y múltiples involucrados, construcción de narrativas sobre las aportaciones de los eventos a las trayectorias de desarrollo local (Andranovich et al., 2001). Además de un asunto de estrategias para ganar en competencias por la organización de eventos (Kassens-Noor y Lauermann, 2017).

Continuación Tabla 3.9.

Cursos ofrecidos	**Administración y operación de grupos y convenciones**
	Dirección y organización de eventos
	Organización de congresos y convenciones
	Organización de congresos, ferias y exposiciones
	Organización de eventos turísticos
	Taller de organización de eventos
	Planeación y logística de eventos
	Turismo de reuniones y dirección de eventos
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	Capacidad de entender y estimar beneficios para todas las partes; habilidad para dividir en etapas los reclamos y propuestas presentadas, y para determinar el momento de hacerlas; manejo de información y conocimiento del mercado, y de los actores clave en este sector; pensar con rapidez y decidir soluciones estratégicas; tener conocimiento de las nuevas tendencias del sector; tener buenas habilidades de comunicación en diversos idiomas; habilidad para hacer planes y manejar múltiples situaciones en forma simultánea (Kilkenny, 2011); capacidad de manejo de proyectos complejos (Whelan y Molnar, 2018).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.10. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Innovación y nuevas tendencias

Cursos ofrecidos	**Innovación en turismo**
	Temas emergentes y tendencias del turismo
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	La posibilidad de hacer frente –en forma consensuada– a nuevos retos en el sector, incluyendo: el cambio tecnológico, la vulnerabilidad ante cambios climáticos, inseguridad, envejecimiento de la población, la necesidad de impulsar procesos de desarrollo incluyentes (Henderson, 2007; Cohen y Cohen, 2012; Isaac et al., 2019), además de planes de prevención, recuperación y regeneración (Fotiadis et al., 2021).

Continuación Tabla 3.10.

Cursos ofrecidos	Innovación en turismo
	Temas emergentes y tendencias del turismo
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	La conceptualización de nuevos problemas que afectan a la sociedad y a ciertos sectores de la población, tanto en destinos turísticos emergentes, como en otros consolidados que presentan problemas de saturación de la oferta, agotamiento de los recursos y espacios que permiten atender necesidades de locales y visitantes –en el medio urbano y en el rural/natural– (Zmyślony y Kowalczyk-Anioł, 2019). Además de la proliferación del debate público y científico (Patterson et al., 2006), y el manejo de conductas inapropiadas de ciertos actores.
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Como un reto para sociedad y empresas clave del sector (Schneider, 2010); un problema de agotamiento de la capacidad del Estado (a nivel nacional y local) para hacer frente a actores poderosos del sector privado y nuevos actores operando fuera del Estado (Burns, 2004; Baranowski et al., 2015; Liu, 2020; Fayard, 2023). También como un asunto de enfrentamiento entre distintas narrativas sobre aspectos los clave de: identidad y pertenencia (Ceisel, 2018), derechos humanos, necesidades esenciales, inclusión, respeto por la cultura y el patrimonio como asuntos que demandan nuevos consensos (Almeida, 2005; Sampaio et al., 2014; González-Reverté y Soliguer-Guix, 2022).
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	Entendimiento de los vínculos entre grandes cambios estructurales y la dificultad para conciliar los intereses entre actores estatales y no estatales que operan con distintos rangos de atención a los retos que enfrenta el sector a distinta escala. Hablar/escribir otros idiomas, investigar contrapartes (Carhuancho et al., 2019). Capacidad de procesar grandes cantidades de información, dialogar con actores de diverso origen y horizontes de vida. Amplias capacidades de comunicación, diálogo, y de dirección de equipos multidisciplinarios para hacer frente a situaciones de crisis y desastre, además de activar diversas formas de inteligencia (Power et al., 2020).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.11. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Ética y responsabilidad social

Cursos ofrecidos	**Desarrollo de habilidades socioemocionales**
	Ética, derechos humanos y responsabilidad social
	Responsabilidad social y sustentabilidad
	Responsabilidad social y desarrollo sustentable
	Taller de formación en responsabilidad social y ambiental
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	El conocimiento profundo de las motivaciones, emociones y disposición a actuar de ciertas maneras en las dinámicas de conflicto y negociación. El entendimiento de la construcción discursiva del concepto de responsabilidad como articulador de repertorios de acción. La viabilidad de las narrativas como objeto de estudio (Isaac y Farkic, 2024; Aryal, 2025).
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	Los motivos de actores, el papel de las emociones, las nociones de identidad, el cuestionamiento de la racionalidad en su sentido convencional. Las contribuciones de los procesos a la justicia distributiva (Sherwood, 2023). Las brechas entre las prácticas y las ideologías de la responsabilidad social como problemas éticos y prácticos en la construcción de acuerdos (Sin, 2017).
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Como un asunto relacionado con la construcción de confianza que influye en el logro de acuerdos, el respeto de los intereses de otros involucrados, la procuración del bienestar social, la construcción de la reputación y la construcción de soluciones de ganancias mutuas (Nielsen, 2009). Dinámicas de poder, legitimación, liderazgo y valores morales como factores que influyen en negociación (Jamal y Getz, 1999; Aryal, 2025). Sesgos asociados a género y experiencia (Robinson et al., 2000). La importancia de contar con arreglos institucionales y sociales que ayudan a fomentar la honestidad y la construcción de confianza (Cramton y Dees, 1993).
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	Diálogo y comunicación, empatía, capacidad de atender diversidad de intereses, ser confiable. Sinceridad y conocimientos sustantivos (Cohen, 2010). La introducción del concepto de responsabilidad social en el modelo educativo y la investigación que reconozca los pilares del concepto y la práctica (Paskova y Zelenka, 2019).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.12. Una ventana al estudio de conflicto y negociación en el tema de Comunicación

Cursos ofrecidos	Comunicación y relaciones públicas
¿Qué está en juego en la profundización de conocimientos en esta línea de aprendizaje?	Tanto en la etapa del conflicto, como en la etapa de negociación. La capacidad de comunicación de los involucrados en ambos procesos, sean agentes o principales en la situación, es considerada un factor clave para entender las dinámicas observadas y los resultados obtenidos. En este campo, se necesitan personas capaces de establecer canales estratégicos de comunicación para crear valor y contribuir a crear bienestar (Grunig, 2022). Las personas que se movilizan, demandan marcos interpretativos; y las que negocian, necesitan construir narrativas en torno a posibles beneficios y soluciones de ganancias mutuas. Redactar textos de los avances en el proceso de negociación ayuda a facilitar la construcción de consenso.
¿Qué aspectos son abordados en las dinámicas contenciosas que se registran en la literatura?	Un aspecto central es el papel que juegan los líderes y los intelectuales en la construcción de marcos interpretativos. Los expertos en este campo pueden contribuir a lograr que todas las voces sean escuchadas (Grunig, 2022). Dirigir la comunicación al manejo del conflicto y la procuración del consenso. La comunicación es un factor clave en el manejo de crisis porque ayuda a ganarse a las personas, ponerse en su lugar, entender sus intereses, a generar las opciones que les permiten seguir con su vida y sentir que salieron ganando haciendo uso de la paciencia, la sinceridad, el aplomo, la seguridad, la abstención a emitir juicios *a priori* (Slatkin, 2010).
¿Cómo se le está abordando desde la literatura de negociación?	Se estudia la importancia de las normas culturales y otros factores en la comunicación, la negociación y el manejo de conflicto (Ramirez et al., 2019). La importancia de participar en formas colaborativas de persuasión y antagonismo (Grunig, 2022). Estudiando el papel de diversas estrategias de negociación en la efectividad de las relaciones públicas digitales (Alhasani y Muslim, 2022). El uso de simulaciones (*role playing*) para mejorar las capacidades. El desarrollo de capacidades de diálogo y comprensión de los intereses ajenos.

Continuación Tabla 3.12.

Cursos ofrecidos	Comunicación y relaciones públicas
¿Qué tipo de habilidades específicas son necesarias?	El valor del liderazgo, buena comunicación interpersonal, usar tácticas y mantener un diálogo fluido, ser persistente y persuasivo –como algunos de los factores para el manejo de proyectos – (Hudson et al., 2005). Comunicación oral y escrita, capacidad de ponerse en el lugar de otros para explorar el valor de las opciones para sus intereses (Fioravanti et al., 2021). Capacidad para imaginar, recrear y analizar críticamente distintos escenarios (Suransky et al., 2010). La capacidad de poner atención a lo que se dice, verbal y corporalmente, lo que no se dice, interpretar cómo ocurren las interacciones entre involucrados, identificar las barreras de la comunicación y cómo influyen en la efectividad de las interacciones para atender los intereses de los involucrados (Plack y Driscoll, 2024).

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

El contenido de este capítulo, está dirigido principalmente a los actores que participan en la revisión, formulación y gestión de los programas profesionales en el campo del turismo y temas afines. Antes de presentar los resultados de un diagnóstico de las mallas curriculares de carreras de estudios profesionales en universidades seleccionadas, ubicadas en las principales regiones turísticas de México, hicimos una caracterización de los enfoques usados para estudiar el conflicto y la negociación, como componentes de un proceso amplio que demanda mejores capacidades analíticas y prácticas para transitar del conflicto a la negociación exitosa.

Con esa base conceptual, hicimos una lectura de la oferta educativa seleccionada para identificar ventanas existentes para incorporar contenidos didácticos y ejercicios de aprendizaje, que ayuden a incrementar las capacidades de negociación y estudio de conflictos entre los profesionales del turismo y otros actores que interactúan con ellos.

Los resultados obtenidos mediante un trabajo de análisis comparado de las mallas curriculares, sugieren la existencia de múltiples ventanas de

oportunidad para incorporar conocimientos sobre conflicto y negociación en cada una de las licenciaturas estudiadas. En general, se logró detectar un sesgo disciplinario que plantea la posibilidad de una división del trabajo, con universidades del centro y sur de México más orientadas al estudio del conflicto, y las universidades en el norte del país más orientadas al estudio de la negociación.

Al analizar diversos grupos de asignaturas en los que, teóricamente, sería factible incorporar actividades didácticas dirigidas al desarrollo de capacidades en ambos temas, se propone un primer acercamiento hacia un diagnóstico más profundo de las ventanas existentes para cada tema seleccionado.

Los resultados obtenidos muestran que existen múltiples ventanas para impulsar una mayor especialización en el estudio de conflictos y negociación, pero se reconoce que transitar en esa dirección es también conflictivo, porque hacer cambios en los programas y los contenidos de las asignaturas es, una tarea complicada, en tanto apela al desarrollo de nuevas capacidades personales y organizacionales que pueden no estar al alcance de los docentes y administrativos, en los diversos entornos universitarios.

CAPÍTULO 4
La disputa por los bienes públicos en el desarrollo turístico

Introducción

Analizar el desarrollo como un proceso de naturaleza contenciosa, es importante por razones científicas, económicas, políticas y sociales. En un sentido amplio, es posible argumentar que una de las principales ventajas competitivas de una sociedad, es la habilidad de sus gobernantes y sus líderes sociales y económicos para alcanzar acuerdos que permitan lograr objetivos de expansión de la economía, protección del bienestar comunitario y la adopción de medidas preventivas para afrontar los riesgos contingentes del proceso de desarrollo. La relación entre ruta de desarrollo seguida y los términos consensuados por una sociedad para tal fin, queda más en evidencia cuando se estudia el proceso de desarrollo turístico.

El valor de un destino turístico no se crea solamente a partir de las decisiones privadas racionalistas que buscan maximizar la utilidad y lograr la apropiación de activos que se pueden poner a disposición del mercado. El desarrollo turístico depende, en gran medida, de la creación y cuidado de bienes públicos o de uso compartido; es decir, bienes cuyo consumo privado no excluye a otros de su disfrute (Rigall-I-Torrent, 2008).

El desarrollo turístico también depende de la creación de bienes que demandan de la cooperación para subsistir, como son: la calidad del agua, la calidad del aire, la seguridad, el patrimonio urbano, cultural, gastronómico, o la integridad paisajística natural. Construir bienes públicos y cuidar

los existentes son caminos que contribuyen al florecimiento del sector, pero, si no se evita su apropiación por parte de unos cuantos, la posibilidad de que surjan conflictos crece rápidamente. Cuidar los bienes públicos que favorecen el desarrollo turístico, es una tarea compleja. La mejor ruta para evitar conflictos es ejecutar planes de producción y manejo de dichos bienes, usando modelos intensivos en capital social y el uso de procesos participativos de implementación. Lograrlo puede ser complicado ya que, en varias situaciones, la cooperación pública sólo ofrece beneficios tangibles en el largo plazo.

Debido a la interdependencia entre diversos lugares alrededor del mundo, fortalecida con la globalización, el desarrollo turístico sustentable y la protección de la diversidad patrimonial en las diferentes regiones del mundo, depende, no solo de lo que pueden hacer las comunidades más cercanas, sino también de lo que haga el resto de la humanidad por cada una de ellas (Comer, 2014). Esto es así porque, en un sentido amplio, el cuidado de los bienes públicos globales es una tarea de vasto alcance que ningún grupo o país puede lograr por su cuenta.

Para ilustrar la centralidad de los bienes públicos como objeto de conflicto en el desarrollo turístico, en este capítulo se recuperan cuatro tipos de temáticas que son fuente inagotable de controversias, a saber: identidad cultural (Yang et al., 2013), derechos de uso de suelo y captura de plusvalía (Almeida et al., 2017), patrimonio histórico, arquitectónico y urbano (Kruczek et al., 2022), y patrimonio ambiental (Budowski, 1976). Estos temas acaparan abrumadoramente las páginas de medios de comunicación formales, los blogs, los documentos y diagnósticos de organismos internacionales, además de los estudios académicos. Varios de los documentos revisados tratan estos temas y su relación con otros sociopolíticamente más amplios, entre ellos: el respeto a los derechos humanos y comunitarios, la seguridad social, la discriminación, o la desigualdad. Por

eso, argumentamos que el estudio de conflictos es el puente directo que conduce del entendimiento del fenómeno turístico mundial, a la naturaleza compleja de las relaciones sociales, los problemas que enfrenta la humanidad, y el manejo de destinos turísticos como tema central en las políticas públicas.

Los retos de proveer bienes públicos y manejar recursos compartidos para alcanzar metas de desarrollo turístico, pueden enfrentarse a distintas escalas. El logro de acuerdos o la falta de ellos, son evidencias del grado de capacidad mostrada por los actores involucrados para generar soluciones de beneficio mutuo y navegar en condiciones institucionales y sociopolíticas adversas. Para los actores privados, la falta de capacidad puede reflejarse en la pérdida de oportunidades de acumulación, pero también de respeto por parte del resto de los involucrados en su buen desempeño. Para los actores públicos que fungen como agentes del interés común, la falta de capacidad se refleja en menos posibilidades de contribuir a crear, proteger y dar resiliencia a los bienes públicos que ayudan a definir el grado de bienestar de una sociedad.

Para explicar la importancia de desarrollar capacidades en el estudio de disputas sociales que giran en torno a la protección de los recursos que constituyen la base del turismo en todo el mundo, este capítulo está organizado en cuatro secciones. La primera, contextualiza la existencia del conflicto como resultado de la interacción social para lograr la subsistencia y acumular riqueza. La segunda parte, describe los cuatro bienes públicos o de uso compartido más disputados en turismo. La tercera, aborda las limitaciones de distintos tipos de soluciones proteccionistas; enseguida, se presenta una reflexión sobre la integración de diversas soluciones mediante procesos negociados. Finalmente, se ofrecen nuestras conclusiones.

4.1. Contextos sociales, conflictos y acumulación de riqueza

Desde un punto de vista teórico, todos los conflictos del turismo resultan de la divergencia entre actores sociales –individuos, grupos, comunidades, empresas o entidades públicas–, quienes tienen sus propios intereses y buscan beneficios que favorezcan su sobrevivencia y les ayuden a mejorar su situación, ya sea acumulando riqueza, evadiendo problemas, o conservando el poder. El bienestar es relativo. Como se observa en los siguientes ejemplos, a veces, las maneras de construirlo ponen a prueba los arreglos institucionales existentes, de modo que ciertos jugadores pueden beneficiarse de formas innovadoras de organizar la producción de bienes y servicios.

Una breve historia de la disputa por el espacio aéreo sobre Tijuana-San Diego

La historia de la solución aeroportuaria para Tijuana y San Diego, dos ciudades que han conformado una zona metropolitana binacional en la confluencia de la frontera entre México y Estados Unidos, y la costa del Océano Pacífico, en los estados de Baja California y California, muestra con claridad las intenciones de múltiples involucrados de dos países tratando de apropiarse de las ventajas ofrecidas por el espacio aéreo para facilitar la conexión aérea de esta metrópoli binacional con el mundo, y para solventar la división artificial que plantea dicho espacio debido a la existencia de la frontera internacional. En Tijuana-San Diego, dos coaliciones de empresarios buscaron, por años, una solución para ampliar la capacidad de sus respectivos aeropuertos. De acuerdo con Verduzco et al. (1995), este conflicto se reactivó cuando los actores con intereses en San Diego exploraron la construcción de un segundo aeropuerto para la ciudad. Una de las opciones que finalmente no fructificó, consistía en construir un aeropuerto en la Mesa de Otay, junto a la línea internacional, pero del lado de

California, lo que permitiría operar con pistas casi paralelas al aeropuerto de Tijuana.

Ante la imposibilidad de lograr ese propósito, los interesados en expandir la capacidad de transportación aérea de la metrópolis binacional encontraron una solución que, en otras circunstancias, parecería imposible. La solución negociada consistió en abrir un puente internacional para comunicar al Aeropuerto de Tijuana con una extensión de su terminal construida en territorio estadounidense. Lograr este acuerdo, no parecía sencillo porque involucraba demasiados intereses locales, estatales y nacionales en ambos países. Finalmente, se alcanzó un acuerdo y se construyó el puente conocido como *Cross Border Express* (CBX). Este es un puente peatonal de cuota con su propia garita internacional por el que solamente pueden cruzar pasajeros con boleto de avión pagado en vuelos que salen o llegan al Aeropuerto Internacional de Tijuana. Desde su apertura, el 9 de diciembre de 2015, la infraestructura puente-terminal CBX ha funcionado sin mayor problema y ha mejorado la experiencia de viaje para millones de visitantes que utilizan el aeropuerto de Tijuana.

De esta manera, en la práctica, este aeropuerto internacional se convirtió en el segundo aeropuerto de San Diego. Para mediados de septiembre de 2023, esta infraestructura binacional alcanzó la cifra de 20 millones de usuarios desde su inauguración. En la celebración de este logro, el director de CBX encomió el papel que han jugado las aerolíneas, los gobiernos de México y Estados Unidos para facilitar los trámites migratorios, además de los líderes de ambos lados de la frontera (Mendoza, 2023).

La importancia turística de los bienes públicos y las reglas de apropiación

El ejemplo Tijuana-San Diego muestra que, a distintas escalas, el desarrollo turístico florece a partir del uso de lo que Elinor Ostrom (2011) llama recursos de bienes compartidos. Por su alta dependencia de recursos de

este tipo, el desarrollo turístico enfrenta constantemente el riesgo de llegar a situaciones de abuso en la utilización de un recurso que le resulta vital en el presente y en el futuro. Según Ostrom, las reglas de apropiación y, sobre todo, el consenso social al respecto, evita a los involucrados llegar a la solución no cooperativa sugerida por Hardin (1968) en su metáfora de la tragedia de los bienes comunes. Sea que el asunto en cuestión refiera al cuidado de las playas, la protección del bosque, el acceso a agua de calidad, la seguridad pública, la preservación del patrimonio construido, la identidad cultural o preservar la capa de ozono y evitar el deshielo de los polos, es claro que, para la actividad turística, cuidar bienes públicos y recursos compartidos puede enriquecer la resiliencia del sector, tanto a nivel local, como global (Duverger et al., 2022; Rico-Amoros et al., 2013).

Diversos estudios, entre los que se destacan los de la propia Ostrom (2011) y muchos otros institucionalistas que han usado su enfoque, explican la existencia de variaciones en las rutas de desarrollo seguidas por distintas comunidades. Estos estudios han demostrado que la clave para mantener los bienes públicos o de uso compartido es el diseño de arreglos institucionales dirigidos a evitar las prácticas depredadoras de algunos actores (*free riders*). Los actores "depredadores" con poder, con información, o con capacidad de evadir sus responsabilidades, pueden ser muy nocivos para el desarrollo turístico (Nicolau y Mas, 2014).

La solución de la terminal-puente CBX en Tijuana-San Diego muestra también que las reglas en cuestión no necesariamente deben ser impuestas por una fuerza externa. De hecho, esa experiencia confirma la tesis sugerida en los trabajos que sirvieron para que Ostrom obtuviera el Premio Nobel de Economía en 2009. Esto es, se confirma que, cuando los involucrados en el uso de recursos tienen la oportunidad de dialogar, pueden encontrar opciones de manejo de dichos recursos que los diversos involucrados están dispuestos a respetar, evitando con ello los altos costos de

monitoreo y de hacer cumplir el acuerdo, que resultarían del uso de reglas impuestas por actores externos, como puede ser el Estado.

Proponer y hacer cumplir reglas que eviten la apropiación de los recursos de una comunidad, es también una forma sensata de evitar que surjan conflictos entre los pobladores de una región, o entre éstos y nuevos actores que aparecen en escena cuando los recursos de dicha región incrementan su valor para el desarrollo turístico. No hay una receta sobre cómo redactar, aplicar y hacer respetar las reglas. Las sociedades deben encontrar, por su cuenta, cuáles arreglos responden mejor a sus necesidades y les permiten encontrar salidas a los conflictos derivados de la variedad de intereses existentes. Sin dichas reglas, y un buen manejo de los impactos del turismo, los destinos turísticos, sobre todo los de reciente creación, pueden tener un periodo de auge que, al principio, parece interminable, pero que está siempre al borde de iniciar un periodo de declive paulatino (Su et al., 2022; Romão, 2025). La situación se complica porque la pérdida de confianza en el futuro de un destino turístico termina por reducir el respaldo de la población a las políticas dirigidas para hacerlo sostenible, y eso suele restar viabilidad al turismo como actividad que dé soporte al desarrollo social (Diedrich y García-Buades, 2009).

A nivel global, se han estudiado tendencias de declive en ciertos destinos turísticos asociados a: escaso cuidado del soporte material y humano que dio lugar a su prosperidad, falta de acuerdos para preservar sus activos más valiosos, y exceso de turismo sin intervención pública para controlar ese escenario (Benner, 2020). Ante estas perspectivas de cambio, la construcción de consensos se vuelve relevante para lograr el crecimiento resiliente del sector turismo y, junto con ello, la procuración de otras metas de interés social. El problema es que no siempre los involucrados son capaces de lograr dicho consenso.

Ante la sola posibilidad de que se presente un escenario adverso, crece el interés por responder una pregunta que es teórica, metodológica y

socialmente relevante: ¿Por qué algunos países, o incluso, algunos destinos turísticos, pueden resolver mejor que otros los conflictos derivados del desarrollo turístico? Responder esa pregunta abre toda una gama de posibilidades analíticas de los factores que influyen en la persistencia del conflicto como una barrera al desarrollo turístico equilibrado.

La importancia de lograr consenso para evitar prácticas depredadoras

En turismo, podemos entender como prácticas depredadoras todas aquellas acciones, decisiones o proyectos que amenazan con usar de manera irresponsable algún tipo de recurso valioso para el sector, incluyendo, desde luego el capital humano (Azcárate, 2020). Se trata de prácticas que amenazan la estabilidad y sostenibilidad de un destino turístico, debido al uso de estrategias rentistas de corto plazo o de acciones que ponen en riesgo el recurso, sin contar con ningún mecanismo confiable de prevención o respuesta contingente para hacer frente a distintos escenarios adversos (Müller, 2008). El predominio de este tipo de prácticas, es una fuente de conflicto sobre la cual existen múltiples señales que no deberían de pasar desapercibidas.

No hay una receta, ni un modelo ideal para construir consenso entre partes en conflicto, debido al cuidado o descuido de los recursos valiosos para el turismo y para la sociedad en general. Cada país, cada región, e incluso, cada comunidad, deben encontrar la manera de alcanzar un acuerdo que les permita evitar prácticas depredadoras de los recursos que abren el camino al desarrollo turístico irresponsable. Los recursos a cuidar no solo son el capital natural, el capital urbano o el capital cultural de un destino, también es necesario cuidar y expandir el capital humano sobre el cual descansa la competitividad del sector turístico. Cada tipo de capital enfrenta prácticas depredadoras que lo ponen en peligro. Corresponde a distintas constelaciones de actores defender dichas formas de capital y

emprender acciones (estímulos o sanciones) dirigidas a evitar las prácticas que los amenazan (Uphoff y Langholz, 1998).

Para los destinos turísticos, la prevalencia de prácticas depredadoras en el sector es tan dominante que se ha llegado a la situación en la que, difícilmente, unos actores sociales operando en forma independiente pueden hacerles frente. Este problema tiene lugar en múltiples escalas.

Los vecinos de un barrio o una comunidad, a duras penas pueden hacer frente a la transformación de su entorno impulsada por el exceso de liquidez financiera y créditos baratos que estimulan la compra de segundas residencias y la especulación en el sector inmobiliario (Lestegás, 2019; Navarrete, 2020).

Las ciudades coloniales no pueden, por su cuenta, cuidar el patrimonio arquitectónico y cultural sin alcanzar acuerdos con actores nacionales e internacionales. Las ciudades turísticas de distintas partes del mundo, saben muy bien que no pueden acabar por su cuenta con problemas de inseguridad derivados de la formación de redes internacionales del crimen que operan en líneas como el tráfico de personas, el tráfico de armas, el tráfico de drogas o el lavado de dinero (Molinar y Carrillo, 2024). Los diversos destinos turísticos de playa, incluyendo a países isleños enteros, encuentran que, solos, por su cuenta, es imposible hacer frente a las consecuencias del cambio climático (Lin y Wang, 2023).

El malestar social contra la turistificación tiene manifestaciones concretas en diversas localidades que son polos de turismo mundial, pero, su existencia, tiene raíces en procesos globales de gran calado que involucran la desigual distribución del ingreso, la disparidad entre países ricos y países pobres, o el desinterés que hay en los países de origen de los turistas en los valores culturales de las regiones de destino. Desde el enfoque estructuralista, se suele decir que el deterioro de los destinos turísticos y la pérdida de calidad de vida de sus poblaciones locales constituyen un ejemplo de acumulación por desposesión. Pero, el asunto es más compli-

cado, pues involucra diseños institucionales, políticas públicas, además de la existencia de actores ambiciosos que buscan acumular riqueza, gracias al desarrollo turístico (Holešinská y Šauer, 2018; Zmyślony et al., 2020).

Para un análisis relacional de estos asuntos, esa manera de ver la situación representa un abordaje muy genérico del conflicto que, difícilmente, conduce a la identificación de las alternativas de negociación que se pueden seguir para hacer frente a esas manifestaciones del proceso de acumulación de capital que tiene lugar en el desarrollo turístico. Un análisis relacional puede hacer aportaciones al entendimiento del conflicto y a los procesos de negociación porque es capaz de identificar la cadena de causalidades que dan lugar a las manifestaciones más crudas y concretas de las prácticas depredadoras del turismo.

Estos temas del desarrollo turístico deben ser intervenidos mediante cambios en los arreglos que regulan la apropiación de los activos naturales, materiales, comunitarios y humanos de una sociedad, pero cada comunidad o cada país no puede convencer a los involucrados con poder, de la importancia de hacer los cambios necesarios para poner freno al potencial destructor del desarrollo turístico.

4.2. Los cuatro bienes públicos más disputados

Existen múltiples razones para el surgimiento de conflictos en el proceso de desarrollo turístico de un lugar. La mayoría de esas razones tienen que ver, de alguna manera, con la disputa de cuatro tipos de bienes públicos. Como se muestra en la Figura 4.1, en cada uno de los tipos de bienes existen razones de mucho peso que pueden ser usadas por las personas para construir las narrativas portadoras de historias causales de su participación como opositoras, y sus malestares con las acciones o decisiones que perciben como una amenaza o alteración muy seria a su manera de vivir, y a lo que consideran derechos ganados en un lugar.

Enseguida, se analizan cada uno de estos bienes como fuente de conflicto y se exploran las razones más frecuentemente usadas por los participantes al momento de hacer sus reclamos a otros involucrados, así como las barreras a la negociación más comunes en cada tipo de conflicto.

Figura 4.1. Los cuatro bienes públicos más disputados

Fuente: Elaboración propia con base en consulta de estudios de caso publicados en revistas especializadas.

Identidad cultural. El valor de la identidad cultural como recurso turístico no está a debate (Yang et al., 2013). Cuando deciden a dónde viajar, amplios segmentos del turismo mundial y doméstico buscan características de autenticidad, distinción y grado de conservación de tal identidad en los destinos que intentan visitar. Al ser un bien cultural, la identidad es un acervo patrimonial intangible que, a diferencia del patrimonio arquitectónico y arqueológico, es un bien que puede ser usado para fines turísticos, sin que ello represente una apropiación real de un bien patrimonial físico, como puede ser una finca, o incluso un vecindario. La identidad cultural es menos

apropiable, pero no por ello menos vulnerable. Algunos elementos de la identidad cultural la vuelven un bien público que, sin ser tangible, puede ser transformado por la vía del consumo irresponsable e inadecuado. Esta es la característica que hace de este recurso un objeto de conflicto.

Las grandes amenazas, que son también las principales detonadoras de conflicto, tienen nombres ampliamente debatidos por los expertos en antropología, turismo y asuntos culturales; en general, se llaman: turistificación, apropiación cultural y tematización de la cultura local para el consumo turístico internacional. Los siguientes ejemplos ilustran las manifestaciones que puede tomar el amplio debate sobre el uso de la identidad cultural como recurso turístico.

A mediados de 2023, Rodrigo Soriano, un reportero del periódico español *El País*, reportó una crítica del Gran Consejo Maya a la empresa turística Xcaret, creada en 1990, por la apropiación cultural en su parque temático de Quintana Roo. Como es bien sabido, este parque es de gran magnitud y tiene fama internacional. En años recientes, se le ha identificado como una de las empresas causantes de explotar irresponsablemente el patrimonio cultural de los pueblos y comunidades indígenas. De manera acertada, el reportero indica que las quejas del Gran Consejo Maya constituyen un ejemplo de los esfuerzos realizados por México para impedir la apropiación cultural de sus pueblos indígenas (Soriano, 2023). No obstante, es claro que el conflicto tiene un sustrato comercial y, por lo tanto, se relaciona no solo con el uso privado de los elementos culturales de la identidad maya, sino con la distribución de los beneficios de dicho uso y, en un sentido más amplio, con la escasa conciencia del carácter conflictivo que ha asumido, en el mundo, la comercialización de productos turísticos.

El reportero Marco Antonio Barrera, en una nota publicada en el Diario *Luces del Siglo* (6 de febrero de 2024), señala que la acusación se hizo por "utilizar sin consentimiento los elementos gráficos y simbólicos del vasto legado maya, buscando capitalizar sobre una cultura que ha sobre-

vivido milenios." Su reportaje da cuenta del resultado del conflicto: un tribunal, dictaminó que Xcaret debía cesar "la comercialización de cualquier producto o servicio que emplee indebidamente el patrimonio cultural maya".

Este caso, ilustra a la perfección un conflicto sobre derechos patrimoniales entre comunidades y empresas. La sentencia fue respaldada, incluso, por el Instituto Nacional de Derechos de Autor (Indautor), bajo el argumento de que "no sólo reafirma el derecho de las comunidades a salvaguardar su cultura, sino que también subraya la ilegalidad de la explotación comercial sin el debido respeto y acuerdo".

En el reporte se menciona que el aparato judicial favoreció "la primacía de los derechos culturales sobre los intereses comerciales". No obstante, el conflicto evolucionó de tal forma que puso en evidencia que el problema no era el uso comercial de la cultura, sino la distribución de los beneficios de tal uso. Como lo señala el reportero:

> Este caso, emblemático y educativo, destaca la necesidad imperante de un diálogo y colaboración genuinos entre las entidades comerciales y las comunidades indígenas, con el fin de promover un turismo que sea sostenible, respetuoso y verdaderamente enriquecedor para todas las partes involucradas (Barrera, 2024).

Después del conflicto, el Gran Consejo Maya y el Grupo Xcaret lograron un acuerdo que puede ser considerado un ejemplo de resultados de negociaciones multilaterales volcado a procurar soluciones de beneficio mutuo. En el acuerdo logrado se consideró, en un sentido amplio, la derrama económica asociada al uso turístico del patrimonio cultural y los riesgos que entraña su sobreexplotación. Para los efectos de este trabajo conviene resaltar los siguientes puntos del comunicado que informa del acuerdo logrado:

- El patrimonio es un bien público que se puede, y se debe proteger.
- Hay un reconocimiento de los adversarios y del mecanismo de representación aceptado por cada uno de ellos.
- Las partes involucradas negocian a la sombra de las leyes vigentes en las que se definen, de manera un tanto insuficiente, las responsabilidades y competencias para distintos involucrados.
- El diseño y comercialización de productos y servicios se hace, y se debe hacer, con respeto al patrimonio.
- La comercialización no era el problema, sino la distribución de los beneficios. Prueba de ello es que se acordó ofrecer espacios para comercialización independiente de los bienes culturales y se ofreció una garantía de compensación por los mismos, lo cual quedó definido como: "espacios adecuados para que los portadores (herederos y transmisores de tradiciones, conocimiento y patrimonio vivo) compartan con dignidad las manifestaciones de su cultura con visión de prosperidad y valor compartido" (Grupo Xcaret, 2024).
- Así mismo, se decidió que "Grupo Xcaret, apoyará proyectos de investigación, preservación, protección, visibilización, valorización, revitalización, difusión y transmisión del Patrimonio Vivo que los Centros Ceremoniales decidan compartir" (Grupo Xcaret, 2024).

En suma, este caso demuestra que, si bien la identidad no es negociable, actores reales pueden encontrar soluciones negociadas para el manejo de los dividendos de su mercantilización. El acuerdo logrado en la primavera de 2024 no tiene como propósito evitar la comercialización de la cultura maya, sino introducir algunos criterios y prácticas para garantizar su legitimidad, autenticidad y respeto, pero, sobre todo, busca redistribuir los beneficios con una orientación de ganancias mutuas como forma de terminar un conflicto cuya duración era perjudicial para todas las partes.

Derechos de uso de suelo y captura de plusvalía. El problema del exceso de turismo en ciertas áreas urbanas, o que inunda ciudades completas de ciertos países, es conocido mundialmente como turistificación o por su nombre en inglés: *overtourism*. Este es un problema crecientemente conflictivo que plantea retos muy amplios de manejo de conflictos y de políticas de suelo y vivienda. Las quejas que despierta tienen que ver con el hecho de que el exceso de visitantes amenaza la tranquilidad de los barrios, comunidades o ciudades, disputa los recursos valiosos a los vecinos y, en su momento, expulsa del lugar a residentes que no pudieron competir con los nuevos usos de suelo y la subida de valor que ello representa. Este problema no solo está en la Europa mediterránea, o en los centros de playa de lugares tropicales exóticos. Es un problema que se siente en América Latina y en México en lugares tan distintos como Ciudad de México, Puerto Vallarta, Jalisco o San Miguel de Allende, Guanajuato. En Japón, por ejemplo, reportes publicados a principios de 2025 indicaban que las ciudades de Tokio, Kioto y Osaka enfrentan una batalla contra el asedio turístico de un flujo de viajeros internacionales al país que, en 2024, alcanzó 36.9 millones y que, según los objetivos del gobierno del país puede llegar a 60 millones de visitantes en 2030 (Travel and Tour World, 2025). En este país, la turistificación tiende a ocurrir en sitios religiosos y de valor patrimonial e histórico, pero también en zonas comerciales centrales en donde hay oportunidades de compras gastronómicas o de entretenimiento (Figura 4.2).

Desde el punto de vista de la planeación urbana, este fenómeno es una manifestación aguda de una disputa histórica entre los usos de suelo que pueden pagar altas rentas y los usos de suelo que carecen de esa posibilidad, como es el caso de los usos habitacionales que no logran alcanzar los nuevos umbrales de rentabilidad establecidos por el crecimiento de la actividad turística (Almeida et al., 2017).

Figura 4.2. Sitios con turistificación conflictiva en ciudades selectas de Japón

Fuente: Fotografías tomadas por los autores: Tokio: 1 y 2, Templo Sensō-ji; 3, Shibuya. Kioto: 4, Calle Matsubara; 5, Templo Kiyomizu-dera. Osaka: 6 y 7, Distrito central Dotombori. Hiroshima: 8, Monumento de la Paz (UNESCO).

En cambio, para el economista urbano que apoya los procesos de toma de decisión en planes urbanos y regionales, la turistificación puede ser un activo o un pasivo para la ciudad o el destino turístico. Todo depende de si se toman o no, las medidas preventivas y los mecanismos de mitigación de consecuencias sociales. Incluso, el Foro Económico Mundial (FEM) ha dedicado espacio para esta discusión, desde donde Cheer y Novelli (2023) reconocen que, para enfrentar este problema, las medidas a tomar se deben manejar en el plano político e implican la combinación de soluciones técnicas que incluyen principios de mercado, como lo han hecho algunas ciudades: Amsterdam, Lanzarote, entre otras. Una línea de política posible es el encarecimiento regulado del mercado inmobiliario, pero su adopción demanda el diseño de complejas herramientas de estímulo y sanción para evitar prácticas rentistas y oportunistas.

En los procesos de planeación urbana, la turistificación es un problema que atenta contra el patrimonio, pero, sobre todo, representa una disputa por la plusvalía. Si el atractivo turístico de la ciudad crece, el suelo donde ocurren las interacciones sube de precio. Así que el reto de negociación es cómo distribuir los beneficios. Si las comunidades y los gobiernos no entienden eso, muy probablemente producirán acuerdos que se reflejarán en barreras al turismo, así como a fallas en el diseño y aplicación de instrumentos para evitar sesgos desproporcionados en la apropiación de la plusvalía generada.

En una ciudad, una mayor demanda de fincas y suelo en áreas con un alto atractivo turístico, representa valores de suelo más altos y, por lo tanto, mayores ingresos para los gobiernos locales dispuestos a asumir, por su cuenta, el reto político de subir el impuesto predial. Si el problema es redistributivo, las autoridades locales y los habitantes pueden encontrar diversos instrumentos que se pueden cortar a la medida de las necesidades de usuarios y tenedores de fincas en las áreas más desprotegidas. Tal vez

existen opciones, el problema es encontrar los espacios para la negociación de las soluciones que mejor acomodan a cada circunstancia.

Patrimonio histórico, arquitectónico y urbano. En la historia de la humanidad, la idea de patrimonio está enraizada en la noción del derecho de propiedad privada (Meskell, 2014; Kruczek et al., 2022). Un complejo arreglo institucional que abarca no sólo el derecho a usar, modificar, transformar y heredar una propiedad, sino que incluye construcciones discursivas de ciertas características del medio construido que se convierten en un bien distintivo de una comunidad. En este tema, el camino de los conflictos tiene muchos rumbos a seguir.

Con frecuencia, la herencia patrimonial refleja antiguas formas dominantes de acumulación de riqueza y extracción de valores del suelo. Como dicen Porter y Salazar (2005), las discusiones sobre patrimonio tienen sentido como parte de un debate más amplio en el que, mediante un proceso de objetivación, es posible asignar "cualidades inalienables a lugares, objetos y prácticas iniciando diversas actividades en torno a ellas, como son actuaciones o exhibiciones o la preservación del turismo" (p. 362). En su perspectiva, una manera de entender estas situaciones es analizar los conflictos sobre turismo y patrimonio como "episodios de conflicto que ocurren entre involucrados –huéspedes, anfitriones, agencias de desarrollo y comunidades locales– en torno al acceso a sitios, el desarrollo y el manejo [de los activos del turismo]" (p. 362).

De acuerdo con *Museum International*, los conflictos en relación al patrimonio, "no se limitan al tema de su destrucción, incluso si el antagonismo implica confrontaciones físicas", más bien abarca múltiples formas de interpretar la noción de patrimonio y la distribución de costos y beneficios asociados a su uso y protección (Vinson, 2010, p. 4).

El desarrollo turístico es uno de los procesos económicos más vinculados al debate sobre protección y apropiación patrimonial en entornos

urbanos. El uso del patrimonio para fines turísticos trastoca las nociones de privacidad, exclusividad y sostenibilidad de las características del medio construido. Eso convierte al patrimonio en un objeto codiciado y en una fuente de conflicto con infinidad de manifestaciones que pueden llegar a ser muy transgresoras del orden hasta el punto de interrumpir los beneficios que puede dejar el turismo.

Un ejemplo de un conflicto de orden patrimonial y duración efímera, es ilustrativo de lo anterior porque sucedió debido al uso de mecanismos y prácticas de apropiación muy bien enraizadas. Según se reportó en varios medios, en abril de 2024, una empresa turística de Estados Unidos, organizó una excursión para extranjeros que incluía observación del eclipse total de sol, desde un mirador público ubicado en el Cerro de Los Remedios en Durango. Para tener exclusividad, la empresa impidió el acceso a dicho espacio a mexicanos locales. De acuerdo con el reporte de Carrasco (2024), la administradora de la empresa argumentó que "el gobernador del estado les 'vendió' el espacio exclusivo para admirar el eclipse", por lo que podía argumentar que aquello era un evento privado. Luego, el caso fue asociado al problema de gentrificación que genera el turismo en las ciudades. Se trata de un asunto con ramificaciones sociales y geopolíticas, incluso más amplias, que solo se pueden detectar cuando se analizan sistemáticamente diversos casos.

Otra situación ejemplar, con una estructura de involucrados diferente, sucedió en el estado mexicano de Yucatán. A principios de 2023, un conflicto social hizo erupción en las inmediaciones de la zona arqueológica de Chichen Itzá. De acuerdo con un reporte publicado por el *Diario de México*:

> Desde el 2 de enero, habitantes de las comunidades Pisté, Xcalakoop y San Felipe Nuevo bloquearon las principales vías de acceso a la milenaria ciudad,

pidiendo la destitución del director de la zona arqueológica, Marco Antonio Santos Ramírez.

Después de 10 días, los indígenas mayas levantaron el miércoles el bloqueo, pero su demanda principal no fue considerada, ya que el director del sitio e investigador del INAH sigue despachando en su oficina y aseguró que autoridades del Gobierno federal lo ratificaron como director de la zona arqueológica.

Sin embargo, los indígenas mayas aseguran que no quitarán el dedo del renglón, "seguimos en las mesas de diálogo", dijo a EFE el mediador Arturo Ciau Puc (Campos, 2023).

Al igual que otros casos donde está en debate el uso del patrimonio para fines turísticos, en este hecho, la fuente del conflicto no es quién administra tal patrimonio, sino la manera como sus decisiones influyen en la distribución de los beneficios y privilegios de su explotación turística y comercial. Chichen Itzá, fue declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO en 1988 y es uno de los principales atractivos para el turismo extranjero, principalmente procedente de Europa. El fondo de este conflicto es el derecho a obtener un beneficio del turismo que llega atraído por el valor y la fama del sitio.

Un reporte de la DW (2023), puso el dedo en la llaga del problema:

Aunque la manifestación en carreteras resulta costosa para los campesinos, guías de turistas, comerciantes y artesanos, "porque no estamos trabajando", señalaron que la movilización que surgió el lunes para destituir al director del sitio Chichén Itzá, Marco Antonio Santos Ramírez, "sigue más firme que nunca". Los comunitarios señalan a las autoridades del INAH de no dejarlos trabajar en Chichén itzá, considerado por los mayas un territorio ancestral que les pertenece. [...] Por el contrario, Diego Prieto Hernández, director del INAH, sostuvo al portal informativo local *Aristegui Noticias* que el conflicto

> se originó con un grupo de comunitarios que se opone a la propuesta de ordenamiento de las actividades de comercio que se realizan en el sitio arqueológico, ya que se ha restringido el paso a vendedores ambulantes. Según el funcionario, esta actividad es "demasiado invasora" (DW, 2023).

Si bien alrededor del mundo existen ejemplos donde la destrucción física del patrimonio es, a la vez, fuente y resultado de un conflicto, como lo revela el caso de Chichen Itzá, el uso comercial del mismo es, quizá, la principal fuente de conflictos entre diversos involucrados. Es un tema que confronta a vendedores, guías, operadores de viaje, poblaciones indígenas y una diversidad de actores sociales y gubernamentales que ven, en la confrontación abierta y en repertorios de acción que bordan en la hostilidad y la transgresión, las únicas maneras de obtener, lo que consideran, les corresponde.

Patrimonio ambiental. Cuatrociénegas, Coahuila, no es precisamente uno de los destinos de turismo de naturaleza más conocidos de México. Los balnearios de su Área Natural Protegida, tienen una importancia regional que atrae turistas principalmente durante la temporada de Semana Santa. Aun así, según las investigaciones de la situación, realizadas por García y López (2017), sus pobladores han sido protagonistas de severos conflictos socioambientales en los que están en juego diversos asuntos: la rentabilidad de las pequeñas inversiones en provisión de servicios, la legitimidad de algunas de ellas, el manejo de la basura, la administración de los flujos de visitantes, los impactos ambientales de las prácticas depredadoras de los visitantes a las pozas de agua, y las acciones erráticas de los gobiernos local y federal para gestionar la convivencia entre objetivos de protección ambiental y objetivos de desarrollo turístico.

El caso de Cuatrociénegas, ejemplifica un problema que se repite a lo largo y ancho de México. Esta proliferación de casos, sugiere que, sin

duda alguna, el principal y más complejo asunto conflictivo en el desarrollo turístico es el uso, cuidado y apropiación de los beneficios ambientales para lograr diversos objetivos. Estos pueden ser tan simples como el disfrute personal de un entorno natural, y tan controversiales como la acumulación asociada al uso irresponsable del bien turístico en cuestión, ya sea en el corto plazo, o tan de largo alcance como la conquista del océano o la transformación de los lugares más remotos del planeta.

En este campo, todo conflicto y su posible manejo tiene que ver con las diferencias de escala de los intereses de los involucrados, las agendas de movilización y las ideas sobre el dilema entre protección ambiental y creación de riqueza.

Algunos conflictos sobre el uso del patrimonio natural para fines turísticos, independientemente de su escala espacial o social, perduran porque en ellos están en juego, al mismo tiempo, la distribución social presente de costos y beneficios, y la intertemporalidad de la distribución de los mismos, que es un rasgo distintivo de los proyectos turísticos. Los conflictos en torno al uso de recursos naturales para el turismo perduran, y se repiten con algunas variaciones, por la persistencia de acciones llevadas a cabo por la sociedad, las corporaciones y el Estado en sus intentos de gestionar el turismo como una opción de desarrollo local, regional o nacional. Como bien lo demuestra Mora (2021), en el fondo del problema está el uso de mecanismos similares, como son: la exclusión y la captura de oportunidades. Además, la lista de mecanismos puede variar en tiempo y espacio, de modo que cualquier estudio comparado puede encontrar que diversas personas no dudan en usar otros mecanismos para distintos fines, entre ellos: el tráfico de influencias, la asignación de culpas, la evasión de responsabilidades y la institucionalización de prácticas empresariales, o de uso social de recursos que no van acompañadas de las medidas preventivas de mitigación o compensatorias necesarias.

En esas condiciones, las opciones diseñadas para manejar los conflictos no avanzan porque los actores sociales interactúan teniendo como referencia distintas escalas espaciales y temporales de interés, además de distintas lecturas sobre los impactos de la distribución de costos y beneficios del uso de la naturaleza para el turismo. La distancia entre la pequeña acción de una persona en el momento actual, difícilmente se asocia al logro futuro de un cambio significativo en una tarea tan compleja como el cuidado de un área natural con valor especial, la protección de la capa de ozono o con la mitigación de los efectos de un problema tan amplio, complejo y de largo alcance como es el cambio climático.

¿Cómo entonces, el análisis de conflictos y la procuración del consenso mediante procedimientos estructurados de negociación puede alterar la dirección que el desarrollo turístico ha seguido en las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial? Desde la experiencia de construcción de consenso, la respuesta a esta interrogante va en el sentido de ayudar a los involucrados a identificar ventajas cotidianas de cuidar el planeta o de alcanzar acuerdos para proteger algún recurso local. En esas tareas, un gran reto para actores públicos y privados es desalentar la persistencia del rentismo cortoplacista que suele atentar contra las cuatro formas de patrimonio señaladas antes.

Algunos países y regiones que incursionaron más tarde en el proceso de desarrollo turístico, han despertado al carácter contencioso de su crecimiento como actividad económica en un tiempo más corto que el experimentado por los pioneros en este campo. Esto no significa que el turismo como tal se haya vuelto más dañino con el medio ambiente, aunque también hay algo de eso; más bien, ese rápido despertar al conflicto confirma que, cada vez, es más difícil ocultar las consecuencias negativas de los grandes proyectos de infraestructura necesarios para mantener las olas sucesivas de crecimiento turístico en regiones con paisajes naturales o capital patrimonial muy sensibles (Welz , 2006; Abdullah et al., 2025).

En estas circunstancias, la creación de espacios para el diálogo a distintas escalas puede mitigar los problemas de confrontación y ayudar a lograr consensos entre los involucrados. Para avanzar en esa dirección, no basta con que exista una institucionalización del proceso, como medio para enfrentar los impactos del desarrollo turístico. También, es indispensable incrementar las capacidades públicas y privadas para entender los conflictos, navegar con éxito en los procesos de negociación y, al mismo tiempo, contar con la disposición de los actores públicos y privados a usar esas oportunidades para realmente avanzar del conflicto a la negociación.

El ejemplo de lo sucedido con la gestión del Tren Maya en la administración del presidente mexicano Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), es una prueba contundente de que la posibilidad del diálogo, propia de una democracia, no significa que no se puedan intentar soluciones más autoritarias que ignoran los requisitos legales para una obra de la magnitud del mencionado tren. En este caso, la existencia de legislación que ordena la realización de estudios para conocer los impactos ambientales y sociales que provoca a su paso una obra como esta, no fue suficiente para impedir una construcción acelerada y la manipulación del proceso de consulta y evaluación, sin antes conocer, realmente, los impactos ambientales y sociales provocados en las distintas etapas del proyecto (planeación-construcción-operación).

4.3. Los enfoques proteccionistas de bienes públicos turísticos: limitaciones y consideraciones para su uso

Los conflictos entre la notoria concentración privada y el beneficio social son un problema sociopolítico con manifestaciones globales y se les puede ubicar fácilmente en lugares tan remotos como Bali, Indonesia (Suartika, 2015), Vietnam (Huong et al., 2024), o Islandia (Tverijonaite y Sæþórsdóttir, 2024).

El 4 de junio de 2025, los medios locales y nacionales dieron a conocer que, en Sayulita, una pequeña bahía turística y pueblo mágico en el sur de la costa del estado de Nayarit, el gobierno del municipio de Bahía de Banderas derribó un muro que bloqueaba el acceso a la playa a la población. En el periódico *La Jornada*, bajo el encabezado: El mar no tiene dueño: derriban muro para acceder a playa de Sayulita, Nayarit, la corresponsal cita al alcalde diciendo: "¡En este gobierno no nos prestamos a los privilegios de unos cuantos!" (Navarro, 2025). Unas semanas antes, en la búsqueda de culpables, el secretario de turismo de Nayarit había señalado que el muro había sido construido simulando ser una extensión de calle por un inversionista originario de Jalisco**.** De acuerdo con Torres (2025), el secretario afirmó:

> Lamentablemente, la gente llega y se sienten dueños de las playas. Lo que les corresponde a los nayaritas… Es muy triste ver eso. Es lo que el Gobernador ha venido reafirmando: Nayarit defiende a Nayarit, y eso es lo que debemos de hacer. Quien levantó el muro no es un inversionista nayarita; es un inversionista jalisciense y está levantando un muro en territorio nayarita porque sienten que tienen ellos la situación de pertenencia**.**

Sus palabras muestran evidencias claras del uso de mecanismos causales que apuntan hacia la exclusión, la asignación de culpas, y el establecimiento de fronteras como articuladoras de la acción social que conduce a conflictos entre iguales (entidades federativas), o entre actores que operan a distinta escala (la playa como propiedad federal, o como derecho institucionalizado a nivel estatal en donde se puede decidir quién usa un recurso en forma compartida, o se lo apropia cabalmente).

Este caso ejemplifica eventos que se multiplican constantemente en la geografía turística de México. Por ello, resulta necesario interpretar su significado teórico y social.

En un sentido teórico, los bienes públicos son definidos como aquellos cuyo consumo por parte de alguien no causa rivalidad o exclusión para el resto de la comunidad. En turismo, además de un bien público clásico como es la seguridad, hay otros bienes que podemos considerar cuasi-públicos o de uso compartido generalizado, cuyo cuidado y protección resultan valiosos para la sostenibilidad de las actividades turísticas (Healy, 1994). Entre estos bienes se encuentran las distintas formas de patrimonio señaladas en la sección anterior, que abarcan al patrimonio construido de una ciudad o la calidad del paisaje, mismos que, incluso, pueden ser privatizados o destruidos (Gould, 2016).

En el mercado turístico, este tipo de bienes adquieren su valor en combinación con otros que hacen posible su consumo, lo que, en algún momento, da lugar a prácticas de apropiación privada mediante arreglos institucionales o la erección de barreras al consumo. Esta forma de apropiación, no necesariamente significa el retiro de una parte del patrimonio del mercado de bienes turísticos o la eliminación definitiva del capital turístico para la satisfacción de personas. La apropiación generalmente busca separar o excluir a quienes, usando distintos mecanismos, se les puede privar artificialmente del goce del acceso (Alonso, 2014).

Sin hacer a un lado o ignorar la existencia de este tipo de problemas, en esta sección nos interesa destacar que, desde el punto de vista del papel del Estado en la protección de bienes públicos o de bienes de uso compartido, el rango de acción posible para los funcionarios públicos (agentes) abarca, desde las opciones que abren oportunidades de apropiación del valor de un bien (como cuando se alienta a los actores del mercado a encontrar alguna solución de distribución de derechos de acceso), hasta regular el uso de dichos bienes, o adoptar alguna otra forma de control estatal del consumo y el comportamiento de los consumidores. Proteger es un problema de gobernanza colectiva (Bertacchini y Gould, 2021). No solo está en juego el diseño de una estrategia de protección y sus alcances, sino un asunto de

justicia social. El acceso al consumo y disfrute de los bienes en cuestión por parte de la población en general, es una opción posible que se puede tomar para incrementar el bienestar. En esa opción, los bienes turísticos pueden ser usados por las masas de visitantes a los destinos turísticos, sin que ello signifique un sesgo que favorece a un agente privado en particular.

En la práctica, las capacidades públicas para regular quiénes y cómo se benefician de los bienes públicos o de uso compartido que hacen posible el turismo, no es algo que está garantizado. Normalmente, las soluciones son creadas mediante alguna forma explícita o subyacente de negociación en la que participan diversos involucrados, usando como antecedente formas previas de distribución de derechos y nuevas formas establecidas por algún arreglo novedoso, o una nueva correlación de fuerzas políticas. Resolver quién tiene derecho a qué, es, por lo tanto, una fuente inagotable de conflictos. Ese problema es mayor aun, cuando a los retos de manejo, se agregan otros aspectos de la definición de derechos y privilegios de uso, como son aquellos que tienen que ver con la construcción de identidades culturales, valores religiosos o principios ideológicos. En la medida que existen actores sociales que logran cobijar sus acciones con construcciones discursivas usando argumentos geopolíticos, culturales, religiosos y de justicia social o ambiental, la posibilidad de conflictos crece con facilidad y el tipo de conflictos que surgen pueden ser muy intensos, difíciles de tratar y, a menudo, arrojan resultados contraproducentes (Rudolph, 2014).

Este es un campo del desarrollo turístico en el que el análisis de conflicto y la adopción de procesos estructurados de negociación, pueden llegar a producir soluciones innovadoras para hacer frente a las peores consecuencias de la regulación del consumo. Entre las consecuencias más indeseables se encuentran la apropiación-privatización para uso exclusivo, la confrontación latente o real por el acceso a un bien, el exacerbamiento de condiciones de desigualdad, el crecimiento del riesgo de deterioro del

bien en cuestión por deficiencias en su custodia, mantenimiento y establecimiento de límites al consumo, o incluso su desaparición en medio del conflicto.

Las estrategias proteccionistas emprendidas por el Estado para el cuidado de estos bienes, a veces son menos adecuadas de lo que se esperaría (Dodds y Butler, 2010; Hall, 2011). Algunas de las limitaciones son: deficiencias en el cuidado, indefinición, abandono o incumplimiento de la competencia de distintos órganos de gobierno, corrupción de los funcionarios públicos, y la proliferación de prácticas discrecionales en el otorgamiento de privilegios de uso.

Una alternativa de manejo de bienes públicos es no eliminar prácticas de mercado, como pueden ser: la transferencia de derechos de desarrollo, la emisión de bonos de carbono, el otorgamiento de comodatos o concesiones abiertos al uso bajo petición expresa, o el acceso controlado al consumo de estos bienes. Un aspecto clave de la regulación es la utilización de principios de contingencia fundamentados en criterios básicos que tienen que ver con la capacidad de carga y sus variaciones temporales mediante vedas o programas de restauración, cuyo fin es mantener la resiliencia del recurso o bien en cuestión.

¿Por qué resulta conflictivo adoptar soluciones de mercado?

Considerando lo señalado en la sección anterior, haríamos mal en concluir, en forma automática, que las soluciones de mercado son una mejor alternativa para inducir prácticas de utilización sustentable de los recursos de uso compartido y los bienes públicos en el turismo. Por sí solo, el mercado puede conducir a soluciones perversas que, en el corto plazo, parecen atractivas para oferentes y consumidores de dichos bienes (Bollier y Helfrich, 2014). La formación de carteles de consumo o de oferta, la exclusión social basada en el poder oligopólico o, incluso, monopólico, el secuestro del acceso a bienes como estrategia de presión para la pro-

curación de otros fines económicos o políticos, son tan solo algunas de las consecuencias negativas de dejar al mercado los privilegios de uso de los bienes públicos.

Pero, las consecuencias de adoptar soluciones de mercado más estudiadas son aquellas notoriamente destructivas, como el agotamiento de un bien, su destrucción permanente por sobreexplotación, la exclusión y segregación del consumo de un bien por razones económicas, ideológicas o políticas –negación al acceso–.

Lo anterior significa que no es recomendable extraer conclusiones aceleradas sobre cuál es el arreglo que mejor conviene para, al mismo tiempo, garantizar el acceso a bienes públicos y recursos de uso compartido y evitar la destrucción o una mayor vulnerabilidad de los mismos, provocados por el uso intensivo que, claramente rebasa la capacidad de carga o compromete el confort de los usuarios de un bien, amenazando con ello el bienestar de las poblaciones locales.

El mecanismo evaluación-manejo de impactos: posibilidades y limitaciones

En algunos países se ha institucionalizado la hechura de evaluaciones de impacto (ambiental y social) para políticas y proyectos de todo tipo. De acuerdo con Susskind (2018), es necesario convertir la evaluación de impactos en la base informativa usada por quienes participan en los procesos colaborativos para generar compromisos y acuerdos negociados. O'Faircheallaigh (1996), señala que los resultados de las evaluaciones de impacto social pueden integrarse en las negociaciones que involucran a pueblos originarios, puesto que influyen en la ejecución de los proyectos.

En México, la evaluación de impacto social, como estudio alternativo a la manifestación de impacto ambiental tradicional, es relativamente reciente y es obligatoria, principalmente para proyectos de energía. Los retos que representan este tipo de evaluaciones son diferentes para cada escala

de proyecto, como son: megaproyectos y proyectos de pequeña escala (Verduzco y Valenzuela, 2019). No obstante, ambos tipos de proyectos presentan algunos problemas de origen, que vale la pena recuperar cuando se trata de desarrollar habilidades para hacer frente a conflictos y procesos de negociación en turismo.

El problema de convocatoria. Los estudios de evaluación de impactos al mejoramiento en el manejo de conflictos y procesos de negociación, enfrentan el problema de un posible sesgo en la información generada. Este sesgo podría ocurrir debido a que, salvo casos excepcionales, los estudios generalmente son contratados por una de las partes promotoras del proyecto. Esto hace que la información generada y puesta a disposición por los tomadores de decisiones, durante la convocatoria al diálogo, pueda resultar sospechosa para involucrados que se sienten afectados por las decisiones a tomar.

El problema de la temporalidad de las evaluaciones. Generalmente, las evaluaciones se realizan durante la etapa de planeación de los proyectos. Esto es, cuando ya se ha seleccionado un tipo de proyecto, una tecnología y una localización. A los ojos críticos que suelen tener los opositores a un proyecto, ese procedimiento deja fuera, en forma deliberada, opciones de decisión que no parecían convenientes a los promotores del proyecto.

El problema de capacidad de interpretación y traslado de información a los procesos de negociación. Para los objetivos planteados en este libro, este problema es, quizás, la principal deficiencia. Trasladar hallazgos puede ser complicado, incluso si los equipos de evaluación realizan muy bien su trabajo en lo referente a participación ciudadana, profundidad del análisis realizado, pertinencia de las metodologías, entre otros.

En última instancia, el reporte resultante suele ser un documento técnico que será difícil de interpretar por la mayoría de los involucrados a la hora de expresar o desentrañar las posiciones de los propios implicados. Esto significa que las opciones disponibles en una negociación pueden no ser muy evidentes para todos los participantes. En nuestra experiencia, ese problema es menor si se tiene cuidado con el procedimiento de consulta realizado durante la preparación de los estudios. No obstante, eso no elimina por completo el problema de que, quien los realiza, normalmente deja de participar, incluso desde un papel neutral durante los procesos de consulta pública y negociación.

Tomando en cuenta lo anterior, estamos de acuerdo en que hace falta desarrollar capacidades para vincular los resultados de estudios de impacto social y de las evaluaciones de conflicto, con las dinámicas de creación de valor en negociaciones multilaterales.

¿Cómo avanzar hacia la protección negociada de bienes públicos necesarios para el desarrollo turístico?

La negociación de acuerdos explícitos con el fin de terminar con los conflictos, parece ser el camino más recomendable para los involucrados en las complejas constelaciones de agentes que operan a distinta escala en el turismo. Esto es más recomendable porque, con muy pocas excepciones, los involucrados en un conflicto suelen ser reacios a terminar con la contienda por decisión propia, sobre todo, cuando se apoyan en equipos de asesores que atizan el escalamiento de la confrontación. En una sociedad como la mexicana, eso algunas veces implica llegar a la violencia. Así mismo, en el mundo real hay pocos interesados en garantizar la protección de bienes públicos para el desarrollo turístico desde su propia trinchera. Por ello, la protección de bienes de consumo colectivo se va haciendo cada vez más difícil, tanto en el plano doméstico y local, como en el plano internacional o global.

¿Cómo puede contribuir la negociación y la procuración de consenso en ese objetivo?

Después de revisar las limitaciones de los tres enfoques dominantes, presentamos las líneas de trabajo que se pueden seguir para vincular las aportaciones de dichos enfoques a la construcción de soluciones negociadas.

Mejoras posibles en el uso de los enfoques proteccionistas

Proteger el patrimonio es una tarea basada en las relaciones de poder, pero las formas de ejercerlo están sujetas a debate. Esto significa que, dependiendo de cuál sea el contexto político más amplio, los involucrados en el conflicto entre el desarrollo del turismo y el interés por dar cierta forma de protección al patrimonio, deben negociar una solución sin perder de vista los múltiples determinantes que moldean las preferencias e intereses de los diversos actores locales. Un paso clave para avanzar en esta dirección, es entender que la declaración unilateral de un bien como patrimonio, no garantiza su protección. Para lograr ese objetivo, es necesario conciliar voluntades y las posiciones de los actores en torno al valor de dicho bien, los beneficios del uso responsable del mismo y las opciones de política más adecuadas para regular prácticas y comportamientos cambiantes.

En la ruta hacia la protección patrimonial, es necesario entender cómo, quién y con qué propósitos participa en la construcción discursiva de una declaratoria y su consiguiente política de protección. Uso y abuso son formas de actuación conformadas en torno a discursos dominantes o contestatarios (Harrison, 2005). En su estudio sobre designaciones patrimoniales en Brasil, Velho (2006) señala que, cuando se trata de asuntos de protección patrimonial, el conflicto puede ser visto como:

> Un proceso constante e ininterrumpido de negociación de la realidad, con llegadas y salidas, retrocesos y avances, alianzas que se forjan y se rompen,

> y proyectos que adaptan y alteran en paralelo con las transformaciones institucionales e individuales (Velho, 2006, p. 246).

Su estudio revela que el ejercicio de poder necesario para la protección, se debe adaptar a circunstancias cambiantes en las constelaciones de actores posibles que pueden apoyar o rechazar ciertos proyectos de protección. El proteccionismo es limitado por las realidades de las negociaciones que son cambiantes en la sociedad. En la perspectiva de Velho:

> La ciudad y su patrimonio sacan a la superficie estas cuestiones de vital interés para las teorías sociológicas y antropológicas. La heterogeneidad de la compleja sociedad moderno-contemporánea, dramáticamente manifestada en las grandes ciudades y áreas metropolitanas, indica las dificultades y limitaciones de cualquier acción pública destinada a defender y proteger un patrimonio cuya elección y definición implica necesariamente el juicio y, en algún nivel, el ejercicio de poder. Volvemos a la vieja pregunta de si siempre hay ganadores y perdedores, en otras palabras, en cada caso y situación, debemos estar preparados para evaluar los costos y ganancias de las decisiones que se toman y los valores que las respaldan (Velho, 2006, p. 246).

Los conflictos son, por lo tanto, manifestación de los intereses cambiantes de la sociedad. Una tarea clave para los procesos de negociación es entender dichos intereses a cabalidad. En ese sentido, el turismo, como lo sugiere Calderón (2022), está formado por prácticas sociales "con implicaciones territoriales específicas que generan transformaciones impuestas o que son aceptadas por un consenso entre actores" (Calderón, 2022, p. 303).

Un punto de partida en la ruta hacia la reconciliación de los enfoques proteccionistas es una estructuración adecuada de los procesos de construcción de consenso. El objetivo de convocar a un proceso con esa intención es dirimir las diferencias entre actores en conflicto, para lo cual

es indispensable el reconocimiento del carácter inestable de los consensos logrados en torno a cualquier idea de protección.

Harrison (2005), recomienda no perder de vista que las ideas de clase, poder, estatus y nacionalismo, son construcciones que operan en las estrategias de declaración patrimonial, pero las relaciones de poder y la influencia e intereses de los grupos son cambiantes. Eso abre un camino en la preparación de negociaciones en torno al uso turístico del patrimonio. Ese camino debe dirigirse a cumplir cabalmente con tareas básicas como las siguientes:

- Guiar el trabajo de los expertos a estudiar la situación, analizar las características del bien patrimonial –en proceso de reconocimiento o reconocido–, y generar información en condiciones que inspiren confianza y eviten que la voz de los expertos se convierta en la voz dominante sobre lo que se debe hacer.
- Analizar a profundidad las distintas interpretaciones, valoraciones y disposiciones a actuar de los diversos involucrados en cuanto a los valores patrimoniales que pueden ser afectados con el turismo.
- Identificar, con los actores relevantes, las consecuencias positivas y negativas de la utilización del patrimonio como activo para el desarrollo turístico.
- Identificar las opciones de mejoras en el manejo del patrimonio para el desarrollo de productos y servicios turísticos, considerando la vinculación de dichos usos al mejoramiento general y al manejo integral del patrimonio en cuestión.
- Forjar acuerdos entre las partes que se ajustan a los marcos institucionales existentes, lo cual no excluye la posibilidad de que, por consenso, se puedan identificar ajustes a dichos arreglos, a fin de facilitar la construcción de uso consensuado del patrimonio para usos turísticos.

En el cumplimiento de estas tareas, resulta complicado ignorar el hecho de que los significados atribuidos al patrimonio, también son negociados en el ámbito público. Por eso mismo, las opciones de protección que no son apoyadas con planes de manejo construidos con aceptación social, tienden a generar situaciones donde todo mundo puede salir perdiendo. Un plan de protección mal estructurado que ignora los mecanismos sociales que dieron lugar al proceso de deterioro de un bien patrimonial, puede alentar comportamientos individuales que conducen a la persistencia del proceso de descuido del patrimonio que originalmente dio lugar al conflicto. Los procesos negociados pueden evitar esto. Cada caso plantea retos específicos de reconocimiento de asuntos a discutir, actores que deben participar, intereses a considerar y alianzas posibles.

Mejoras posibles en el uso de soluciones de mercado

No existen soluciones de mercado que puedan resolver todos los conflictos de intereses activos en el desarrollo turístico. Los mercados presentan fallas, los actores no tienen toda la información necesaria, y las reglas del funcionamiento del mercado dejan demasiados cabos sueltos en la tarea de orientar la colaboración entre intereses encontrados a fin de evitar los conflictos. Entre las rutas posibles para enfrentar esta situación, se encuentran las siguientes:

Introducir cambios institucionales y recursos para facilitar formas organizadas de participación ciudadana dirigidas a cuidar los bienes públicos. Las instituciones son importantes para la coordinación humana, y lo son también para lograr que los actores con intereses, originalmente distintos, decidan cooperar para cuidar los bienes públicos, sean estos de tipo ambiental o de patrimonio cultural o histórico. Como lo propuso Elinor Ostrom (2011), si las personas tienen los recursos, el tiempo y los incentivos necesarios para arribar a acuerdos que pueden proteger los recursos

comunes, seguramente encontrarán la forma de hacerlo mediante convenciones que están dispuestas a respetar, por lo menos en la mayor parte del tiempo. Ostrom llegó a esta conclusión después de estudiar infinidad de casos de pequeñas comunidades que lograron desarrollar o influir directamente en el diseño de soluciones institucionales para manejar, en forma sustentable, recursos compartidos.

Las instituciones que se pueden hacer cumplir son muy necesarias para el manejo sustentable de recursos que son muy valiosos para el desarrollo turístico. En México, y eso es apenas una pequeña muestra de lo que ocurre en el mundo, es posible afirmar que hay una infinidad de individuos y grupos, quienes, con distintos grados de organización y *expertise*, están haciendo innovaciones y desarrollando en la práctica, estudios y experiencias basadas en el capital social como vía para reducir los impactos adversos del desarrollo turístico (Martínez et al., 2022; López y Palomino, 2023; Madera et al., 2023). Kieffer (2019), ha propuesto que el capital social es vital para impulsar el turismo rural comunitario. Por su parte, Nucamendi et al. (2023), proponen que las redes de confianza han jugado un papel importante en la configuración del paisaje en el Valle de Guadalupe como región productora de vino en Baja California.

Además de las noticias y las narrativas que circulan en las redes sociales sobre el tema, los estudios académicos han documentado prácticas que funcionan, rasgos de liderazgos que ayudan a lograr avances en la tarea de cuidar el medio ambiente y desarrollar el turismo (McGehee et al., 2018), procesos de confrontación ciudadana y uso de repertorios de acción que han sido de gran utilidad para proteger a los ciudadanos en contra de decisiones arbitrarias (Tilly, 2010) y el cuidado de recursos valiosos para el turismo en diversos países (Kousis, 2000; Devlin y Yap, 2008; Steinhardt y Wu, 2016; Janinović, 2025). Otros estudiosos del conflicto se han centrado en las estrategias de participación para influir procesos de desarrollo institucional, la confianza política, el funcionamiento de las relaciones de

poder y los regímenes turísticos imperantes a nivel nacional e internacional (Tosun, 2000; Bramwell y Meyer, 2007; Nunkoo et al., 2012).

Aprender a hacer este tipo de estudios, es también un paso importante en la formación profesional de los expertos que se necesitan para entender mejor el desarrollo turístico. La experiencia observada en México, no permite ser muy optimista respecto al avance en el entendimiento de las dinámicas contenciosas que tienen lugar en las regiones turísticas del país.

Algunos agentes que confrontan los arreglos institucionales permisivos del deterioro, o que critican la ineficacia, omisión y hasta complicidad de algunos actores del gobierno, han perdido la vida en el intento de impulsar soluciones alternativas. Otra fuente de pesimismo es la infinidad de esfuerzos de negociación que culminan en fracasos o en acuerdos que, muy difícilmente, lograrán su objetivo.

Afortunadamente, en medio de toda esa paja, hay agujas afiladas que van haciendo pequeñas incisiones en el entramado institucional y el andamiaje burocrático-político y corrupto que ha facilitado el desarrollo turístico con deterioro ambiental en el pasado.

Mejoras posibles en el uso de modelos evaluación-manejo de impactos

Considerados como los estudios básicos para manejar los impactos adversos que puede tener un proyecto o una iniciativa de desarrollo, los estudios de evaluación de impacto tienen limitaciones, como se señaló antes, pero también pueden hacer diversas aportaciones para mejorar las posibilidades de los procesos de construcción de consenso que son tan necesarios en diversas situaciones del desarrollo turístico. La idea de que las evaluaciones de impacto pueden usarse para mejorar las negociaciones en turismo ha sido introducida en el debate desde hace muchos años (O'Faircheallaigh, 1996; Raza, 2022; Vanclay, 2012). Para Canteiro et al. (2018), la evaluación de impactos puede usarse en forma continua como

base de un sistema de monitoreo de impactos y para apoyar la procuración de soluciones integradoras en los procesos de negociación.

Algunas de las rutas de trabajo que pueden acrecentar las aportaciones de este tipo de estudios al mejoramiento de las negociaciones se presentan enseguida. En términos generales, se trata de identificar bien los impactos sociales y ambientales del turismo, lo cual incluye su distribución espacial, social y temporal.

Dirigir la evaluación de impacto a lograr una buena negociación entre involucrados es necesario, tanto si se trata de un pequeño fraccionamiento en una península costera, una obra de infraestructura básica con un amplio impacto regional como el Tren Maya, o una decisión de alcance internacional, como puede ser la apertura o cierre de fronteras al turismo internacional. En todo este rango de situaciones, es evidente que la prevención y el buen manejo de conflictos, además de la preparación y realización de procesos negociados de toma de decisión, requieren un estudio cuidadoso de los impactos ambientales sociales y cómo se refleja eso en la conformación de constelaciones de actores dispuestos a apoyar u oponerse a ciertas medidas de manejo de tales impactos (Verduzco, 2013; Roodbari y Olya, 2024).

La preparación para la negociación demanda la elaboración de mejores diagnósticos de la situación y la preparación de documentos, cuyo uso, está disponible para los representantes de las diversas partes involucradas en un conflicto y en el manejo de los bienes públicos o de uso compartido. Con mejores diagnósticos crece la posibilidad de que los involucrados puedan valorar más bien sus alternativas y encontrar puntos de acuerdo que conduzcan a programas de trabajo socialmente aceptables y con los recursos necesarios para su implementación.

Los estudios de impacto social pueden ser usados por los involucrados para trasladar los hallazgos de los estudios en posicionamientos, demandas y estrategias en los procesos de negociación (O'Faircheallaigh,

1996). Estudios como el realizado por la London School of Economics para apoyar negociaciones de comercio en África (LSE, 2021), sugieren que esta tarea se puede facilitar siguiendo un procedimiento que vincula los asuntos o decisiones a tomar con los sectores afectados, los impactos posibles que pueden enfrentar los grupos en cuestión y las consecuencias de dichos impactos en el conflicto y, por consiguiente, en los procesos de negociación.

Si reinterpretamos lo que sugieren Moomaw et al. (2017), los diagnósticos necesarios para avanzar en las negociaciones y resolver conflictos del desarrollo turístico, deben enfocarse en los siguientes objetivos:

a) Conceptualizar los asuntos pensando en la sustentabilidad del ambiente y las actividades que dan viabilidad de una mejor vida para la población.
b) Generar información destinada a ser usada para emplear enfoques de negociación de beneficio mutuo, es decir, que ayude a entender los *trade offs* que cada jugador enfrenta y cuáles son los aspectos más propicios para generar valor. Todo ello, sin perder de vista cuál es el asunto central que se está negociando.
c) Identificar perfiles de actores estatales y no estatales que juegan un papel importante en la resolución de un conflicto, incluyendo sus intereses más valiosos, sus relaciones en la red de involucrados, su disposición a negociar y la posibilidad de conformar distintas alianzas dentro de una constelación de actores.
d) Producir información científica y técnica que sea aceptada como legítima por los involucrados y que pueda ayudar a entender las causas de los problemas, los escenarios de cambio previsibles y las posibles consecuencias de no actuar.
e) Generar conocimientos que permitan vincular las alternativas de acción disponibles con otro tipo de intereses de los agentes, de posi-

bles variaciones futuras en el contexto, o en los procesos estructurales que hacen del desarrollo turístico un proceso incierto.

f) Identificar los modelos de gobernanza y participación de involucrados en los acuerdos y su cumplimiento que pueden resultar técnicamente viables, económicamente factibles y socialmente aceptables. Esto incluye el diseño de modelos organizacionales adecuados a la escala en la que se manifiesta el conflicto y el proceso de desarrollo turístico.

g) Construir modelos de implementación escalables y ajustables a distintas circunstancias e imponderables que moldean, tanto la existencia de los conflictos, como las dinámicas observadas del desarrollo turístico. Esto incluye la identificación de escenarios del rumbo que toma un conflicto del tipo "Qué tal si…" tienen lugar determinadas circunstancias en el proceso de desarrollo, como puede ser un evento focal que cambie los intereses inmediatos y de largo plazo de los involucrados.

En suma, para lograr evaluaciones de impacto que apoyen los procesos de negociación, es necesario dejar de ver dichos estudios como un trámite burocrático que un desarrollador de proyectos presenta a las autoridades correspondientes, y pensar que el estudio de los impactos es un proceso dinámico que puede servir para entender los modos de interacción social imperantes en un sitio, las posibilidades de mejorar realmente el bienestar de la población y las necesidades de monitoreo y de ajustes necesarios en la etapa de operación de los proyectos evaluados, si es que llegan a construirse.

4.4. La integración de soluciones en modelos negociados

¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta en el estudio de situaciones conflictivas y procesos de negociación sobre impactos ambientales del desarrollo turístico? Nuestra propuesta al respecto es la siguiente:

1. *Realizar un estudio profundo de las posibilidades de conflicto y viabilidad de negociación.* Paralelo al estudio de impactos, es necesario realizar un análisis detallado de los actores involucrados, una exploración profunda de sus preocupaciones e intereses y su disposición a apoyar diversas medidas para reducir el impacto ambiental del desarrollo turístico. Un estudio con esos objetivos puede aportar más al entendimiento de la situación si se le piensa como generador de información para apoyar las siguientes prácticas y estrategias:

Reconocimiento e inclusión. Para ser exitosas, las negociaciones multilaterales que demanda la solución de conflictos propios del desarrollo turístico, deben iniciar por el reconocimiento detallado de las constelaciones de involucrados en los diversos asuntos de interés público, en un lugar y tiempo determinados. Dado que los costos de transacción suelen crecer exponencialmente a medida que crece el número de participantes en una negociación, la formación de coaliciones ayuda a reducir el número de negociadores y, por lo tanto, los costos asociados a la construcción de acuerdos (Scharpf, 1997).

La agencia individual tiende a prevalecer en las relaciones sociales del turismo, por ello, las constelaciones de actores suelen ser inestables. La creciente complejidad del desarrollo turístico, la interdependencia entre dinámicas locales, y procesos locales o de alcance global, han incrementado la importancia de incluir a todos los actores relevantes para cada uno de los asuntos y las negociaciones dirigidas a resolverlos. En otras palabras, no dejar a nadie fuera o no dejar valor sobre la mesa.

El dinamismo propio del desarrollo turístico no da pie para asumir que las constelaciones de actores, y menos aún que los juegos que los actores pueden jugar en las negociaciones de un asunto, en un tiempo determinado, se mantendrán vigentes en otro tiempo, otro lugar o, incluso, otro asunto. Este hecho que parece de sentido común, a veces resulta difícil de

aceptar para tomadores de decisión del sector público o del sector privado acostumbrados a modelos corporativistas o autoritarios de toma de decisión, propios de una sociedad o una comunidad regida por principios de jerarquía y autoritarismo. Reconocer la existencia de actores previamente no considerados, su relevancia e intereses, y aceptar que su participación en negociaciones puede alterar el rumbo que toman los acuerdos, es una buena manera de iniciar la búsqueda de soluciones duraderas e incluyentes a los conflictos observados en el sector.

Desarrollo de capacidades. Tener una gran bolsa de dinero no resuelve la falta de capacidades. En la ciudad de Hobart, Australia, una inversión de 1,430 millones de dólares australianos dejó insatisfechos a los jugadores interesados en soluciones de conectividad aérea, movilidad urbana, vivienda, e investigación. Los expertos en turismo criticaron la falta de integración entre lo invertido y un desarrollo de usos múltiples frente al agua sobre unas antiguas vías (MacDonald, 2019). Después de dos años de diálogo, éste fue, a todas luces, un proyecto típico de una situación que deja valor sobre la mesa.

Tanto los actores públicos, como los privados que participan en los conflictos, se benefician de ser protagonistas de procesos de negociación dirigidos a la construcción de acuerdos por consenso. El desarrollo de capacidades se beneficia de experiencias en coordinación de actividades cooperativas en redes (Lemmetyinen y Go, 2009) de procesos de innovación social, gobernanza desde abajo, empoderamiento, y diversas formas de regateo político (Nurhasanah y Van den Broeck, 2022).

Las capacidades básicas que se pueden mejorar en este tipo de experiencias, son las siguientes:

a) Generación, análisis y uso de información en las distintas etapas del proceso de negociación: preparación, negociación, e implementación de acuerdos.
b) Desarrollo y cumplimento de reglas de negociación.
c) Experiencia práctica en tareas, tales como: diseño de estrategia y creación de alternativas de beneficio mutuo.
d) Habilidades dirigidas a la constitución de alianzas estables, con quienes se puede crear algo de valor en la negociación.
e) Diseño de arreglos con compromisos y responsabilidades claras que permitan a los diversos involucrados en un conflicto, ser parte activa del seguimiento y ejecución del proceso de implementación de los acuerdos.

Los estudiosos de procesos de negociación tienen mucho que ofrecer en este sentido. De ellos, conviene recuperar algunas recomendaciones para el desarrollo institucional que pueden funcionar en distintas escalas de acción. Algunas de las más destacadas son:

- Tanto agentes públicos, como privados deben asumir su papel en las negociaciones ambientales con la preparación suficiente para identificar las necesidades de los representados (país, municipio, empresa, comunidad), movilizar con liderazgo un equipo de profesionales de apoyo, comunicar los intereses y expectativas en la negociación, identificar involucrados con los cuales es posible formar coaliciones con intereses comunes, tener una participación durante las negociaciones que exprese convicción en la procuración de intereses, apoyo a la creación de soluciones de beneficio mutuo y que inspiren confianza entre los involucrados (UNEP, 2007).
- Los agentes en una negociación deben insistir en la producción de información en forma conjunta para que los participantes en los pro-

cesos de negociación de soluciones a problemas ambientales puedan tomar mejores decisiones (Van Woerkum et al., 2000; Susskind et al., 2016; Jacobs et al., 2023). A pesar de todas sus fallas, un ejemplo de esto son los estudios y trabajos del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC), los cuales han hecho importantes aportaciones que resultan de utilidad para la planificación del desarrollo turístico y urbano, o en situaciones en donde es necesario reconciliar ciencia y política pública (Matsuura, 2016).

- Distinguir con claridad el surgimiento de demandas basadas en las diferencias efectivamente existentes entre los involucrados de una negociación y aquellas que tienen su origen en estrategias de procuración de rentas de corto plazo, evasión de responsabilidad o el interés por preservar el poder y la influencia en los impactos distributivos de los acuerdos (Swanson, 2001).

2. *Optar por la construcción negociada para el manejo de bienes públicos en turismo*. En la práctica de la negociación, los agentes que representan intereses públicos tienen ante sí un rango de decisiones que va de la aceptación de opciones que abren la puerta a la apropiación de beneficios por parte de agentes privados, a una posición que defiende a ultranza el interés público. Ambos extremos son tipos ideales que sirven para comparar los comportamientos de los agentes reales, quienes, en la práctica, y tal vez motivados por el interés de alcanzar un acuerdo, presionen más en una dirección o toleren opciones menos defensoras del interés público. En su libro *Seven Secrets for Negotiating with Government*, Salacuse (2008), muestra que los negociadores del gobierno tienen poderes que otros negociadores no tienen, pero, al mismo tiempo, están sujetos a diversas limitaciones.

En la Figura 4.3 se muestra una síntesis de soluciones posibles que los participantes en un conflicto turístico pueden explorar en procesos de negociación dirigidos a la construcción de consenso y a la procuración

de beneficios mutuos, sobre todo si en dichas negociaciones participan agentes que representan entidades públicas.

Figura 4.3. Síntesis de soluciones consensuadas creadoras de valor

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la Figura 4.3, la mayoría de soluciones a explorar combinan soluciones de mercado, arreglos institucionales y procedimientos de evaluación-manejo de impactos de las decisiones a tomar. En el siguiente capítulo, se analiza la importancia de concentrar una primera parte de la investigación o el aprendizaje sobre conflicto y negociación al estudio de los conflictos, sus orígenes, tendencias, estructura e implicaciones. La intención de esta reflexión es sugerir que no existen soluciones mágicas para resolver los conflictos y conducir a arreglos estables en forma infinita que sean universalmente aceptados.

Conclusión

En este capítulo, propusimos tres argumentos entrelazados: el turismo suele atentar contra el manejo sustentable y socialmente justo de los recursos de uso compartido; tanto las soluciones desde el Estado como las soluciones de mercado suelen tener efectos limitados frente a los efectos destructivos del turismo; y, aun así, los actores públicos y privados del turismo pueden encontrar mejores opciones de manejo de recursos para permitir actividades turísticas y cuidar, al mismo tiempo, los recursos compartidos y los bienes públicos que hacen posible el bienestar de la población, las buenas experiencias turísticas y la posibilidad de generar riqueza en forma sustentable y respetuosa con todas las formas de patrimonio.

Queda claro que el cuidado de los bienes públicos y de uso compartido de distinto tipo, da lugar a conflictos a diferente escala que obligan a revisar los supuestos con los que interpretamos la situación y los comportamientos de los actores. El enfoque relacional utilizado aquí, sugiere que los actores involucrados en el manejo de este tipo de recursos, pueden alcanzar acuerdos de beneficio mutuo, mediante soluciones que garanticen la existencia y distribución incluyente de los beneficios de los recursos en el largo plazo.

Cada caso plantea retos diferentes, para ilustrar lo anterior, se destaca el ejemplo del puente CBX en Tijuana, Baja California, México, que hizo posible convertir al aeropuerto internacional de esa ciudad, en el segundo aeropuerto de la ciudad de San Diego, en el estado de California. Este aeropuerto auténticamente binacional, amplió literalmente los horizontes de vuelo de la región binacional Tijuana-San Diego.

El manejo innovador del conflicto y la negociación aparece como la ruta a la competitividad resiliente del turismo y hacia la reducción del potencial de agudización de la contienda, mediante el combate a las diversas formas depredadoras de uso de recursos.

El enfoque presentado aquí destaca la importancia de analizar la transversalidad del manejo sustentable de recursos y la búsqueda de las cadenas de causalidades que originan el potencial destructor de bienes tan diversos como la identidad cultural, el derecho al uso de suelo, la defensa del patrimonio histórico y el patrimonio ambiental.

Indudablemente, en el amplio paisaje del turismo mundial, la variedad de controversias que pueden surgir en distintas escalas de interacción parece infinita. El rumbo que pueden tomar los casos, depende de varios factores en los que intervienen los intereses y prácticas de actores, así como de aspectos más amplios que rodean su actuación. No obstante, es posible que los actores puedan aprender a construir mejores soluciones para el manejo de recursos. Para ello, es necesario encontrar las opciones que mejor ayudan a lograr los objetivos de los diversos actores involucrados.

Para avanzar en esa dirección, es importante estudiar cuáles son las dinámicas sociales que se desatan con los conflictos por el manejo de los recursos, y encontrar las mejoras posibles, tanto a las soluciones de mercado, como a las acciones de intervención pública, para impedir prácticas rentistas o abiertamente destructivas de los bienes comunes.

CAPÍTULO 5
De los conflictos turísticos a los procesos de negociación

Introducción

Bajo la premisa de que no puede haber una buena negociación sin un entendimiento detallado del conflicto, en este capítulo se propone la existencia de un proceso que va de los orígenes de los conflictos, al establecimiento de acuerdos por consenso, para ponerles fin. Para ello, nos proponemos identificar puntos de encuentro entre el enfoque relacional y los estudios aplicados de análisis de conflictos y procesos de negociación. Estas vertientes de la literatura, ayudan a interpretar las manifestaciones conflictivas. Algunos de los conceptos básicos del análisis relacional, como son la idea de mecanismos causales, repertorios de acción, y los métodos de codificación usados en la caracterización de eventos y episodios contenciosos, resultan de mucha utilidad para el estudio integrado de las dinámicas de conflicto y negociación en el desarrollo del turismo.

La intención es destacar los mecanismos que hacen de la procuración de acuerdos en torno al desarrollo turístico, un proceso complejo que no siempre produce los resultados esperados. Estudiar mecanismos, ayuda a entender la distribución de los costos y beneficios que están en juego en la manera como se trata a un conflicto. En este análisis, partimos del supuesto de que la conflictividad del turismo puede tener menos impactos sociales mediante la adopción de procesos de negociación dirigidos a alcanzar acuerdos socialmente aceptables. Los acuerdos de ese tipo, tienen la virtud de generar beneficios mutuos para involucrados que, en

ocasiones, ni siquiera pueden estar presentes en los procesos de negociación. También nos interesa mostrar que es posible mejorar el entendimiento de estos procesos y desarrollar habilidades para manejarlos mejor, mediante la hechura de estudios a distinta escala.

Adicionalmente, de las literaturas de análisis de conflictos y procesos de negociación, rescatamos ideas comunes con el enfoque relacional, como son: el interés en los procesos cognitivos y de aprendizaje que tienen lugar en las situaciones vividas (de confrontación o procuración de acuerdos), el uso de información como fuente para la identificación de salidas a las situaciones de confrontación, y el papel que juegan ciertos actores en las construcciones discursivas que pueden ayudar a reinterpretar las interacciones y los mecanismos causales, como elementos clave en la reconfiguración de relaciones sociales a distinta escala.

Del análisis relacional, es importante rescatar el énfasis en los enfoques etnográficos y sus propuestas sobre unidades de análisis, interacciones, significados (Fu y Simmons, 2021) y la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos que permiten hacer comparaciones para tener un mejor entendimiento de las dinámicas contenciosas (McAdam et al., 2009). Nos interesa entender las interacciones sociales, la importancia dada a mecanismos recurrentes que configuran patrones de interacción social asociados a problemas existentes en el desarrollo del turismo, y la idea de que, a lo largo de la historia, distintos tipos de interacciones contenciosas contribuyen a reconfigurar las relaciones Estado-sociedad. Se trata de tener explicaciones relacionales de los episodios de movilización como procesos dinámicos que se activan o desactivan como resultado de la relación agente-contexto-estructura (Burkitt, 2018).

5.1. El desarrollo turístico y la necesidad de negociaciones multilaterales

El desarrollo turístico es un proceso que involucra una gran diversidad de iniciativas, proyectos o decisiones que tienen impactos sociales y ambientales que se caracterizan por ser directos, indirectos y acumulativos. La distribución de tales impactos puede variar en el tiempo y en el espacio. Costos y beneficios no siguen necesariamente los mismos patrones de distribución espacial, social o temporal. Esas son algunas características comunes que son empíricamente verificables como posibles detonadores de los conflictos. Para efectos analíticos, activistas, inversionistas, académicos, expertos en políticas públicas o funcionarios públicos, comparten la necesidad de tomar conciencia de los hechos que caracterizan la conflictividad del desarrollo turístico. Estos son algunos de los más destacados:

a) Un conflicto en turismo no es la confrontación de la sociedad con el desarrollo turístico. Hay conflicto porque existen diversos actores concretos que se oponen a las acciones y decisiones específicas de otros actores, sean estos públicos o particulares. Algunos de los tomadores de decisiones que más atizan la hoguera del conflicto en turismo son los inversionistas y los funcionarios que autorizan proyectos, impulsan iniciativas o aprueban los resultados de estudios de impacto ambiental. En México, entre este tipo de funcionarios, podemos encontrar regidores que aprueban cambios de uso de suelo, gobernadores que invierten recursos públicos para crear condiciones que atraigan capital extranjero para incrementar el desarrollo de su entidad, o funcionarios federales que impulsan megaproyectos de inversión públicos o privados.
b) El desarrollo turístico es conflictivo, pero los conflictos se entienden mejor si se les estudia como unidades específicas de análisis, cuyo significado social, económico y político se cimenta a partir de cons-

trucciones discursivas y repertorios de acción. Es decir, los conflictos ocurren en un espacio social y un campo de poder específicos, se manifiestan como eventos que pueden dar lugar a episodios de distinta duración.

c) Al igual que otro tipo de conflictos sociales, los que ocurren en el sector turístico, involucran a diversos actores participando en eventos para expresar y defender sus intereses.

d) Los opositores a una decisión o proyecto, suelen utilizar una diversidad de acciones (repertorios de acción) para influir en cambios que les resulten favorables. Estas acciones pueden ir, desde un extremo transgresor radical (bloqueo de accesos carreteros a un sitio donde se construye un proyecto), hasta otro que puede considerarse una forma institucionalizada y formal de oposición (enviar una carta personal al funcionario expresando inconformidad) (McAdam et al., 2012). No todos los actores comparten todo el tiempo los mismos intereses, o presentan la misma disposición a actuar en distintos componentes de los repertorios usados en un conflicto.

e) Cuando se consideran origen, participación, alcances, intensidad y otra serie de características de un conflicto, es fácil entender que no todos los conflictos son iguales. El análisis de una diversidad de conflictos en un lugar y en un tiempo determinado, rápidamente da como resultado variaciones en patrones y tendencias que pueden asociarse a factores, tales como: la presencia de liderazgos, y condiciones más amplias que magnifican las oportunidades para la movilización colectiva, que ayudan a entender, en términos generales, las rutas de desarrollo turístico posible en distintas escalas de análisis. La persistencia de los conflictos puede alterar dichas trayectorias porque, potencialmente, puede influir en los comportamientos de todos los involucrados en ese proceso.

f) Para estudiar los conflictos en turismo, es útil definir las fronteras del estudio, en las que es necesario precisar: el periodo de tiempo, el tipo de conflictos a estudiar, el alcance territorial del estudio, y la amplitud del estudio a realizar, tanto en los asuntos en discusión, como en lo concerniente a los tipos de actores involucrados. Un buen estudio sobre conflictos turísticos bien puede referir solamente a "situaciones de confrontación de intereses" entre los actores "X", "Y", "Z" en relación a la construcción de hoteles en la comunidad "C", durante un periodo de tiempo determinado; o bien, respecto a complejas redes de actores funcionado en la definición del rumbo que debe tomar la gestión de un destino turístico.

5.2. El estudio de caso: involucrados y asuntos de interés

De manera más precisa, el estudio de conflictos en el sector turismo se beneficia considerablemente de trabajos analíticos realizados a nivel de estudio de caso. En comparación con estudios más amplios, estudiar a profundidad un solo caso tiene muchas ventajas. Cuando se sigue esta ruta, es necesario considerar estrategias que resalten la ejemplaridad del caso estudiado, o bien diseccionar el caso en episodios y hacer comparaciones entre ellos. Afortunadamente, el análisis de múltiples casos es una opción cada vez más factible, por la posibilidad de usar tecnologías de información para hacer minería de datos en busca de patrones de conflictividad del sector e investigar su relación con variaciones del entorno mediante procedimientos de rastreo de procesos.

La principal ventaja del estudio de caso es que permite identificar, con mucha claridad, los componentes principales de un conflicto, que son:

a) *Los asuntos de interés público.* Estos son cada uno de los aspectos de una decisión, iniciativa o proyecto capaz de motivar dinámicas de percepción-interpretación-posicionamiento-acción de uno o más

de los posibles involucrados, distintos a quien patrocina o promueve la acción en cuestión.

b) *Los involucrados.* En un conflicto, por pequeño o insignificante que pueda parecer en un momento determinado, los involucrados son todos los actores (individuales o colectivos, públicos o privados) que tienen algún tipo de interés en la diversidad de lo que es posible identificar como *asuntos de interés público.* El estudio sistemático de los involucrados implica diversas tareas que tienen como propósito generar evidencias que indican cuáles son los intereses de cada uno de ellos para cada uno de los asuntos, cuál es su disposición a participar en distintas acciones en el repertorio de acción posible para defender sus intereses, y cuál es su disposición a participar en procesos de negociación destinados a lograr un consenso entre las partes, además de otros posibles intereses.

c) *Los repertorios de acción.* Esto es, todas las acciones que los distintos involucrados despliegan durante un episodio contencioso con el propósito de influir en el comportamiento y las decisiones de sus adversarios.

d) *Las variaciones en el tiempo y espacio.* El estudio detallado de un caso permite explorar con cuidado los cambios registrados en las variables del conflicto y su relación con variables independientes de tipo contextual, estructural o de agencia que pueden influir en el comportamiento de las variables que describen mejor la situación contenciosa.

Un reto importante en la conducción de este tipo de estudios es la triangulación de información para evitar que el analista incurra en sesgos, o use información falseada, motivados por las narrativas disponibles en las fuentes de información consultadas. Desde el punto de vista metodológico, el uso de entrevistas a actores clave en el conflicto es de gran utilidad. Sin

embargo, a veces, hacer entrevistas es una técnica difícil de usar debido a la falta de disposición de los involucrados para contar su experiencia, narrar con honestidad sus posiciones en torno a los asuntos a debate, y comunicar su disposición a negociar usando estrategias de creación de valor. Si hacer entrevistas de primera mano resulta poco viable, se pueden usar caminos secundarios como es la recopilación de datos indirectos, incluyendo: revisión hemerográfica sistematizada, información cuantitativa, informes públicos, entre otros. A esta lista, los investigadores están agregando información proveniente de las redes sociales y de plataformas digitales usadas por los actores estudiados (Scott et al., 2008; Love et al., 2023).

El conflicto como unidad de análisis para estudiar tendencias

Metodológicamente, es importante definir con precisión qué se va a entender por conflicto del desarrollo turístico como objeto de estudio. El conflicto es la unidad de análisis básica del estudioso de este tipo de dinámicas. Su delimitación es multidimensional. Normalmente, consideramos que un conflicto inicia cuando alguien realiza una acción que afecta los intereses de otro(s), y otro(s) involucrado(s) realiza(n) una respuesta adversarial a la acción en cuestión. De la misma manera, sabemos que el conflicto ha terminado cuando los actores involucrados así lo hacen saber a la sociedad o, simplemente, dejan de interactuar en forma que transgrede los intereses de los pares del conflicto.

Las variables clave para caracterizar los conflictos son: i) el número de participantes, ii) el tiempo que dura la interacción conflictiva, iii) la espacialidad del conflicto, iv) los temas a discusión, v) las acciones realizadas por los diversos contendientes, y vi) el tipo de redes de colaboración que se tejen entre los involucrados en el conflicto, tanto en la etapa previa a su erupción, como en la etapa de confrontaciones álgidas, o en la que conocemos como etapa post conflicto.

Como objeto de estudio académico, o estrategia de monitoreo usada por alguna empresa, entidad pública o grupo de investigación, es posible estudiar casos aislados de conflicto, o bien, tendencias y patrones de conflictos en un tiempo y lugar determinado. Con la información recabada, es posible analizar variaciones comparadas en torno a temas, lugares, tipo de actores, o periodos de tiempo.

Con toda esa información y otros aspectos más detallados sobre actores, asuntos, recursos, lugares y fechas, es posible iniciar la construcción de mapas de conflicto, trayectorias recurrentes, modelos para graficar la intensidad del conflicto y otros más para valorar las opciones de posible acuerdo.

Con el propósito de establecer relaciones de causalidad entre la existencia de condiciones, conflictos y consecuencias, resulta conveniente acompañar la caracterización de un conflicto con información que describe, en forma sistemática los siguientes aspectos: las condiciones contextuales, la presencia y experiencia de agentes o líderes capaces de influir en las percepciones de involucrados y la coincidencia temporal y espacial con manifestaciones de cambios estructurales o de eventos que alteran las percepciones de los involucrados respecto a los efectos distributivos del desarrollo turístico.

La identificación de ciclos de conflicto se basa en el procesamiento ordenado de información recabada en forma directa o indirecta. Una fuente importante de datos es la cobertura que hacen los medios de comunicación en torno a ciertos conflictos. Al usar esta fuente, es importante cuidar la identificación clara de eventos, dado que varios medios pueden reportar un mismo evento en fechas distintas o, incluso, en plataformas que difunden, en forma paralela, la misma información.

El propósito de identificar los ciclos de movilización es asociarlos a otro tipo de cambios o a la influencia de liderazgos que pueden explicar su comportamiento. Cuando no se tienen muchos recursos, tiempo o expe-

riencia, una solución práctica es seguir un solo medio para identificar los eventos reportados. En la Figura 5.1 se muestra un ejemplo de los resultados obtenidos aplicando este procedimiento.

Los datos presentados se refieren a las protestas contra el proyecto del Tren Maya que fueron reportadas en el periódico *La Jornada*, durante el periodo 2019-2024. La búsqueda realizada no tomó en cuenta en cuál de las filiales regionales del periódico se publicó la nota que reporta un evento, solo se cuidó que se hiciera referencia a eventos independientes. Al realizar este monitoreo, no se perdió de vista el hecho de que este periódico era muy favorable al megaproyecto turístico, por lo que su cobertura pudo haber sido un tanto austera. Incluso, con estas limitaciones, este pequeño ejercicio arrojó resultados interesantes.

Como se puede ver en la Figura 5.1, la ola de protestas contra el Tren Maya reportó altibajos que alcanzaron los niveles más activos entre el tercer trimestre de 2021 y cuarto trimestre de 2022.

Figura 5.1. Ola de protestas contra el Tren Maya reportadas en el periódico *La Jornada*, 2019-2024

Fuente: Elaboración propia con base en *La Jornada*, 2019-2024.

Esta ola tuvo su nivel más alto (cinco eventos reportados) durante el segundo trimestre de 2022. Este es un periodo interesante porque coincidió con el inicio de la segunda mitad del gobierno del presidente López Obrador, apenas unos meses después de que el partido en el gobierno había registrado algunas pérdidas importantes de puestos de representación popular en el Congreso de la Unión y en algunas ciudades, incluyendo la Ciudad de México. Aquí no es posible establecer causalidad entre ambas situaciones, pero el comportamiento observado nos recuerda que la existencia de oportunidades de movilización es una de las fuerzas que más influyen en los patrones de conflictos.

El ejercicio realizado no se adentra en el análisis de los eventos y los repertorios usados por los activistas y sus contrapartes, pero esa es una línea de investigación que arroja luz sobre la conflictividad de los proyectos del turismo y plantea dudas sobre la posibilidad de alcanzar alguna forma de reconciliación.

Los repertorios de acciones en los conflictos turísticos

Ya sea que estemos investigando un estudio de caso, o tendencias de conflictos, una pegunta clave es ¿Cómo saber que estamos ante un conflicto relacionado con el desarrollo turístico? Observadores casuales, periodistas especializados, científicos investigadores en el tema, e incluso algunos de los propios involucrados enfrentan esta pregunta que resulta de vital importancia para empezar la larga, y a veces muy complicada, marcha hacia la pacificación o el fin de las dinámicas contenciosas.

Para especialistas, tomadores de decisiones y otros actores sociales del turismo, lo primero, es determinar si el caso es relevante; enseguida, es necesario determinar las señales que lo hacen estar relacionado con el proceso de desarrollo turístico. Lo tercero, es determinar cuáles acciones pueden ser consideradas parte del conflicto. Todas las acciones emprendidas por los adversarios constituyen el repertorio de acción de cada uno

de ellos. Pero, no siempre los individuos o grupos de adversarios comparten el uso de algún tipo de acción y es muy común que existan desacuerdos en cuanto a la pertinencia del uso de algún determinado componente del repertorio. En todos los conflictos se gestan patrones de acciones, no obstante, es posible encontrar algunas diferencias.

Los repertorios también tienen una dimensión discursiva. Por ejemplo, en una invitación realizada por taxistas de Los Cabos, Baja California Sur, para movilizarse y realizar un recorrido de protesta en contra de los servicios ofrecidos por operadores de plataformas digitales, resalta la idea de hacer una defensa de sus intereses mostrando "los colmillos", como respuesta a que sus adversarios de Uber "andan enseñando los dientes" (González, 2019) (Figura 5.2). Esa defensa, no fue usada en esos términos por taxistas de otras ciudades.

Figura 5.2. Invitación de los taxistas tradicionales a protestar contra el servicio de Uber en Los Cabos, Baja California Sur

Fuente: González (2019).

Este ejemplo sugiere que, para explorar la diversidad de acciones, e incluso la configuración de repertorios diferenciados, conviene revisar la experiencia de conflicto que podemos resumir como Taxistas convencionales *vs* Operadores de plataformas digitales.

Un conteo rápido de protestas de taxistas tradicionales contra prestadores del servicio que operan con plataformas, realizado usando la herramienta de búsqueda de noticias de Google, indica que, desde la llegada de las plataformas a México, hasta 2024, se han reportado casos en varios de los principales centros turísticos del país.

En uno de los tantos reportes que han tratado el tema y sus manifestaciones en varias ciudades de México, el Blog *Veico* describió el problema a partir de lo observado en Cancún en 2023:

> Cancún, uno de los destinos turísticos más populares de México, es conocido por sus playas de arena blanca y su vibrante vida nocturna. Según datos de la Secretaría de Turismo de Quintana Roo, Cancún recibió más de 3 millones de turistas en el primer semestre de 2021, lo que representa un aumento del 30% con respecto al mismo periodo del año anterior. Sin embargo, en las últimas fechas, se ha convertido en escenario de una disputa entre taxistas y Uber en Cancún. Estos enfrentamientos, que a menudo incluyen agresiones verbales y físicas, han dejado a los visitantes y locales preocupados por su seguridad y la accesibilidad de medios de transporte confiables (Veico, 2023).

Es importante considerar que el desarrollo turístico de un lugar determinado –sea este un sitio, destino, ciudad, municipio, entidad, país–, es un proceso complejo que no sólo abarca decisiones, iniciativas o proyectos directamente relacionados con las actividades del sector, como puede ser la construcción de un aeropuerto, la renovación de un malecón, o la adaptación de un entorno natural para un parque temático. El desarrollo turístico abarca mucho más que eso, e incluye una gran diversidad de pro-

yectos o iniciativas que tienen que ver con la calidad de vida y la seguridad de habitantes locales y visitantes. Es decir, proyectos de infraestructura, proyectos de vivienda, reglas de manejo de desechos sólidos, construcción de equipamientos de cultura, salud o deporte, nuevas reglas de operación de los sistemas de movilidad urbana y regional, entre otros. Por tanto, los conflictos que se gestan en torno a esos temas, son también conflictos del desarrollo turístico.

A continuación, la Tabla 5.1, muestra una síntesis de repertorios de acción utilizados por los taxis establecidos y de plataforma, en la defensa de la prestación de su servicio, en las ciudades con mayor número de pasajeros transportados vía aérea en México.

Tabla 5.1. Síntesis de repertorios de acción: conflicto de taxistas tradicionales en principales aeropuertos del país *vs* servicio de Uber

Aeropuerto/ Total de pasajeros, 2023 (miles)	**Repertorio de acciones emprendidas por taxistas tradicionales y de plataforma**
Ciudad de México / 48,377.40	(2014-octubre). Protesta en la sede de gobierno. Uber llegó en agosto de 2013. (2015-abril). Manifestación frente a la Procuraduría de Justicia del Distrito Federal. (2015-mayo). Protesta en las calles. (2015-junio). Protesta en el Zócalo. (2016-octubre). Protestas en el Ángel de la Independencia y réplicas en ocho entidades. (2016-diciembre). Mitin y conferencia de prensa frente a sede de gobierno. (2017-julio). Manifestación en el interior del aeropuerto internacional. (2019-junio). Taxistas bloquean primer cuadro. (2019-octubre). Miles de taxistas tomaron el Zócalo. (2020-febrero). Taxistas se enfrentan a golpes al protestar contra plataformas. (2020-octubre). Manifestación en Paseo de la Reforma y otras vialidades importantes de la ciudad coordinadas por un Movimiento Nacional Taxista. (2022-febrero). Taxistas de plataformas protestan contra las empresas.

Continuación Tabla 5.1.

Aeropuerto/ Total de pasajeros, 2023 (miles)	Repertorio de acciones emprendidas por taxistas tradicionales y de plataforma
Cancún / 32,750.40	(2016-septiembre). Paro de labores de taxistas en Cancún y Playa del Carmen. (2016-octubre). Taxistas se unen a protesta nacional contra Uber. (2017-diciembre). Taxistas protestan contra Uber. (2019-octubre). Taxistas participan en movilización nacional. (2022-diciembre). Manifestación frente a sede de tribunales federales. (2023-enero). Protestas, enfrentamientos y cierres viales en zona hotelera. (2023-febrero). Inicia el proceso de revocación de concesiones a taxistas que bloquearon vialidades en zona hotelera. (2023-julio). Taxistas apedrean a auto de Uber y hieren a turista. (2023-agosto). Reporte de nueva agresión a auto con conductor de Uber. (2024-marzo). Choferes de Uber se manifiestan frente a oficinas corporativas contra agresiones de taxistas sindicalizados. (2024-abril). Uber se mudó de lugar por quejas de inquilinos debido a protestas de taxistas locales. (2024-mayo). Taxistas agreden a golpes a conductor de Uber frente al aeropuerto internacional.
Guadalajara / 17,678.80	(2015-julio). Bloqueo de avenida 16 de septiembre y acceso a palacio estatal. (2015-agosto). Rodada de protesta de taxistas y sus familias entre Los Arcos y Parque Revolución. (2015-diciembre). Manifestación frente al Congreso del Estado. (2016-marzo). Taxistas participan en protesta nacional con rodada de 3000 vehículos al Congreso. Se reportaron riñas, se reportaron 47 detenidos. (2018-mayo). Mil taxistas protestan en Plaza de toros contra Uber en el día del trabajo. (2019-febrero). 200 taxistas protestaron frente a la Secretaría de Transporte.

Continuación Tabla 5.1.

Aeropuerto/ Total de pasajeros, 2023 (miles)	Repertorio de acciones emprendidas por taxistas tradicionales y de plataforma
Monterrey / 13,326.90	(2015-noviembre). Taxistas Croquistas acudieron al Congreso a protestar.* (2017-mayo). 100 taxistas piden salida de Uber, protestan frente al Congreso. (2017-octubre). Protestan contra Ley Uber. (2018-junio). Participaron taxistas en caravana nacional contra UBER. (2018-diciembre). Manifestación en calles y frente al Congreso. (2019-mayo). Protestas contra diputados que intentan regularizar las plataformas. (2019-julio). Taxistas protestaron frente al Congreso. (2019-octubre). 300 taxistas se manifestaron frente a Palacio de Gobierno. (2024-marzo). Taxista de Uber agredido.
Tijuana / 13,180.60	(2016-julio). Taxistas bloquearon el acceso a garita peatonal que va a San Ysidro. (2016-noviembre). Taxistas golpean a chofer de Uber. (2017-junio). Protestan con rodadas por Zona Río hasta Secretaría de Vialidad. Exigen que Uber cumpla reglas. (2018-febrero). Taxistas golpean a turistas por solicitar Uber en zona fronteriza. (2019-junio). 100 taxistas participaron en caravana nacional, rodaron del centro a las oficinas de SCT. (2022-septiembre). Choferes de Uber y Didi protestan por arrastre de un auto. (2024-marzo). Taxistas paran a conductor de Uber por recoger gente en la calle.

Continuación Tabla 5.1.

Aeropuerto/ Total de pasajeros, 2023 (miles)	Repertorio de acciones emprendidas por taxistas tradicionales y de plataforma
Los Cabos (San José- Cabo San Lucas) / 7,459.80	(2018-septiembre). Secretarios generales de taxistas se reúnen con autoridades federales para procurar poner fin a Uber. (2018-octubre). 70 taxistas marchan en caravana hacia la presidencia municipal para protestar por la entrada de Uber al mercado local de transporte. (2018-noviembre). Taxistas de La Paz y Los Cabos fueron a hablar con el presidente municipal. (2019-abril). Socios Uber toman las calles en búsqueda de respeto a su trabajo. (2019-mayo). Centena de personas protestan con una marcha en Cabo San Lucas. (2022-febrero). Socios de Uber protestan para que las autoridades los dejen trabajar. (2024-junio). Gremios de taxistas expresan su oposición a la Ley de Movilidad propuesta por el Gobernador del Estado.
Puerto Vallarta / 6,726.30	(2017-junio). Bloquean accesos a la ciudad los taxistas. (2017-julio). Taxistas fueron a Guadalajara a protesta. (2017-agosto). Decenas de taxistas acuden a palacio municipal a solicitar intervención del gobierno contra Uber. (2018-junio). Marchan en caravana en avenida principal hacia la Marina. (2019-febrero). Taxistas de Vallarta protestan en Guadalajara con rodada, de la Secretaría de Transporte, a Casa Jalisco.

Continuación Tabla 5.1.

Aeropuerto/ Total de pasajeros, 2023 (miles)	Repertorio de acciones emprendidas por taxistas tradicionales y de plataforma
Mérida / 3,674.10	(2016-abril). Trece mil taxistas de Mérida y la Península paran labores en protesta. (2016-mayo). Protestan contra violencia de gremio de taxistas contra choferes Uber en aeropuerto de Mérida. (2016-septiembre). Escaló la violencia entre taxistas y socios Uber. (2017-enero). Taxistas bloquean calles y retienen operadores de Uber. (2018-agosto). Veinte taxistas protestaron a las puertas de Palacio de Gobierno. (2019-enero). Grupo de taxistas bloquea calle afuera de Palacio de Gobierno. (2019-junio). Las protestas en Mérida se extienden a otras ciudades de Yucatán. (2019-septiembre). Alrededor de mil taxistas protestan en la Plaza Grande. (2019-junio). 300 taxistas hacen paro de labores en protesta.
Del Bajío / 3,195.90	(2016-julio). Crece la violencia contra Uber en el aeropuerto. (2017-diciembre). Taxistas del aeropuerto impiden el acceso de turistas a servicio de Uber. (2019-junio). Taxistas de Guanajuato se unen a protesta nacional. (2019-octubre). Taxistas estrangulan acceso al aeropuerto.

Fuente: Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes, AFAC (2024). Ciudad de México: *Animal Político* (2014); RTVE.*es* (2015); Dehesa (2015); *La Razón* (2015); Rodea (2016); Sin embargo.mx (2016); *El Economista* (2019); *Swissinfo.ch* (2019); *Infobae* (2020); *Capital 21 Web* (2020); Ramírez (2022). Cancún: *Noticaribe* (2016a); *El Universal* (2016); *Todo Taxi* (2017); *La Opinión de Quintana Roo* (2019); Quintal (2022); Trejo (2023); *Sipsecom* (2024); Santos (2023); N+ (2023); Hernández (2024); M. A. (2024). Guadalajara: *López-Dóriga Digital* (2015); Torres (2015); Velázquez (2015); Huerta (2016); *Crónica Jalisco* (2019). Monterrey: *La Silla Rota* (2015); *Los Angeles Times* (2017); Garza (2018); Torres (2018); Mendieta (2019); Padilla (2019); Cubero y Maldonado (2019). Tijuana: Slava (2016); *El Universal* (2016); Rubio (2017); *Imagen*

Noticias (2019); Arellano (2019); *Zeta* (2022). Los Cabos: González, V. (2018); González, C. (2018); Hernández (2018); González (2019); Flores (2022); Castrejón (2018). Puerto Vallarta: *El Informador* (2017); *Radio UdeG* Puerto Vallarta (2017, 2018). Mérida: *La Jornada* (2016); *LectorMx* (2016); *Noticaribe* (2016b); Castillo (2018); Rodríguez (2017); *Todo Taxi* (2019); *Novedades Yucatán* (2019). León (del Bajío): *Crónica Guanajuato* (2016); *Notus* (2017, 2019); Caballero (2019).

Respecto a la posibilidad de determinar la existencia de un conflicto, lo procedente es considerar que un caso de estudio normalmente abarca una sucesión de eventos en las dinámicas interactivas que llevan dos o más actores interesados en una decisión, acción, iniciativa o proyecto que puede influir en la trayectoria turística de un destino. Como se muestra en la tabla anterior, los eventos de un conflicto son acciones realizadas por un actor que suelen estar dirigidas a influir en el comportamiento de otro(s) actor(es), o a cambiar los efectos distributivos de las acciones emprendidas, tanto en su sentido espacial, como social y temporal.

En un conflicto turístico es muy común que actores de un sector específico, o de un lugar particular, actúen en contra de un proyecto con la intención de alterar la distribución de costos y beneficios, de tal modo que los costos sean asignados a un grupo diferente, en otro lugar y en un tiempo futuro.

Al usar el concepto de repertorio de acciones es posible sistematizar el análisis del conflicto como fenómeno social de menor o mayor envergadura. Con él, podemos hacer referencia a una gran diversidad de actos realizados por individuos, grupos, empresas o entidades públicas. Lo más común en el estudio de conflictos es dedicar atención a las acciones de los opositores más visibles de los proyectos turísticos, pero bajo el mismo concepto es posible encontrar otras acciones, tales como: reuniones de involucrados, visitas de gobernantes a un sitio determinado, discusiones públicas en redes sociales, o en medios de comunicación convencionales. Una manera simple de poner orden a la noción de repertorio de acciones y

su manifestación empírica en un caso de estudio, es clasificar las acciones en tipos ideales, dependiendo de si se aproximan a la idea de transgresión o de acción institucionalizada.

De acuerdo con McAdam et al. (2012), un repertorio transgresor, abarca: acciones disruptivas, inesperadas y regularmente no consideradas en el marco institucional y suelen incluir nuevos actores políticos, que bien pueden no ser reconocidos previamente por otros. Estas acciones tienen como propósito alterar el orden en un sentido amplio con la intención de atraer atención a los intereses afectados por un proyecto. Una acción transgresora busca decir al público en general y a los tomadores de decisión relevantes para el caso, que las consecuencias de un proyecto para un grupo determinado son motivo de preocupación para ciertos involucrados. Algunos de ellos pueden presumir que los impactos de un proyecto les afectan de manera desproporcionada, pero los proyectos pueden tener impactos más amplios inesperados, no deseados o de muy largo plazo.

Con el concepto de repertorio de acciones, el analista de los conflictos de desarrollo turístico puede dar seguimiento a un conflicto desde el momento que identifica el inicio de una primera acción conflictiva. A partir de ahí, es necesario dar seguimiento a los diversos involucrados y monitorear las acciones que llevan a cabo ante la presencia del conflicto, o como respuesta a las acciones de otros involucrados. Mediante el monitoreo del repertorio de acciones, es posible identificar: las variaciones en la intensidad del conflicto, la entrada y salida de participantes, los cambios en la orientación discursiva de sus acciones, la disposición a transitar a un reescalamiento del conflicto, entre otras.

El análisis de repertorios de acciones permite también hacer comparaciones entre dinámicas observadas en distintos tiempos y lugares, lo cual genera información útil para proponer políticas de prevención y manejo de conflictos. En última instancia, el seguimiento de los repertorios de acción permite identificar los puentes de comunicación o, incluso,

los factores que explican variaciones en la intensidad de los conflictos, los participantes, así como el papel de la agencia individual, el contexto y los procesos estructurales en estas dinámicas.

Olas, ciclos y etapas de los conflictos

Ya sean personas protestando contra la construcción de una terminal marítima, manifestaciones en contra de un bar ruidoso de un distrito turístico gastronómico, plantones en contra del buceo en arrecifes, o la manifestación en contra de la turistificación –observada, sobre todo en temporadas altas–, cuando identificamos la existencia de una "ola de movilización", estamos ante un tema trascendente para el análisis de los conflictos asociados al desarrollo del turismo. En este caso, los aspectos a observar están estrechamente interconectados entre sí, y son, por lo menos los siguientes cinco: las etapas o ciclos de los conflictos, la construcción discursiva, el despliegue de repertorios de acción, la intensidad del conflicto, y los procesos de difusión que dan lugar a ciclos de conflicto que se manifiestan en tiempo y espacio.

Etapas o ciclos del conflicto. Por etapas de conflicto podemos entender los distintos momentos en la interacción de los posibles involucrados, o los involucrados reales en un conflicto. En las etapas o ciclos, se transita de la convivencia estable, a la confrontación abierta y, de ahí, a la pacificación. Las etapas comúnmente identificadas son: despertar de las tensiones, identificación de oportunidades de asignación-atribución de responsabilidades, despliegue de repertorio de acciones contenciosas –confrontación–, reevaluación de oportunidades y recursos disponibles, reinterpretación de lo que está en juego y los costos de seguir en el conflicto, desescalamiento de las acciones, acuerdo, o pacificación. Diversos aspectos pueden influir en la duración, manifestación espacial y social de las acciones que dan vida al conflicto en cada una de las etapas. Algunos conflictos pueden

ser eventos de una sola ocasión, mientras que otros, como la oposición a la turistificación excesiva, suelen ser recurrentes en un sitio determinado durante una temporada del año.

Construcción discursiva. La construcción discursiva de las circunstancias vividas en situaciones conflictivas, es un ejercicio dinámico que implica lenguaje y el uso de símbolos y representaciones que ayudan a moldear la percepción de pertenecer a un bando del conflicto. Mediante construcciones discursivas, los actores sociales cobran conciencia de que deben enfrentar los intereses de otro(s) bando(s) adverso(s) a los propios.

En su confección, las dinámicas de construcción discursiva apelan a las emociones, la capacidad de aprendizaje intersubjetivo de los actores sociales y su predisposición a defender sus intereses, o lo que cada quien entiende como los intereses de un grupo o colectividad. Por ejemplo, en su estudio de diversos episodios de conflicto en torno a la planeación urbana de Puerto Vallarta, Mora (2021) muestra que los mecanismos más comunes usados en este ejercicio son la asignación de culpas, la identificación de oportunidad, la evasión de responsabilidad y la estigmatización o el ninguneo de los intereses de los posibles adversarios.

El despliegue de repertorios de acción. La construcción discursiva y el proceso de diseño y despliegue de repertorios de acción son procesos interdependientes. El repertorio de acción son las diversas actividades que llevan a cabo los involucrados para presentar sus posiciones, procurar atención a su movimiento y, sobre todo, para influir en el comportamiento y las preferencias de otros involucrados, como pueden ser los actores públicos o los privados quienes, de alguna manera, tienen que ver con el conflicto.

En cada conflicto estudiado es posible identificar los diversos elementos discursivos utilizados y los repertorios de acción desplegados en

las distintas etapas. Un cambio en la retórica de los líderes, suele reflejarse en un mayor nivel de transgresión en las acciones realizadas en el espacio público. En determinadas circunstancias, el análisis realizado busca identificar la asociación entre liderazgos, discursos, repertorios, contexto y cantidad de involucrados que participan en el conflicto. El seguimiento del conflicto es útil para identificar quién y cuándo introduce innovaciones, opta por cierto tipo de acciones y, en general, permite establecer patrones de manera clara cuándo el conflicto inicia, se intensifica, se estabiliza, declina, entra en un receso, o se da por terminado.

Intensidad del conflicto. En cada una de las etapas del conflicto, es posible constatar variaciones en cuanto a la intensidad, complejidad, grado de radicalismo de las acciones incluidas en los repertorios. Una narrativa común sobre el carácter cambiante de la intensidad del conflicto es ofrecida por Marín (2015b) en su análisis sobre disputas de tierra en Tulum, Quintana Roo.

> Precisamente el conflicto estalló en 1992 cuando comenzaron a correr los trámites para la certificación de las tierras del ejido, como parte del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares (PROCEDE) emprendido por el gobierno federal, y la resolución presidencial que da legalidad al ejido hizo patente que éste había sido recortado, y en los planos ya no llegaba hasta la playa. Los ejidatarios sintiéndose traicionados por las autoridades, se enfurecieron, hubo conatos de violencia y sin pensar un minuto se instalaron y tomaron posesión de la mayor parte del terreno costero. Hicieron sus propias reuniones, acordaron luchar a muerte y se repartieron la playa. Para ellos eso se trataba de un fraude, pues, aunque les concedían las 10,409 hectáreas originalmente estipuladas, el ejido, en los planos, ya no llegaba a la playa.

> Es así que durante los noventas los ejidatarios tomaron posesión de la mayor parte de la costa, lo que se conoce como Punta Piedra. Asimismo, a partir de 1993 y hasta la fecha, el ejido mostró su disposición para certificar sus derechos ejidales, conforme al nuevo reglamento de la Ley Agraria y el PROCEDE. Un asunto que, sin embargo, no fue posible dado que las autoridades no aceptaron los planos propuestos por los ejidatarios, donde el ejido llega hasta la playa (Marín, 2015b, p. 104).

En este tipo de narrativas hay varios misterios aun no resueltos acerca de estas dinámicas de la disposición de los actores a participar o dejar de participar en un conflicto. En torno a esta decisión, hay varios temas clave que resulta interesante resolver: ¿por qué participan? ¿Por qué en ese momento? ¿Por qué de esa manera? ¿Qué tienen en común diversos participantes? ¿Qué los mantiene unidos para defender un argumento o interés determinado? ¿Por qué deciden dejar de movilizarse? La literatura sobre movimientos sociales ha generado una diversidad de teorías explicativas relacionadas con la construcción de percepciones (Alonso y Tabales, 2018), la capacidad de argumentar discursos alternativos sobre el desarrollo turístico (Guerrero, 2015) y las variaciones temporales y territoriales donde se generan los conflictos derivados del funcionamiento de mecanismos como privación, o compensación (Li et al., 2024).

Estudios realizados en China sugieren una tesis que todavía ofrece un potencial explicativo muy alto y que no ha sido suficientemente explorada en los estudios de conflictos turísticos. En ella se establece que, al final del día, las etapas de un conflicto tienen que ver con el uso de mecanismos como la privación de derechos básicos y el trato injusto. Estos mecanismos se repiten en las interacciones entre individuos y grupos (Hjalager, 2020; Wang, 2021; Nucamendi et al., 2023). Desde la perspectiva relacional, se da por hecho que los actores aprenden a identificar los costos y beneficios de movilizarse en contra de algo y deciden hacerlo de

las maneras que mejor acomodan a su experiencia, sus condiciones y sus posibilidades, incluyendo la factibilidad de convencer a otros a sumarse a su causa.

Difusión del activismo y ciclos de conflicto. El análisis sistemático de conflictos en torno al desarrollo turístico durante largos periodos de tiempo o en una escala territorial amplia, rápidamente conduce a un hallazgo que es muy conocido en los estudios de movilización social o de situaciones contenciosas; este es: la existencia de ciclos de conflicto (Verduzco, 2002; Jumet, 2015). Mismos que son entendidos como patrones de movilización o tendencias aceleradas que resultan en la proliferación temporal y espacial de situaciones conflictivas (Seyfi et al., 2023; Arvidsen et al., 2024; Çiçekdağı, 2025). Los conflictos registrados en una de estas olas siguen siendo situaciones con fronteras definidas en cuanto a los actores participantes, los asuntos en debate, los repertorios de acción utilizados y las dinámicas que caracterizan cada confrontación, pero las olas son, en sí mismas, algo que merece ser explicado en términos de su relación con contextos cambiantes, procesos estructurales o eventos detonadores de malestar social.

Quienes estudian los ciclos de conflicto están familiarizados con la existencia de dinámicas de poder que involucran a los Estados, los movimientos, grupos y comunidades (Boonstra et al., 2023) y con los conceptos útiles para el análisis empírico de su existencia y de las variaciones temporales y espaciales. Es ampliamente conocido que estas olas existen debido a factores diversos, entre ellos: persistencia o crecimiento de situaciones problemáticas, uso de mecanismos relacionales que definen quién gana o quién pierde con el desarrollo turístico, el uso de mecanismos cognitivos, el cambio de escala de las acciones de movilización y de otros factores entre los que se encuentran la afectación continua a recursos valiosos y la persistencia de situaciones de distribución desigual de la riqueza generada por la actividad turística.

Las olas de movilización están asociadas también al papel de los liderazgos en el desarrollo de marcos interpretativos que ayudan a identificar oportunidades, asignar responsabilidades y presentar a otros miembros de la comunidad escenarios de acción y las posibles ganancias o pérdidas asociadas a la participación. De esta manera, se observa que pueden desplazarse en el tiempo y en el espacio, incorporar nuevos actores sociales, o bien, hacer innovaciones importantes en los repertorios.

Conflictos turísticos y negociaciones internacionales

Los conflictos internacionales en el sector turismo se distinguen por tres características: tienden a ser multilaterales, casi siempre involucran componentes geopolíticos, económicos y culturales, además, muchos de ellos son propicios a las acciones unilaterales por parte de los gobiernos nacionales.

Multilateralidad. Los conflictos turísticos internacionales casi siempre conllevan una dimensión geopolítica, lo que significa el ejercicio de relaciones de poder entre países (Webster e Ivanov, 2015), y una dimensión paradiplomática, lo que significa la participación activa de actores que no representan a los Estados-nación (Lecours, 2002; Dias, 2011; Landriault y Vullierme, 2021). Un ejemplo son los conflictos transfronterizos que la literatura realista de relaciones internacionales toma como conflictos bilaterales (dos actores), mismos que, en la práctica, suelen involucrar gobiernos provinciales o estatales, gobiernos locales, grupos empresariales y activistas nacionales e internacionales (Zepeda, 2017).

Diferencias económicas y culturales. En muchos sentidos, el tamaño, temporalidad y orientación de los flujos de turistas está moldeado por negociaciones de diferencias económicas y culturales. Lo mismo ocurre cuando las diferencias son la fuente de conflictos que pueden llegar a ser un tanto

intratables; cuando dichas diferencias se convierten en el motivador de viajes de exploración turística en los que los turistas salen a la búsqueda de identidades culturales alternativas a su experiencia; o, en donde la negociación de dichas diferencias puede conducir al cierre de un contrato (Penn y Mooney, 1986; Hawrysh y Zaichkowsky, 1990; Cuocci, 2015). Negociar las diferencias económicas y culturales es un problema que ocurre, tanto a escala internacional en el manejo de destinos turísticos, como a escala organizacional para resolver diferencias en el mundo corporativo. Como se muestra en la Tabla 5.2, los negociadores en turismo procedentes del mundo empresarial o de políticas públicas, cuando intentan manejar las diferencias económicas y culturales, deben estar atentos a las motivaciones e intereses de los actores y a las oportunidades para resolver las diferencias, a la vez que se crea valor en las recomendaciones señaladas. En la tabla se incluye una serie de recomendaciones sugeridas por la literatura especializada, cuya importancia y utilidad pueden ser constatadas mediante ejercicios de simulación o de identificación de situaciones donde se manifiestan las diferencias culturales entre los participantes.

Propensión a la acción unilateral. El turismo es un fenómeno internacional que genera relaciones de interdependencia asimétricas. Los gobiernos nacionales y locales toman decisiones en turismo que tienen un componente geopolítico muy importante. Por razones políticas domésticas, o por su agenda internacional, los gobiernos nacionales siempre están tentados a tomar decisiones unilaterales (Radomskaya y Bhati, 2025). Algunas de las más conocidas son: el cierre de fronteras a determinados visitantes, los aranceles comerciales/regulaciones aduaneras, las alertas de seguridad a sus ciudadanos para no visitar ciertos países o regiones de un país, la imposición de visas y altos costos para adquirirlas (Bringas y Verduzco, 2008; Siriopoulos et al., 2025).

Tabla 5.2. Identificación de diferencias culturales para mejorar su manejo en un proceso de negociación

La identificación y manejo de diferencias culturales en un proceso de negociación son vitales para mejorar la negociación de dichas diferencias en distintas escalas. En esta tabla se proponen diversas tareas a realizar para identificar acciones concretas que pueden ayudar a resolver las diferencias entre involucrados con distintos antecedentes culturales. Para desarrollar habilidades analíticas es recomendable usar información secundaria o de entrevistas para identificar qué acciones fueron tomadas en distintos procesos de negociación.

Evaluar diferencias	Manejar diferencias
Identificar perfiles culturales.	Entrenarse en la construcción de escenarios culturales (valores y prácticas observadas en interacciones cotidianas). Abstenerse de usar estereotipos culturales para identificar y construir opciones de acuerdo. Investigar antecedentes y experiencias previas de los negociadores. Evitar el uso de tácticas confirmatorias de estereotipos éticos –te oigo lo que dices, pero escucho tu interés en transgredir las reglas–.
No inferir identidades y valores a partir de indicadores étnicos o raciales personales.	Evaluar si se está usando un sesgo considerando el aspecto cultural y personal de las o los interlocutores.
Considerar el contexto donde ocurren las interacciones. Analizar las estrategias usadas por las partes.	Ponerse en los zapatos del otro negociador (entender su contexto). Hacer una buena selección de ambiente, personal y condiciones para la negociación. Procurar un escenario lo más neutral posible desde una perspectiva cultural. Estar atentos y modular respuestas considerando aspectos como: manejo de información, tácticas de poder o disposición a crear valor.
Evaluar habilidades del equipo propio.	Usar asesores con conocimiento de prácticas culturales propias del lugar de origen de interlocutores. Ajustar tamaño y perfil del equipo al contexto cultural esperado en la negociación. Mejorar técnicas de comunicación: parafrasear, repetir y proponer interpretaciones para "ver si entendí bien". Hablar para ser interpretado sin errores: facilita el trabajo y aumenta la claridad de tu comunicación. Buscar apoyo de un intérprete seleccionado por tu organización. Entrenar al intérprete con los aspectos sustantivos y expectativas de la negociación y poner atención a conflictos de interés del intérprete.

Fuente: Elaboración propia con base en adaptaciones de PON (s.f.); Penn y Mooney (1986); Hawrysh y Zaichkowsky (1990); Cuocci (2015).

Otras menos conocidas son: el uso de restricciones sanitarias como filtro de entrada a un país, las restricciones a la aviación civil mediante la aplicación de estándares de seguridad. Lo más común es que los países con

más fuerza en turismo (países emisores), se perciban a sí mismos como jugadores fuertes en la negociación turística que define el tipo de medidas a tomar para regular el flujo internacional de turismo. Durante la pandemia provocada por el COVID-19, se comprobó que el uso de medidas restrictivas a los viajes era una herramienta de uso muy sencillo que estaba disponible, incluso para países cuya economía depende en gran medida del turismo (Bianchi et al., 2020; Tremblay-Huet y Lapointe, 2021).

5.3. El tránsito del conflicto a la negociación

Transitar del conflicto a la negociación es un paso crucial para adaptar el turismo a condiciones de inestabilidad real o potencial durante un conflicto o un proceso de pacificación. Como lo demuestra Coronado (2008) en su estudio sobre turistas politizados en Chiapas, México, la convivencia negociada entre actores con distintos grados de poder permite resolver controversias intra-étnicas, políticas y sociales, así como proponer nuevas opciones en temas tan complejos como la representación de la cultura local, y la identificación/aprovechamiento de nuevas oportunidades. Cada proceso de transición es diferente y el resultado responde, tanto a procesos geopolíticos amplios, como a dinámicas contextuales de los conflictos y procesos de negociación estudiados, así como a la agencia de actores clave en dichos procesos.

Damasco, Palmira y otros sitios históricos de Siria son sin duda ejemplos claros del impacto negativo de un conflicto o, en este caso de una guerra civil, en el turismo y lo complicado que resulta recuperar el camino hacia condiciones favorables para esa actividad en medio de un escenario de hoteles con huellas de las batallas, museos cerrados y reliquias de la antigüedad reubicadas a lugares seguros (Arraf, 2025). A principios de febrero de 2025, un reporte del portal de noticias *TimesNow*, publicó en tono precavido el retorno de Damasco a la lista de destinos de Turkish Airlines y Qatar Airlines, dos titanes de la aviación comercial internacional

y actores dominantes en la región del medio oriente. Más que celebratoria, y junto al elogio de ruinas y atractivos mundialmente famosos, la nota publicada revela las espinas todavía en el camino hacia el florecimiento del turismo, a saber: temores sobre su estabilidad y sobre la inseguridad, alertas emitidas por diversos gobiernos para no viajar a Siria señalando riesgo de terrorismo, revueltas cívicas, posibilidad de ser secuestrado o ser tomado como rehén, y conflicto armado; invitaciones a expatriados a dejar el país, la debilidad de la nueva coalición gobernante, problemas de gobernanza. En un escenario así, los promotores de viajes han recurrido a la estrategia de promover el turismo negro mostrando campos de batalla, ciudades bombardeadas y las prisiones usadas por el régimen recién derrocado (Arora, 2025).

Estas estampas del escenario turístico de Siria en 2025, revelan que la existencia de un conflicto en el que participan dos o más actores dispuestos a realizar acciones contenciosas, particularmente si son de tipo disruptivas, invariablemente plantea la necesidad de procurar un acuerdo que permita solventar el conflicto para continuar con una trayectoria de desarrollo turístico que sea socialmente aceptable. Desde el punto de vista del analista de conflictos, hay diversos elementos que le permiten determinar si los actores en conflicto se están moviendo hacia el logro de un acuerdo negociado. Esto significa que hay indicadores empíricamente verificables que pueden ser usados para entender si se está pasando a una etapa de negociación y, mejor aún, a la construcción consensuada de un acuerdo que permita a las partes continuar con una vida llevadera y satisfactoria.

Negociar desde una perspectiva de intereses mutuos, en este caso, significa intercambiar con otros involucrados en un conflicto, información sobre los intereses propios, las expectativas de acuerdo, los asuntos que se consideran valiosos y el grado de disposición a tratar de generar valor en una negociación y abstenerse de usar estrategias distributivas basadas

en lecturas de suma cero que, a menudo, pueden dar lugar a resultados, contraproducentes.

Pasar del conflicto a la negociación implica para los involucrados participar –tal vez con distinto énfasis– en las siguientes etapas:

a) Identificación de asuntos y actores involucrados, esto requiere producir información que permita entender mejor lo que está en juego en un conflicto y los posibles intereses de los involucrados identificados.
b) Reconocimiento de la legitimidad de los actores para participar en las negociaciones.
c) Preparación de documentos con información sobre la situación, las opciones de negociación disponibles, incluyendo los posibles beneficios y costos para los diversos involucrados.
d) Las posibles alianzas considerando la situación y los escenarios de cambio.
e) La participación en un proceso de negociación estructurado con reglas, plazos, fechas y escenarios para el diálogo, incluyendo las estrategias de comunicación usadas durante la negociación.
f) La firma de acuerdos que considere recursos para su implementación, sistemas de monitoreo, responsabilidades y principios de actuación en condiciones contingentes que eviten el regreso a la situación de conflicto.

En los estudios sobre el tema se sabe que existen diversos factores que inhiben el tránsito del conflicto a la negociación, entre los que se destacan: la existencia de incentivos perversos para seguir con el conflicto, como puede ser la disputa por las ganancias en una cadena de distribución de servicios de hospedaje (Buhalis, 2000), la carencia de capacidades y liderazgo (Almeida, 2017), y la dificultad para encontrar respaldo externo a la

procuración de acuerdo en situaciones que presentan un problema de ruta dependiente (Pellis et al., 2017). Por tanto, una línea de investigación interesante es el estudio comparado de conflictos para explicar las variaciones encontradas en el tránsito hacia la negociación.

Estrategias de negociación y posibilidades de acuerdo

La diversidad de conflictos registrados en torno al desarrollo del sector turismo plantea dificultades para encontrar una solución a los mismos. La trayectoria que siguen dichos conflictos depende de las estrategias usadas por los involucrados para lograr acuerdos que les permitan alcanzar una situación post-conflicto. Durante los procesos de negociación resulta conveniente analizar quiénes tienden a usar una estrategia de creación de valor y quiénes lo hacen usando estrategias distributivas. Ambos tipos de estrategias dan lugar a dinámicas muy distintas en la manera de actuar de los negociadores y en la inclusión de las acciones consideradas adecuadas para alcanzar el propósito buscado.

En una estrategia de carácter distributiva, los negociadores son más propensos a usar tácticas de presión, amenaza, chantaje o intimidación con el propósito de obtener una ganancia mayor sin ceder nada a cambio. En una estrategia dirigida a crear valor, los jugadores se dan la oportunidad de escuchar a sus interlocutores, explorar intereses, entender lo que los demás valoran con la intención de identificar cómo pueden alcanzar un acuerdo de beneficio mutuo.

Las evidencias observadas en diversos conflictos del sector turismo con frecuencia muestran rasgos del uso reiterativo de estrategias distributivas, muchas de las cuales suelen ocurrir en el ámbito público. Acciones como el bloqueo de vialidades de acceso a instalaciones turísticas, deslegitimación del derecho de otros a obtener ganancias con el desarrollo del turismo o, incluso, las amenazas a líderes representantes de grupos

que defienden sus intereses porque se sienten desprotegidos o excluidos de los beneficios del turismo, son comunes en momentos particulares del desarrollo turístico de un destino, o en etapas iniciales de la gestión de un proyecto.

Los negociadores optan por distintas estrategias con la intención de mejorar sus posibilidades de salir ganando en los procesos de negociación. No obstante, dichas posibilidades no dependen exclusivamente de la opción seguida. Ningún actor puede tener garantías iniciales del éxito que tendrá su estrategia, lo cual puede depender de situaciones ajenas presentes en su ambiente, de la asimetría de recursos y capacidades de los distintos participantes en la negociación y de las dinámicas propias que tienen lugar en cada negociación.

Cada estrategia demanda una forma distinta de preparación para participar en las negociaciones y aspectos culturales pueden sesgar la selección de estrategias usadas (Benetti et al., 2021).

En la estrategia dirigida a crear valor, es necesaria una mejor preparación dirigida a conocer los intereses de los actores para determinar las posibilidades de formar coaliciones ganadoras cuando se trata de negociaciones multilaterales. El papel de los líderes, la existencia de reglas y el monitoreo público de los procesos, son factores que pueden influir en la selección de las estrategias y en el logro de buenos resultados.

En la etapa de preparación de la negociación, debe quedar claro que la creación de valor es una solución conjunta que no depende de un jugador en particular. Por tanto, los negociadores, y sobre todo los facilitadores de los procesos de negociación, deben estar preparados para navegar en el proceso tratando de lograr que todos los asuntos sean tratados y todos los actores sean escuchados.

Conclusión

La principal aportación de este capítulo al desarrollo de capacidades para el estudio de conflictos y negociación, es la importancia dada a la delimitación de las fronteras socioespaciales del conflicto, lo cual es considerado necesario, tanto si se sigue una estrategia de análisis dirigida a un caso en particular, como si se hace el esfuerzo más amplio de rastrear olas y/o tendencias de conflicto observadas en un lugar, en un periodo determinado.

Así mismo, se destaca la importancia de la preparación en el estudio del conflicto y el diseño de estrategias de diverso tipo para desempeñarse en una negociación. De lo anterior, se concluye que el estudio de los conflictos y la preparación para procesos de negociación debe considerarse un esfuerzo indispensable. Éste, debe estar dirigido al uso de estrategias consensuadas de creación de valor para incrementar las posibilidades de resolver los conflictos.

Lo anterior es especialmente serio cuando se trata de procesos de negociación multilaterales dirigidos a reducir la probabilidad de que un mismo conflicto vuelva a surgir en el futuro, algo que, sabemos, es muy recurrente en el mundo del turismo.

Desde el Estado, no es posible obligar a todos los actores a mejorar sus capacidades para entender los conflictos y para participar en procesos de negociación, pero, tanto el Estado, como actores clave del sector turístico y educativo, pueden encontrar formas de colaborar para mejorar la oferta de capacidades de quienes, por diversas razones, llegan a participar en este tipo de dinámicas sociales.

El estudio empírico de protestas en contra del Tren Maya y la gran diversidad de actos de protestas de taxistas en contra de las plataformas digitales, apunta en la dirección de fortalecer el entendimiento de cómo se difunde la disposición a actuar en un tema específico y cómo, mediante

la contienda, se logra transitar por diversos repertorios de acción que pueden contribuir a girar la dirección de los conflictos y los procesos de negociación.

Todos los actores deben estar preparados para ser testigos de cambios en este tipo de dinámicas que, seguramente, los harán replantearse su propia participación.

CAPÍTULO 6
La evaluación del conflicto y la viabilidad de negociar

Introducción

En los procesos nacionales o locales de desarrollo contemporáneos, cada nuevo proyecto o iniciativa que altere la situación social prevaleciente, en algún sentido, puede ser la fuente de un conflicto. Esto significa que los conflictos pueden deberse a cambios en la estructura de la oferta, ajustes en los diversos tipos de contratos de los prestadores de servicios, variaciones en la relación entre empresas y comunidades, reacomodos en la relación entre empresas y el sector público, o ajustes en las relaciones internacionales debido a eventos focales de relevancia geopolítica. En materia de conflictividad en el turismo, la temporada anterior siempre fue más pacífica.

Todos estos cambios abren una nueva oportunidad de que se origine un conflicto entre un número variable de actores que no dudarán en defender sus intereses o en usar, para tal fin, todos los recursos a su alcance. Una evaluación de conflicto puede arrojar información sobre "quién y cuáles son los factores importantes que guían o mitigan el conflicto" (Schirch, 2013, p. 14), y puede ayudar a eliminar los sesgos de quienes se interesan en convocar a un proceso de negociación. De acuerdo con Weiss y Ury (2023), en escenarios con una conflictividad compleja, que abarca varios frentes, es necesario hacer verdaderas campañas de negociación que se basan en dos pilares clave: escoger bien con cuáles partes iniciar, lo que significa tener una idea previa de con quién hablar primero, y luego tener claro los

niveles de interdependencia que existen entre los múltiples frentes de un conflicto.

Proceder con la hechura de una evaluación de conflicto es un asunto delicado, tanto para el interesado en convocar a una negociación por consenso (a quien podemos considerar usuario-líder de la evaluación del conflicto), como para el evaluador o especialista responsable de ejecutar el estudio. En un país como México, en donde impera la desconfianza entre actores que enfrentan un conflicto, no se acepta fácilmente la idea de analizar el conflicto antes de que éste represente costos muy elevados. No obstante, hacer evaluaciones de conflicto puede ser muy favorable al logro de acuerdos para aprobar, modificar o rechazar proyectos o iniciativas, incluyendo políticas públicas que alteran las relaciones entre los interlocutores del desarrollo turístico a distinta escala.

Como hemos dicho antes, aunque se parecen mucho, cada conflicto tiene sus particularidades dignas de ser consideradas antes de iniciar un proceso de negociación. En el campo del desarrollo turístico, quienes están interesados en convocar, facilitar o participar en negociaciones, seguramente tienen muchas preguntas que vale la pena tomar en cuenta a la hora de hacer una evaluación de la situación. En este sector, la transición de la toma de decisiones vertical y sin consulta previa hacia el uso de modelos consensuados, presenta muchas resistencias. El gran temor de un posible convocante es incitar un conflicto con la hechura de una investigación para evaluar la situación con miras hacia una negociación. "No picarle al avispero", es uno de los consejos populares que más contribuyen a justificar el desinterés por la hechura de evaluaciones profesionales de actores y asuntos de interés público.

En donde hay poca tradición de investigación en este tema, es importante considerar con seriedad lo que a cada quien le corresponde hacer en cada etapa del proceso de evaluación. Primero, es necesario reconocer que los equipos de evaluación juegan un papel importante en la construcción

de confianza entre los involucrados en el conflicto. Si el procedimiento de evaluación avanza a la etapa de uso de sus resultados para procesos de negociación, la confianza será importante a la hora de procurar estrategias para lograr el consenso.

Bajo cualquier circunstancia, convocantes y evaluadores, pero sobre todo éstos últimos, deben comprometerse a hacer todo lo que esté a su alcance para evitar que el estudio de evaluación siembre la desconfianza entre los involucrados y sirva para descarrilar una ruta hacia el acuerdo, en la cual, la evaluación constituye, apenas, el primer paso. Este principio, que es aplicable en cualquier campo del desarrollo, es particularmente válido en el desarrollo turístico, en donde la inestabilidad y la incertidumbre son barreras importantes para mantener vivos los flujos de visitantes a un lugar.

En este capítulo, presentamos una revisión de tácticas y prácticas reconocidas y recomendaciones útiles para lograr el objetivo de entender mejor los conflictos y evaluar la disposición de los involucrados en un proceso de negociación estructurado, que tiene como intención lograr consenso en torno a diversos asuntos que alejan la trayectoria de desarrollo turístico de la misión de proveer bienestar a la sociedad.

6.1. Planeación y desarrollo de las etapas de un proceso de evaluación de conflicto-negociación

Una evaluación de conflicto es un análisis sistemático de una situación real o potencialmente controversial cuyos resultados pueden ser usados para diseñar estrategias de negociación. Esta definición significa que, de entrada, debemos aceptar que no todas las evaluaciones de conflicto conducen a una negociación. O, por lo menos, no siempre los resultados de una evaluación son usados en procesos estructurados de construcción de consenso.

La investigación sobre conflictos en el desarrollo turístico ha hecho importantes aportaciones al entendimiento de los mismos, mediante métodos más de corte sociológico, antropológico y de geografía política. No obstante, este tipo de estudios con frecuencia no llegaron, o no tenían la intención de servir de base para estimar la factibilidad de alcanzar la aprobación pública de alguna iniciativa, la licencia social necesaria para operar un proyecto, o un acuerdo multilateral en un proceso estructurado de negociación.

En esta línea, se inscriben los trabajos de mapeo de actores mediante cartografía social participativa (Fierro, 2022), o bien caracterizaciones muy agregadas de actores involucrados en procesos complejos, tales como la planeación urbana en ciudades turísticas (Araujo-Santana et al., 2013; Covarrubias et al., 2022). González-Damián (2023), ha explorado con mayor detalle la constitución de actores sociales a partir de las nociones de: campo de acción estratégica (definida en torno a interacciones relevantes), valor en juego y atribución de la autoría de la acción.

Desde una perspectiva relacional, este tipo de estudios resultan importantes en procesos de evaluación de conflictos previos a una negociación, pero sus aportaciones pueden quedar cortas si no ayudan a entender cómo los actores utilizan diversos mecanismos para involucrarse, o autoexcluirse, en las dinámicas contenciosas y su posible pacificación mediante negociaciones exitosas.

En el ciclo conflicto-negociación, hay pasos clave que indican que la sociedad está avanzando hacia nuevos equilibrios en las interacciones sociales y en el uso del poder. Cuando las partes en conflicto aceptan que es importante negociar con sus adversarios, se ha dado un paso clave en la utilización de los reportes de evaluación para poner fin a una situación que amenaza con dejar saldos negativos para todos los involucrados o, incluso, para la sociedad en general.

En cada etapa del proceso de evaluación de un conflicto, es necesario dar pasos cautelosos para no introducir más incertidumbre de la existente. En la Figura 6.1, se proponen recomendaciones para las tres etapas del proceso: evaluación, convocatoria y negociación.

Figura 6.1. Una propuesta de recomendaciones a seguir en la planificación de un proceso de negociación

El propósito de convocar y/o participar en un proceso de negociación es lograr un acuerdo consensuado que pueda crear beneficios mutuos para todos los involucrados. Las siguientes recomendaciones se pueden usar para delinear un proceso de negociación dirigido a resolver un conflicto conocido. Analiza las recomendaciones y escribe un protocolo de proyecto de preparación de una negociación dirigido a lograr acuerdos en el conflicto.

Fuente: Elaboración propia.

En la lista de recomendaciones a realizar a lo largo del ciclo de negociación, se menciona con insistencia la necesidad de hacer una evaluación del conflicto que abarque: la identificación de los actores, la identificación de los asuntos, la identificación de posibles coaliciones y las posibilidades de que los actores cambien sus percepciones e intereses ante la presencia de ciertos eventos (Susskind y Thomas-Larmer, 1999; Luè y Colorni, 2015).

En las siguientes páginas se presentan diversas recomendaciones para la hechura de evaluaciones de conflictos que resultan, tanto de la revisión de la literatura en este campo, como de experiencias de investigación de situaciones potencialmente controversiales en torno a políticas públicas y proyectos de desarrollo urbano-turístico e infraestructura en México (Verduzco, 2013; Verduzco y Valenzuela, 2019). Estas recomendaciones ayudan a entender los retos de su realización y los usos posibles de las mismas para hacer frente a los conflictos que afectan el desarrollo turístico mexicano. Tener claro lo anterior es muy útil, sobre todo si el entorno sociopolítico no es muy favorable a este tipo de estudios.

Por ejemplo, en México hemos encontrado cierta reticencia de los tomadores de decisiones a realizar estudios especializados de evaluaciones de conflicto. Esto es especialmente cierto en el caso de empresas que desean entrar a nuevos mercados, o en sociedades en transición (Verduzco, 2006). Típicamente, un líder experimentado de un proyecto, no se da cuenta que sus colaboradores le proveen información fragmentada (de un pedazo de realidad) que le impiden ver la magnitud, complejidad y peso del elefante de conflictos que se le viene encima.

Ante estas circunstancias, en ocasiones, hemos usado la estrategia de mezclar el contenido de estas evaluaciones de conflicto en estudios de evaluación de impacto social de proyectos. Aunque este último es un campo de estudios poco desarrollado, goza de mayor aceptación. La evaluación de impacto demanda un tipo de investigación que comparte muchas de

las preocupaciones que pueden ser tratadas en una evaluación pura de conflictos. A nivel internacional, este tipo de estudios es conocido como Evaluaciones de Impacto Social Sensibles al Conflicto (Kapelus et al., 2011).

Considerando esta reticencia a confiar en las ventajas y desconocimiento del tema entre posibles interesados en entender situaciones contenciosas en el sector turístico mexicano, enseguida se presentan recomendaciones que también pueden ser útiles en otras condiciones sociopolíticas similares a las de México.

6.2. La importancia de negociar la hechura de una evaluación de conflicto apelando a su utilidad en procesos de negociación y de planeación

La ribera del Lago de Chapala, en el estado de Jalisco, es uno de los principales sitios de residencia de expatriados, principalmente canadienses y estadounidenses, en México. Las diversas formas de turismo residencial en la ribera del lago han sido estudiadas como ejemplo de situaciones conflictivas en torno a las prácticas de acumulación por desposesión (Bastos, 2013) y tensiones derivadas de la coexistencia de la población local y extranjera que dan lugar a alteraciones en la dinámica social y la base económica, así como prácticas de subordinación y exclusión (Zepeda-Hernández, 2024).

Con la intención de potenciar esa vocación, en una oficina del gobierno de Jalisco, alrededor del año 2005, creció el interés por apoyar un proyecto de segundas residencias dirigidas al mercado japonés presentado por un grupo de inversionistas. Conociendo que este tipo de proyectos se han vuelto conflictivos, los funcionarios consultaron con expertos de nuestro grupo de investigación, la viabilidad de hacer un estudio de evaluación de conflicto para sondear las posiciones de los involucrados locales respecto a una idea en particular: disecar una buena parte del lago para poder garantizar a los inversionistas una menor incertidumbre respecto

a la cota del lago, la cual, se sabía muy bien, podía fluctuar severamente entre las temporadas de estiaje y lluvias.

La posición de nuestro equipo de investigación fue sugerir a los agentes del gobierno que se evitaran el costo e informaran a los inversionistas interesados que tal condición sería imposible de garantizar, porque el conflicto que despertaría sería inmanejable en el contexto de transición a la democracia que se vivía en ese momento, en la entidad y en el país en general. Cuando uno de ellos puso en duda la pertinencia de hacer dicha recomendación a los inversionistas, solicitó una mejor justificación de aquella recomendación. En vez de presentar una muy larga explicación basada en el conocimiento del potencial de conflicto, se optó por preguntar al equipo si conocían a algún político relevante que podría animarse a salir a declarar la magnitud del proyecto y la condición solicitada por los inversionistas en torno a la disecación del lago. Después de reflexionarlo unos minutos, todos estuvieron de acuerdo que sí, en efecto, "No hay nadie que se quiera aventar ese tiro".

Un equipo serio de evaluación no puede dar por hecho que los interesados en alcanzar un acuerdo que les beneficie, estén dispuestos a sentarse a negociar con todos los actores sociales que tienen algún interés en el proyecto o iniciativa. Por lo tanto, suelen presentar poca disposición a realizar un estudio previo de evaluación del conflicto, o en el otro extremo, quieren lanzarse al ruedo sin estar preparados para enfrentar la situación de lidiar con opositores. Esto significa que la hechura de estudios de conflicto también debe negociarse. En la negociación, expertos y clientes deben evaluar los términos del arreglo y lo que se puede esperar del ejercicio.

La Tabla 6.1 muestra una síntesis de asuntos que preocupan a los clientes. Vale la pena esclarecer esta clase de dudas antes de iniciar la investigación. La columna de la izquierda, presenta el tipo de argumentos que los interesados en un estudio pueden hacer a fin de clarificar

los alcances y riesgos de la misión de los evaluadores; en la columna del centro, se incluyen los posibles intereses directos del cliente en el proceso de evaluación; y, finalmente, en la columna de la derecha, se muestran algunos argumentos claros que pueden ser usados por los evaluadores en sus alegatos para hacer o no hacer una evaluación de conflicto y el tipo de resultados que se puede esperar.

Tabla 6.1. La relación entre evaluador e interesado en convocar a una negociación por consenso

Tema	El interés posible del cliente	La posición del evaluador
No hay seguridad sobre la utilidad del estudio	Obtener garantía de que la hechura del estudio le evita un conflicto posible o le permite concluir con un conflicto en proceso.	Es imposible garantizar que los resultados del estudio por sí mismos ayudan a resolver el conflicto. Los resultados son información sobre los intereses y preocupaciones de los involucrados. El cliente puede usar dicha información para identificar liderazgos, patrones de deferencia y explorar opciones de acuerdo.
El estudio puede despertar interés por movilizarse en contra	Evitar un conflicto aún antes de iniciar el proyecto.	Las entrevistas realizadas en el estudio comparten información sobre el proyecto para poder establecer posiciones de los involucrados respecto a sus impactos. La información que se comparte difícilmente puede iniciar un conflicto, pero si esto ocurriera es mejor conocer la oposición en las primeras etapas del proyecto.
No es clara cuál es la aportación que hace la evaluación del conflicto al manejo de los impactos sociales	No pagar dos veces por el mismo tipo de resultados. Tener información sobre los intereses de los involucrados que puede ser usada para negociación.	Una opción es introducir este tipo de requerimientos y solicitar una Evaluación de Impactos Sociales (EIS) que sea sensible al conflicto**.** Los resultados de la evaluación de conflictos pueden complementar los hallazgos de una EIS que no dio importancia a ese tema. Ayuda a identificar narrativas de causalidad y consecuencia entre diferentes grupos de interés.

Continuación Tabla 6.1.

Tema	El interés posible del cliente	La posición del evaluador
Posiblemente sólo se están tirando a la basura recursos y tiempos que podrían usarse para ir avanzando en el proyecto o iniciativa	Optimizar el uso de recursos en la ejecución de los proyectos o iniciativas que se buscan desarrollar. Dar un uso adecuado a los resultados en el proceso de toma de decisiones.	Es menos costoso prevenir mediante la evaluación del conflicto y usar ese conocimiento para alcanzar acuerdos, antes de invertir recursos en proyectos o iniciativas que de cualquier forma pueden encontrar oposición cuando ha iniciado y resulta imposible ocultar la existencia del proyecto o iniciativa en cuestión. Los resultados del estudio aportan un mejor entendimiento de la situación y, por lo tanto, permiten afinar estrategias de interacción con otros involucrados, tanto en un esfuerzo estructurado de negociación bilateral, como en el día a día de la toma de decisiones**.**
Hacer el estudio llevará mucho tiempo y expondrá vulnerabilidades de información	Uso adecuado del tiempo y mejorar programación de actividades. No ser visto como inexperto en la toma de decisiones.	El estudio permite al tomador de decisiones tener una visión integral que, normalmente, no obtendría hablando con cada uno de sus colaboradores quienes, suelen tratar de manera aislada con agentes de entidades públicas y privadas especializadas en algún asunto de interés para el tomador de decisiones. La hechura del estudio, ayuda a crear empatía con otros involucrados quienes pueden ver el esfuerzo como una intención genuina de escuchar y entender sus intereses.

Fuente: Elaboración propia con base en Susskind y Thomas-Larmer (1999); Prenzel y Vanclay (2014); Kapelus et al. (2011).

6.3. El valor de las distintas partes y etapas del estudio y comunicar el mensaje a los interesados en su realización

Pasar de un esfuerzo típicamente académico propio de la literatura en análisis de conflicto a un enfoque de evaluación de conflicto (*conflict assessment*) dirigido al proceso práctico de la negociación o a la solución

de problemas que originan el conflicto, implica un estudio detallado de distintos aspectos del contexto que lo rodean, lo cual incluye un breve análisis histórico, actores y sus características, análisis de las relaciones entre grupos, identificación de síntomas de inestabilidad, y análisis de inestabilidad política. Todo ello sirve para presentar un mapa de la situación y el pronóstico de los cambios esperados (Freeman y Fisher, 2012).

En la Tabla 6.2, se presenta una síntesis de las actividades y consideraciones en cada una de las etapas para cumplir con el compromiso de generar información relevante y la tarea de inspirar confianza entre los involucrados.

Enseguida, se presenta una descripción de los diversos componentes de la tabla en cada columna. Para facilitar el análisis, en cada una de las secciones se trabajan como incisos los temas: "componentes del estudio" y "actividades generadoras de confianza" (Hart, 2015).

Parte 1. Delimitación de responsabilidad y alcance del estudio. El primer paso hacia la hechura de evaluaciones de conflicto es la negociación entre: 1) los expertos en el tema que pueden realizar el estudio, y 2) los agentes o actores interesados en realizar dicha evaluación. Este tipo de evaluaciones a menudo son ignoradas, incluso, cuando se trata de propuestas relevantes para impulsar proyectos de desarrollo.

Lo poco que se ha hecho en México para avanzar en este campo de estudios tiene sus orígenes en la tradición tecno-céntrica de toma de decisiones y el carácter corporativista de la participación ciudadana que lleva casi un siglo de existir, con relativo éxito, como herramienta de control social.

Tabla 6.2. Síntesis de las actividades y consideraciones para generar información relevante y actividades dirigidas a construir confianza entre los involucrados

Actividades	Componentes del estudio dirigidos a cumplir objetivos	Actividades dirigidas a construir confianza
1 Delimitación de responsabilidad y alcance del estudio	Promotor y responsable de realizar el estudio negocian términos del marco en temas como: - Duración y periodo para el estudio. - Alcances y plazos: estimado de actores y lugares a visitar, producto a entregar y costo estimado. - Responsabilidades del promotor y su equipo de trabajo. - Consideración de contingencias. - Firma de contrato. - Diseño de instrumentos de investigación.	Expresar preferencias del evaluador respecto a los siguientes temas: -Divulgación de información del proyecto o iniciativa durante trabajo de campo. -Libertad para la hechura de entrevistas. -Reporte preliminar de hallazgos sensibles para la seguridad del proyecto y el equipo de trabajo. -Declaración de neutralidad y confidencialidad –no defensa del proyecto en entrevistas–.
2 Recopilación de información	Entre las actividades más comunes en esta etapa del estudio se encuentran las siguientes: - Entrevistas directas con involucrados. - Consulta de opiniones publicadas y análisis de contenido de lo expresado por distintos involucrados en sus redes sociales.	Construir confianza con los involucrados es crucial para lograr los objetivos de esta parte de la evaluación. Algunas acciones que ayudan a este objetivo son: - Informar al entrevistado sobre alcances, objetivos y responsabilidades en la hechura de la evaluación. - Seleccionar, de común acuerdo, hora y lugar de la entrevista, tiempo dedicado y método de recuperación de información vertida. - Mostrar empatía en el momento de la entrevista. - Garantizar confidencialidad en el uso de información.
3 Análisis de información	Generar un modelo analítico de los datos, considerando cómo se interrelacionan los tres componentes básicos: - Identificación de actores. - Identificación de intereses. - Evaluación de la disposición a negociar.	+ Redactar el reporte de evaluación cumpliendo con el compromiso de confidencialidad. + No asignar prematuramente responsabilidades o compromisos a involucrados –señalar grados posibles de disposición–. + Identificar aspectos contextuales que pueden alterar las percepciones de los involucrados, explicando la relevancia de estos eventos para ellos.
4 Preparación de reporte y revisión de resultados	Definir, desde el inicio, los formatos y orientación de los reportes a entregar. Definir formatos y temporalidad de las presentaciones a realizar. Procesar la información usando instrumentos heurísticos y modelos de presentación fáciles de entender. Identificar, en forma consistente, las constelaciones de actores y las probabilidades de coaliciones.	Procurar transparencia en las sesiones de presentación (especialmente cuando el convocante del estudio es una entidad pública). Definir responsabilidades en la difusión del contenido y alcances en la introducción de observaciones del público (no hacer falsas promesas de consideración de sugerencias o peticiones).
5 Recomendaciones de uso de resultados para negociación	La redacción de los resultados del estudio debe apoyar el proceso de toma de decisiones respecto al conflicto y la negociación. Por lo tanto, se esperan recomendaciones puntuales: - Como vincular resultados a la planeación de negociación. - La conveniencia de continuar con una negociación. - El desarrollo de estrategias de negociación. - Recomendaciones para difusión de resultados de evaluación y del proceso de negociación.	- Hacer recomendaciones que respondan a las preocupaciones de los entrevistados. - Identificar con claridad situaciones potencialmente riesgosas o conflictos latentes sin emitir juicios de valor al respecto. - No hacer recomendaciones dirigidas a beneficiar, en ningún sentido, a los participantes en el equipo de evaluación.
6 Divulgación de resultados	Negociar términos de difusión de resultados del proceso de evaluación, lo cual incluye: - Compromiso de estructura de reporte público. - Términos de acceso para entrevistados. - Términos de acceso para el público. - Responsabilidad y limitaciones del papel del evaluador. -Diseño y manejo de un sistema de aclaraciones y respuestas a dudas.	- Preservar los derechos de uso de resultados: no divulgar de manera independiente reportes parciales o totales del estudio sin autorización del responsable de convocar el estudio. - Mantener la neutralidad: no apoyar alguna causa que los evaluadores consideren valiosa, tomando en cuenta los resultados del estudio.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Susskind y Thomas-Larmer (1999); Schirch (2013); Luè y Colorni (2015).

Desde mediados de la década 2010-2020, las evaluaciones de impacto social han movido un poco el péndulo hacia un mayor interés en conocer las implicaciones sociales de los proyectos. Este es un procedimiento que, a su vez, surgió como un derivado de las manifestaciones de impacto ambiental usadas desde hace varias décadas.

Dado que la adopción de estudios específicos de evaluación de conflictos es menos común en la práctica de la gestión de proyectos o iniciativas, en algunos casos es posible introducir ese objetivo en la hechura de Evaluaciones de Impacto Social (EIS). En nuestra experiencia, ahí hay un espacio para agregar valor a las evaluaciones de ese tipo, profundizando en el conocimiento de las dinámicas sociales que pueden derivar en conflictos. En este sentido, coincidimos con los expertos que señalan que uno de los principales usos de las EIS es arrojar información para procesar, en forma negociada, las diferencias de intereses entre las personas que sienten los impactos positivos o negativos de las decisiones a tomar, o los proyectos contemplados para alguna región o país (O'Faircheallaigh, 1996; Prenzel y Vanclay, 2014).

Estamos de acuerdo con Kapelus et al. (2011), quienes sugieren que las evaluaciones de impacto social pueden ser más sensibles a la existencia de conflictos y a la necesidad de usar este tipo de evaluaciones con la intención de convertirlas en herramienta pública en procesos de negociación. El punto de convergencia de ambos enfoques analíticos es, precisamente, el interés por entender quiénes salen impactados por un proyecto. Cliente y evaluador necesitan entender: cómo se puede ganar la confianza de los involucrados; cuáles son los retos para mantener la comunicación y evitar el conflicto en las distintas etapas de un proyecto, entre los que se encuentran el monitoreo y la atención a las molestias del público; y, entender que los resultados deben ayudar a definir una ruta de acción que atienda los derechos humanos y la dignidad de todos los involucrados (Hart, 2015).

Estructura y contenido de la evaluación. La negociación entre promotor o convocante y el o la representante del equipo que puede encargarse de la realización de la evaluación, tiene varios temas que resulta imprescindible abordar en reuniones presenciales, antes de arrancar con los trabajos. Aunque cada evaluación es distinta, hay temas imprescindibles en todos los casos. La lista incluye, en forma no limitativa, los siguientes asuntos: duración y periodo para su hechura, alcance y plazos, estimado de actores y lugares a visitar, el producto a entregar y costo estimado, responsabilidades del promotor y su equipo de trabajo, consideración de contingencias, firma de contrato y diseño de instrumentos de investigación.

Para cumplir con su misión, el equipo de investigación debe tener un conocimiento sustantivo del tema, y de las implicaciones generales que tiene el proyecto en el proceso amplio del desarrollo turístico del entorno donde se distribuirán los costos y los beneficios del proyecto, iniciativa o decisión a tomar.

Los factores y actividades indispensables en una propuesta de evaluación, que son importantes en la estimación de plazos y costos incluyen: recopilación de información directa e indirecta, lugar de residencia de evaluadores, convocantes y posibles entrevistados, arrendamiento o adquisición de equipos de trabajo, número de participantes en el estudio, dificultades para contactar y realizar entrevistas con informantes clave.

A veces, este es un punto muy relevante porque el acceso a informantes puede estar determinado por la reputación de quien convoca el estudio y los riesgos asociados a participar en éste, tales como los relacionados con la localización o alcances de los proyectos. Un participante influyente en una región puede estar dispuesto a ser entrevistado en torno a una infraestructura que mejorará la conectividad turística de un destino y, al mismo tiempo, tener menos interés cuando se trata de obras de equipamiento igualmente necesarias para el desarrollo turístico, como pueden

ser: centrales de generación de electricidad, rellenos sanitarios o instalaciones hospitalarias.

Identificación de posiciones de los actores sociales. Según nuestra experiencia en este campo, al recopilar información que ayude a identificar la posición de los actores respecto a los asuntos conflictivos, es necesario hacer un esfuerzo por entender cómo es que los involucrados construyen sus percepciones sobre diversos aspectos, entre los que se destacan los siguientes: los impactos negativos o positivos de las decisiones o proyectos evaluados, el tipo de impactos que más les interesan, y las ideas que tienen *sobre* las medidas más apropiadas para hacer frente a los problemas que perciben.

Una recomendación importante es proponer un esquema progresivo de trabajo de campo. Iniciar el proceso de entrevistas con voceros que representan los intereses de la entidad pública o privada que impulsa las acciones generadoras de un potencial conflicto para determinar lo que esperan de la evaluación, sus percepciones sobre la situación y el uso que se le puede dar a los resultados obtenidos.

Al proponer esto, vale la pena insistir en la idea de que la evaluación de un conflicto, también conocida como evaluación de la situación o exploración sobre posibilidades de negociación, es un proceso sistemático de recopilación de información directa e indirecta para determinar, básicamente, tres elementos con los cuales dar respuesta a las diversas interrogantes: 1) Conocer las percepciones sobre la situación de la mayor cantidad de involucrados posible; 2) Saber qué asuntos les preocupan; y, 3) Determinar su disposición a negociar.

De acuerdo con Susskind y Thomas-Larmer (1999), un evaluador independiente puede ayudar a responder diversas preguntas que es necesario considerar antes de impulsar un proceso de negociación dirigido a lograr un consenso para resolver un conflicto multilateral.

El procedimiento concreto para tratar de responder estas interrogantes sigue pasos similares. La estructuración, duración y alcance del mismo depende de diversos factores, entre los que se destaca la complejidad del asunto considerando impactos de la obra y posibles involucrados en dichos impactos. Cierto es que, no es lo mismo evaluar el conflicto asociado a la gestión de un nuevo aeropuerto para una gran zona metropolitana, como es el caso de la Ciudad de México, que analizar una pista aérea cercana a una reserva de la biósfera en la costa del estado de Jalisco, o la instalación de una línea de transmisión en un fraccionamiento popular para dar servicio a la región turística de la Riviera Nayarit.

Considerando esa gran diversidad de proyectos potencialmente conflictivos, en este capítulo se revisan ideas y prácticas dirigidas a dar respuesta al tipo de preguntas señaladas en párrafos anteriores. Enseguida, se presenta de manera abreviada, un método simplificado que puede adaptarse a distintas circunstancias. El procedimiento descrito puede presentar variaciones dependiendo de la experiencia de quién demanda y quién ofrece las evaluaciones. Al no ser un procedimiento regulado, existen grados de libertad muy amplios para su realización.

Conviene tener, desde el principio, una descripción operativa del proyecto o iniciativa, que resulte relativamente sencilla de comunicar al público y a los actores sociales relevantes en cada caso. Estudios sobre este tema, como los de Susskind y Thomas-Larmer (1999) y Schirch (2013), aportan diversas precisiones que ayudan a explicar lo que es y no es una evaluación de conflicto, y por qué es necesario considerarla como parte de un proceso más amplio dirigido a construir, por consenso, un acuerdo de beneficios mutuos para las partes involucradas.

Siguiendo lo propuesto por estos autores, podemos decir que, en términos prácticos, la evaluación del conflicto consiste en la recopilación de información que debe servir para responder varias preguntas, cuya

respuesta es útil para cualquier promotor de procesos de negociación, a saber:

- ¿Cuál es la territorialidad y el contexto del conflicto?
- ¿A quién le favorece la existencia del conflicto, y a quién le beneficia la negociación consensuada?
- ¿Quién tiene algún tipo de interés en un conflicto o algún esfuerzo de construcción de consenso?
- ¿Qué motivos tienen los actores a favor de que siga el conflicto y quiénes prefieren impulsar su pacificación?
- ¿Cuáles son los asuntos que importan a esos involucrados?
- ¿Qué se puede hacer para mitigar o compensar los impactos que están alimentando el conflicto?
- ¿Qué actores tienen, qué recursos utilizables para terminar con el conflicto?
- ¿Qué eventos focales, decisiones o cambios contextuales o estructurales pueden alentar la persistencia del conflicto o facilitar el logro de acuerdos para terminarlo?
- Determinar si tiene o no tiene sentido proceder con el esfuerzo en cuestión, considerando las limitaciones institucionales, financieras o de otro tipo.
- Si lo anterior es posible, ¿bajo qué circunstancias, los actores clave estarían dispuestos a participar? (Susskind y Thomas-Larmer, 1999, p. 100; Schirch, 2013, p. 6).

Además de recopilar esta información, pensando en el uso posible de los hallazgos encontrados, los evaluadores de un conflicto, o situación controversial, deben de ayudar a responder una serie de preguntas sobre las posibilidades de transitar del conflicto a la negociación: ¿qué tan probable es que el conflicto llegue a su fin mediante una negociación? ¿Cuáles

son las motivaciones de los participantes? ¿Qué asuntos o componentes de la decisión les preocupan más? ¿Cuáles de estas preocupaciones pueden llevarlos a asumir una agenda abierta de confrontación? ¿Existen preocupaciones comunes que sugieran la posibilidad de conformación de alianzas fuertes entre involucrados en contra de una decisión o proyecto? ¿Qué experiencia tienen en distintas formas de participación? ¿Qué tan interesados y dispuestos están los diversos involucrados a participar en una negociación estructurada, dirigida a alcanzar el consenso? ¿Hay algo que les interese que puede ser provisto durante un proceso de negociación? ¿Cuál sería la mejor manera de convocarlos para participar? ¿Qué aspectos de la negociación les preocupan o interesan más? ¿Hay algo que se puede hacer para facilitar la procuración de acuerdos?

En lugares donde existe poca experiencia en la preparación para participar en procesos negociados, la hechura de una evaluación de situación o de conflicto puede resultar una estrategia de dudosa contribución a la construcción de acuerdos. Nuestra experiencia en México nos ha puesto frente a interesados en saber dónde están parados al gestionar proyectos de distinta naturaleza. Algunos de ellos nos han expresado con claridad sus dudas sobre la utilidad de la evaluación. Entre los más difíciles de convencer de las bondades de este tipo de estudios, incluso cuando se les incluye como parte de una evaluación de impactos sociales, han sido agentes o representantes que trabajan en proyectos o iniciativas del sector turismo o sectores muy afines como la provisión de energía, infraestructura de movilidad aérea y desarrollos inmobiliarios.

Desde un punto de vista teórico, es normal que, en el escenario turístico como el mexicano, abunden los interesados en negociaciones con muchas dudas sobre la conveniencia de llevar a cabo la evaluación del conflicto y la pertinencia de negociar. Los actores con mucha experiencia, que ocupan posiciones importantes en las empresas o en la burocracia pública, suelen pensar que su poder, institucional u organizacionalmente

definido, viene acompañado de una experiencia de gestión de controversias que resulta replicable en todos los contextos. Para este tipo de actores, es normal desconfiar de un estudio técnico, pues están acostumbrados a operar en un ambiente donde no existen relaciones de colaboración y confianza entre expertos y tomadores de decisión.

Dado el potencial de conflicto que tienen diversos proyectos turísticos, en todos los casos, la hechura de una evaluación de conflicto debería ser parte de los estudios iniciales. La razón de dar prioridad a esta actividad es porque se le considera fundamental en los planes de trabajo de los interesados en participar y, más aún, en promover un proceso de negociación dirigido a lograr un acuerdo consensuado que produzca beneficios mutuos.

En la Tabla 6.3, se explica cuál es el contenido relevante para la caracterización de los diversos involucrados.

Parte 2. Recopilación de información. Para conocer los intereses, posiciones y disposición de los actores a negociar existen tres vías principales: entrevistas, consulta de opiniones publicadas y análisis de contenido de lo expresado por distintos involucrados en sus redes sociales. Este último método es muy prometedor para dar seguimiento a los intereses y opiniones cambiantes de los involucrados y merece más atención teórica y metodológica.

En la práctica, resulta complicado responder todas las preguntas planteadas en la sección anterior usando solamente una fuente de información, sea ésta la entrevista directa, análisis de contenido de declaraciones previas, estudio de expresiones de los involucrados en los diversos medios, etc. Lo recomendable es hacer una triangulación de información apoyada en minería de datos y análisis de redes de interacción entre los involucrados. Una pregunta clave para cada involucrado que el evaluador debe de hacerse es: ¿Cuál ha sido la posición de este actor en situaciones

similares en el pasado? Cierto que los autores pueden cambiar sus intereses, pero siempre existen intereses profundos que tienden a permanecer.

Tabla 6.3. La identificación de actores, asuntos y posibilidades de acuerdos

El propósito principal de la evaluación de un conflicto. Sin importar la escala del conflicto y el objetivo posible de una negociación (tarifas de hotel, pago de impactos por obras, plan de ordenamiento de suelo, pago por campañas promocionales), una evaluación debe identificar claramente quiénes son los jugadores, cuáles son los asuntos a discutir y explorar posibilidades de participar en negociaciones dirigidas a alcanzar acuerdos.

Actores	Asuntos	Soluciones típicamente negociables
Mandato y poder de representación.	Nombre y sentido de la decisión a tomar.	Soluciones organizacionales.
Experiencia previa en el tema.	Importancia para un actor en particular.	Reglas de uso.
Papel jugado hasta ahora en el conflicto.	Ventajas de incluirlo en la negociación.	Distribución de beneficios y costos.
Por qué es importante que participe.	Desventajas de incluirlo en la negociación.	Compromisos de implementación en el tiempo.
Posibles aliados.	Quién gana y quién pierde si se aprueba una decisión particular sobre este asunto.	Exclusiones o apoyos para actores menos capaces.
Posibles adversarios.	Consecuencias de largo plazo en la sociedad y el ambiente.	Posibilidades y responsabilidades de financiamiento.
Experiencias previas que inspiran confianza y/o desconfianza.	Consecuencias de tomar una decisión en algún sentido sobre la confianza entre las partes.	Distribución espacial de costos y beneficios.

Fuente: Creación propia, adaptada de Raiffa (1982).

Triangulación de información directa o indirecta. Esto abarca la preparación de expedientes preliminares. Se recomienda que esta actividad sea revisada en conjunto con los convocantes del estudio para verificar que se han considerado temas a debate, actores relevantes y posibles secuencias del trabajo de contactar a actores y entrevistarlos. En esta etapa, se debe considerar cómo se van a realizar las entrevistas con los involucrados clave, la inclusión de grupos focales, y cómo se va a combinar eso con la recopilación de notas periodísticas o de información de redes sociales en las que los involucrados (entrevistados o no) han vertido su percepción sobre los proyectos, su disposición o experiencia de participación en ese o en conflictos similares y los nexos que tienen con otros miembros de la población objetivo que será afectada por un proyecto y, finalmente, la recopilación de información sobre consecuencias previstas o imprevistas que han tenido decisiones o proyectos similares.

Parte 3. Análisis de información. Una vez recopilada la información, es necesario generar un modelo analítico de los datos, considerando cómo se interrelacionan los componentes básicos de importancia para el uso de resultados en procesos de negociación, que son: actores, temas de preocupación –intereses, percepción de impactos, entre otros– disposición a actuar y elementos contextuales y temporales que pueden estar asociados a los intereses expresados y a las percepciones de los actores. No se debe perder de vista que los eventos focales suelen alterar las percepciones de los actores sobre sus condiciones de vida, sobre los riesgos que enfrentan o pueden enfrentar en el futuro y, por lo tanto, influyen en las expectativas que tienen sobre sus relaciones e interacciones con otros involucrados, su disposición a movilizarse en contra de las acciones y estrategias de otros y, en última instancia, su disposición a participar en negociaciones para hacer frente a las amenazas reales, o percibidas (Faulkner, 2000; Verduzco y Valenzuela, 2022c).

Los resultados de la evaluación deben permitir la identificación clara de actores, asuntos y disposición a actuar. Ayuda también conocer los argumentos clave que permiten valorar el grado de compromiso que tienen con otros individuos o grupos de involucrados, ya sea a favor, o, en contra del proyecto.

Parte 4. Preparación de reporte y revisión de resultados. El reporte de resultados es el producto central del estudio realizado. Tomando en cuenta esto, es muy recomendable definir bien sus alcances y limitaciones desde la negociación de la hechura del estudio (parte 1). Considerando el nivel de desconocimiento que existe en un país como México sobre el contenido y uso posible de una evaluación de este tipo, es recomendable plantear, desde el inicio, la redacción de dos documentos: 1) El resumen ejecutivo; y, 2) El reporte en extenso.

Así mismo, es recomendable hacer por lo menos dos presentaciones al convocante del estudio: primero, una presentación oral, preliminar de resultados; y, segundo, una presentación final de los mismos. Si quien comisiona el estudio es una entidad pública, conviene evaluar desde el inicio del estudio, la presentación pública entre tomadores de decisiones (los miembros de un Ayuntamiento, o el grupo de asesores de un funcionario de alto nivel). En ocasiones, es necesario hacer presentaciones orales con grupos focales que incluyan representantes de involucrados centrales en el conflicto.

En estas presentaciones y en la redacción del documento final, a veces puede resultar complicado mantener la confidencialidad sobre las posiciones de los involucrados expresadas en el reporte. Es importante encontrar la manera de lograr lo anterior porque eso ayuda a mantener la confianza de los mismos para ésta, o futuras evaluaciones. Una forma de lograrlo es hacer un acuerdo previo de confidencialidad que establezca el procedimiento a seguir, tanto en el reporte por escrito, como en las

presentaciones orales, para garantizar la anonimidad de las expresiones incluidas en el reporte. Es fundamental que en el acuerdo se especifiquen las condiciones en las que es necesario hacer excepciones a este principio y en qué condiciones se puede comunicar alguna expresión digna de atención urgente. Ejemplo de ello es cuando, durante la entrevista, un entrevistado o grupo de interés expresa abiertamente que el evaluador vaya y diga al convocante del estudio, cuál es su posición respecto a temas muy controversiales que están siendo evaluados como asuntos a consensuar.

Una experiencia de este tipo se tuvo con los representantes de una cámara de transporte que solicitaron informar al convocante del estudio, un prestigiado científico mexicano, su firme oposición a usar ciertas medidas de prevención de contaminación del aire en la Ciudad de México. Cabe mencionar que estas medidas se estaban barajando como posibles opciones para un programa dirigido por la entonces Comisión Ambiental Metropolitana, cuyo objetivo era resolver el problema de la contaminación del aire.

Respecto a la estructura del reporte, es importante procesar la información en forma tal que cualquier persona pueda entender los resultados y pueda hacer estimaciones respecto a la probabilidad de alcanzar acuerdo en cada uno de los ítems considerados en la evaluación. Para ese fin, se puede adaptar una estructura básica de reporte de investigación, sin perder de vista que este documento está dirigido a informar a los tomadores de decisión y representantes en una negociación acerca de cuáles son las posibilidades de acuerdo. La estructura recomendada incluye, a *grosso modo*, tres apartados: introducción, análisis de hallazgos y recomendaciones de uso de resultados. A continuación, se explican con detalle cada una de estas partes.

1. *Introducción*. Donde se describe brevemente el objetivo y alcances del estudio, su importancia para el proceso de toma de decisiones, la

metodología utilizada, una muy breve descripción de los principales hallazgos y un párrafo o dos señalando cuál es su aportación principal al entendimiento de la situación.

2. *Análisis de hallazgos*. Esta es la principal aportación al conocimiento del tema. Para obtener un mejor resultado es recomendable describir con detalle los siguientes aspectos: la lista de involucrados que participaron en el estudio, incluyendo sus afiliaciones organizacionales o institucionales, la lista de asuntos iniciales y cómo evolucionó la identificación de asuntos a medida que se realizó el estudio, una estimación agregada de las posiciones en cada uno de los asuntos polémicos.

Para ese fin, resulta muy práctico plantear los asuntos como si fueran "decisiones a tomar", lo cual permite al equipo de evaluación hacer estimaciones informadas –mediante juicio de expertos– sobre las posiciones que cada involucrado tiene al respecto. Para la estimación de dichas posiciones, resulta muy conveniente utilizar una escala de valores que va de -10 (Menos 10), para quien se opone tajantemente a una acción en el sentido sugerido por la redacción del asunto y +10 (Más diez), para quien se expresa a favor de tal decisión. Para entender la complejidad de esta tarea y la importancia de usar un método sistemático de juicio de expertos, considérese la siguiente redacción de una opción comúnmente incluida en un plan de desarrollo urbano de una zona turística:

Decisión X: *incrementar el impuesto predial introduciendo un ajuste en la tabla de valores en las zonas hoteleras y turísticas considerando el precio de mercado de los bienes inmuebles.*

Como es fácil imaginar, para una decisión de este tipo, existe una gran cantidad de posiciones entre actores. Por lo tanto, es útil desagregar, lo mejor posible, la estructura de la constelación de actores involucrados.

Desde el punto de vista teórico, pero también práctico, cuando se llega a considerar la posición de actores para una decisión como ésta, no es lo mismo decir que el actor en cuestión es: a) los empresarios de la zona turística, b) los hoteleros de la zona hotelera X (en una ciudad como Acapulco, Puerto Vallarta o Cancún, en donde existen distritos claramente diferenciados), que decir: "los grandes hoteleros de cadenas internacionales ubicados frente a la playa". Por diversas razones, cada uno de estos grupos puede tener posiciones muy diferentes respecto al asunto en cuestión. Es tarea del grupo de evaluación utilizar las respuestas obtenidas en el estudio para hacer las desagregaciones de los grupos de actores y las estimaciones que correspondan a cada uno de los grupos.

¿*Cómo obtener evaluaciones coherentes de las posiciones de los involucrados*? Esta es la principal pregunta para quien se está iniciando en este tipo de investigaciones. Al respecto, podemos hacer las siguientes recomendaciones:

a) No perder de vista que estamos ante una lectura cualitativa de lo expresado en las entrevistas, por lo cual es necesario mantener el espíritu de análisis comparado de contenido de las respuestas. Para ello es importante adaptar una escala de Likert para interpretar el significado de las evidencias que revelan las posiciones de los actores en torno a un asunto de interés colectivo (O'Neill, 2017). Una respuesta del tipo: "Prefiero cerrar e irme con mi inversión a otra parte", puede ser traducida como una posición con valor -10; mientras que, una declaración del tipo: "En principio no me opondría, pero sería necesario ver cómo se van a actualizar las tablas de valores en toda la ciudad", puede tener una valoración alrededor de "cero", en términos relativos, lo que significa una posición de neutralidad o ambivalencia y muy baja disposición de movilizarse a favor o en contra de

la propuesta. Si esta respuesta se compara con una del tipo: "Creo que es una medida complicada, pero algún día tenemos que tomarla si queremos darle competitividad a este destino", es fácil determinar que esta última puede tener un valor de entre 8 y 10, dependiendo de cuáles son las posiciones de otros actores. El análisis comparado se facilita si el juicio de expertos es usado para "ordenar" las respuestas en la escala que va de -10 a +10.

b) La evaluación anterior debe apegarse estrictamente a la información recabada como parte del estudio. Un equipo de evaluación puede verse tentado a utilizar información complementaria para ajustar sus estimaciones de las posiciones de un solo actor en el proceso de valoración de respuestas. Este camino es poco recomendable, tanto por principios éticos: "adjudicar a alguien una disposición a actuar sin tener el contexto de sus declaraciones", pero también por cuestiones prácticas: "no tener la misma disponibilidad de información para todos los actores". El uso de este tipo de información complementaria debe limitarse a la exploración inicial para identificar preliminarmente actores, asuntos y disposición a la construcción de acuerdos.

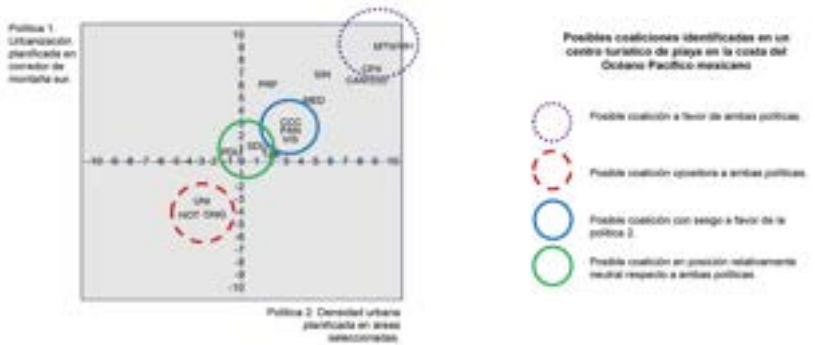
¿Cómo predecir coaliciones y vincularlas a procesos negociados de creación de valor? Esta es una duda tan importante en el proceso que, los interesados en la realización de una evaluación de conflicto, pueden plantearla antes de decidirse a comisionar el estudio. La principal respuesta a esta interrogante es de carácter metodológico. Con las estimaciones de posicionamiento descritas en la sección anterior para cada uno de los asuntos, es posible construir mapas de involucrados para pares de asuntos identificando las coordenadas donde se ubica cada uno de los involucrados, para cada uno de los asuntos.

Si se cuida la valoración de las posiciones de cada actor mediante juicio de expertos, al usar los resultados para dos asuntos, se puede obtener un

esquema de cuadrantes en donde es posible identificar coaliciones que son más o menos posibles, para apoyar un asunto o los dos asuntos a la vez. Mediante este procedimiento se facilita la identificación de oportunidades para intercambiar valor entre participantes en una posible negociación.

En la Figura 6.2, se identifican cuatro coaliciones posibles y sus participantes. Ubicadas en posiciones extremas, se encuentran: una, a favor de ambas políticas con el liderazgo de MTN y NIH, quienes representan a inversionistas en la montaña y nuevos hoteleros; y, otra, en contra de ambas políticas comandadas por la universidad local (UNI), los hoteleros tradicionales (HOT) y una ONG ambientalista.

Figura 6.2. Mapa de involucrados con dos opciones de política seleccionadas (exploración de formación de coaliciones posibles)



Fuente: Elaboración propia con base en Verduzco (2013).

El éxito en la identificación de las coaliciones realmente existentes, depende de la capacidad del analista para desentrañar quién y cómo se defienden unos intereses sobre otros. Los enfoques estructuralistas o, incluso, los estudios de corte pluralista que suelen identificar involucrados conforme a definiciones muy agregadas de "actor social", no son lo más adecuado. Etiquetas como "campesinos", "comunidad local", o "empre-

sarios", no siempre hacen justicia a la diversidad de intereses realmente involucrados en un conflicto. Ramírez (2015), aporta una prueba contundente de la importancia de esta distinción. Después de narrar el proceso mediante el cual "los locales" fueron desalojados de la Bahía de Tenacatita, observa que hubo aliados de la comunidad que apoyaron esa dinámica:

> En este proceso, las relaciones de poder que los miembros del sector dominante del ejido mantienen con la población, jugaron un papel determinante en el proceso de disputa por el territorio costero, para desarticular el movimiento social en torno a la defensa de la tierra, y al mismo tiempo, para contribuir en la preparación del territorio para que fuera ocupado y construido de acuerdo a intereses muy lejanos a los de la población local (Ramírez, 2015, pp. 86-87).

Entender este tipo de dinámicas conflictivas es importante para discernir lo que pasa con el turismo, debido a que pueden registrarse variaciones temporales muy notorias a medida que los valores en juego en un conflicto y una negociación dan lugar al realineamiento de las coaliciones existentes. En la interpretación del caso Tenacatita ofrecida por Ramírez (2015), los actores locales, empoderados por los arreglos institucionales y mecanismos causales relacionales, típicamente caciquiles, usaron su poder para capturar los beneficios derivados del agravamiento del conflicto con el inversionista privado, simularon su papel de representantes de la comunidad, ciñeron la participación y cerraron la puerta a aliados externos.

En suma, todos los elementos presentados en este apartado, constituyen el análisis de hallazgos que es, la contribución más importante al conocimiento detallado del conflicto, o situación conflictiva de que se trate.

3. *Recomendaciones de uso de resultados.* El documento base debe incluir: una síntesis ejecutiva, así como el documento ampliado en el

que se desglosan los conocimientos adquiridos sobre la constelación de actores, sus intereses, preocupaciones y percepciones generales sobre la viabilidad de un proceso de negociación. Es responsabilidad del evaluador usar estos documentos para formular una recomendación de proceder a convocar una negociación y sugerir algunos lineamientos para la distribución de resultados del mismo entre los actores convocados al proceso. Esta recomendación debe hacerse considerando los compromisos de confidencialidad establecidos con los entrevistados para asegurar que no se vulneran las relaciones de confianza que hicieron posible la formulación del estudio.

El análisis de resultados realizado debe permitir al equipo de evaluación hacer recomendaciones al promotor o convocante en tres sentidos. Como lo sugieren Susskind y Thomas-Larmer (1999), en primer lugar, es necesario hacer recomendaciones sobre el uso que se le puede dar al estudio para entender la situación y para facilitar un proceso de negociación. Proceder o no proceder con la convocatoria de una negociación, es una de las principales recomendaciones que se deben hacer.

El segundo tipo de recomendación tiene que ver con la utilización de los resultados obtenidos para desarrollar estrategias específicas dirigidas a forjar coaliciones durante el proceso.

En tercer lugar, es necesario recomendar una agenda de información paralela al proceso de negociación para difundir información que puede servir para cambiar la posición de ciertos involucrados, o bien para justificar las posiciones de otros, sin señalar nombres en ninguno de los casos.

Los estudiosos que utilizan el modelo de construcción de consensos aplicando el método de ganancias mutuas, consideran que el uso de resultados de evaluaciones en las negociaciones debe apegarse a una serie de criterios, cuando sean referentes al proceso; y a otras condiciones, cuando refieran a los logros de la negociación (Tabla 6.4).

Tabla 6.4. Criterios para el uso de resultados de evaluación referentes al proceso y a los logros de una negociación

Criterios que se refieren al proceso de negociación	Criterios que se refieren a los logros obtenidos en la negociación
• Los resultados son usados para entender el origen del conflicto y los malos entendidos entre los participantes en una negociación. • Los involucrados consideran la evidencia y optan por abstenerse de utilizar principios populares para el regateo (hacer apuestas que les favorecen demasiado). Se evita ver el juego como si siempre fuera de suma cero. • Todos los jugadores buscan usar la información para favorecer el uso de estrategias integrativas que procuran crear valor durante la identificación de opciones. • En vez de ocultar información sobre sus preferencias, los agentes trabajan con sus representados en la negociación para proponer y usar estrategias de comunicación amigables, insistir en el uso de información objetiva sobre el valor de las opciones para cada uno de ellos, y la procuración de información conjunta o con el respaldo consensuado sobre alcances y responsabilidades en su generación. • Los jugadores se tratan con respeto y escuchan sin compromiso alguno las propuestas de los demás, sin recurrir a tácticas intimidatorias. Se reduce el uso de amenazas y se trata a los demás procurando ponerse en su lugar y entender sus intereses.	• Durante la negociación se usan eficientemente los recursos, incluyendo la información sobre los asuntos. Se da oportunidad para que todos los actores analicen todos los asuntos de su interés y se procura dirigir el proceso a alcanzar (en el sentido de Pareto), el mayor valor social posible. • El procedimiento debe aspirar a que todas las partes encuentren que los resultados les benefician por lo menos en algo, y no encuentran, en primera instancia, aspectos con los que no pueden vivir. • Las partes involucradas deben tener la posibilidad de expresar y demostrar si están dispuestas a usar los recursos necesarios para cumplir con los compromisos asumidos en el largo plazo. • Los jugadores buscan aprovechar la experiencia de negociación para ampliar sus capacidades, expandir las fronteras para negociaciones futuras y para reducir la conflictividad de la interacción entre involucrados (se introducen mecanismos de inclusión y revisión contingente de resultados). • Todos los involucrados en el proceso se interesan en lograr acuerdos con la mayor viabilidad de implementación posible. En el mejor de los casos se asumen compromisos específicos.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Susskind y Thomas-Larmer (1999); Juraveli (2024).

Divulgación de resultados. Si bien los derechos sobre la evaluación de conflicto pertenecen a la persona u organización que lo convoca o comisiona, en la práctica, es recomendable que los equipos de evaluación negocien, desde el principio, los términos de divulgación y el diseño de los materiales necesarios para cumplir con esa tarea.

Algunos aspectos clave de la negociación promotor-evaluador son los siguientes:

Compromiso de estructura de reporte público. En principio, la hechura del reporte a divulgar no es responsabilidad del evaluador y puede quedar en manos del equipo de comunicación del convocante del estudio o bajo su responsabilidad directa. El equipo de evaluación puede acordar, desde el inicio, asumir la responsabilidad de redactar un borrador inicial del reporte divulgable.

Términos de acceso al documento para los entrevistados. Lograr un acuerdo sobre este tema es importante, aún antes de iniciado el trabajo de recopilación de información. En nuestra experiencia, una de las primeras preguntas que tienen los involucrados contactados para emitir sus opiniones y juicios respecto al conflicto y la posibilidad de lograr acuerdos, se refiere a las condiciones en las que ellos tendrán acceso a los resultados, o si tendrán acceso a, por lo menos, una parte de los mismos.

La respuesta dada a esta interrogante es particularmente relevante cuando se trata de actores centrales en el conflicto. La falta de una respuesta que genere confianza puede ser un impedimento para continuar con la hechura de la entrevista o, puede, en el mejor de los casos, introducir sesgos importantes en las respuestas. En donde impera la desconfianza, un entrevistado a quien se le niega, de entrada, el acceso a información del proyecto, la decisión controversial o los resultados del estudio, puede perder fácilmente el interés en participar, o a responder con honestidad.

Responsabilidad y limitaciones del papel del evaluador. En este punto, las similitudes entre los procesos de evaluación de impacto social y de evaluación de conflicto confluyen en el problema de definir si las responsabilidades del evaluador terminan con la ejecución del estudio y la redacción de sus recomendaciones, incluyendo, en el caso de la EIS, la participación en el Plan de Gestión Social; y, en el caso de la evaluación de conflicto, la participación en el proceso de negociación.

Hay un debate en la comunidad de expertos. Mientras que, autores como O'Faircheallaigh (1996), consideran que no hay conflicto de interés si un experto transita de la evaluación inicial al resto de la gestión del conflicto o plan para hacer frente a las preocupaciones de los involucrados, algunos de nosotros pensamos que, sin caracterizar el proceso como un problema de conflicto de intereses, lo más recomendable es dejar que los involucrados encuentren a terceros expertos para ayudarles en las etapas donde se usarán los resultados de las evaluaciones (Shmueli, 2003).

En este punto, estamos de acuerdo con Susskind y Thomas-Larmer (1999), quienes consideran que es mejor que los convocantes de una evaluación, por sí solos, o en forma negociada con otros involucrados, acuerden la contratación de un facilitador o mediador independiente. De igual forma, nos parece polémica la idea de que, durante la evaluación, los responsables del estudio traten de apoyar a alguno de los involucrados entrevistados, ofreciendo consejos de estrategias a seguir cuando llegue el momento de una negociación.

La relación agente-principal-constelación de actores. Quien realiza una evaluación de conflictos y viabilidad de negociación debe asumir que su función es servir de agente relativamente neutral que responde a los intereses de quien contrata el servicio, pero que debe comprometerse a respetar y considerar con seriedad profesional los intereses de los demás involucrados.

En un extremo, hay agentes que les gustaría conocer los intereses de otros involucrados sin acudir a técnicas de recopilación de información directa por el temor a despertar suspicacias entre ellos sobre los alcances y los impactos del proyecto, cuando éste aún se encuentra en la etapa de planeación. Nuestra experiencia nos indica que asumir esa tarea es algo no recomendable porque, al hacerlo, se incurre en un problema ético de no reconocer los derechos de todos los involucrados que deben de tomar su decisión contando con información sobre el tipo de proyecto o decisión que se está evaluando. Hay una línea muy delgada entre: divulgar información sensible del proyecto; y, tomar la decisión de no informar.

En ese dilema, somos partidarios de informar lo más posible para que, los probables involucrados en un conflicto, puedan responder a la investigación de manera informada.

En el otro extremo, algunos involucrados prefieren no responder con sinceridad sobre sus intereses por temor a que sean manipulados por los tomadores de decisión que promueven la decisión o el proyecto. Con justa razón pueden desconfiar de los miembros del equipo que realiza la evaluación, quienes, por principio, deben informarles que participan en una actividad comisionada por los responsables del proyecto. Este parece un camino sin salida, especialmente si no existen entidades públicas, o, por lo menos neutrales, que se encarguen de comisionar las evaluaciones en cuestión. Nuestra experiencia sugiere que la coordinación del equipo de investigación y los responsables de comisionar el estudio deben tener un acuerdo mutuamente respetado de la revelación de la misión, la responsabilidad en la realización del estudio, el uso que se va a dar a los datos aportados y el respeto por las posiciones presentadas por los entrevistados, independientemente de cuáles sean éstas. Ante este tipo de posibles conflictos de interés, es útil tener un código de ética para la realización de estudios que contienen, como elementos mínimos, los siguientes:

- No realizar ninguna actividad de investigación directa en la que el principal solicite al agente ocultar información sobre quién comisionó el estudio, qué uso se va a dar a la información, y cuáles son, en términos generales, los alcances del proyecto o iniciativa evaluada.
- No tratar de engañar a los entrevistados sugiriendo que se está haciendo la investigación por interés propio.
- No aceptar la hechura de una evaluación de intereses utilizando únicamente información indirecta cuando, por ley, debe consultar sólo con los involucrados en forma directa.
- Usar fuentes alternas de información y corroborar la validez de la información consultada que describe relaciones entre distintos involucrados.
- No comunicar o hacer uso de amenazas, presiones, o cualquier otra forma de chantaje para obtener información que los involucrados no están dispuestos a revelar por su cuenta en un formato de diálogo o entrevista semiestructurada, o en cualquier otra forma de consulta directa utilizada por el equipo de investigación para conocer las posiciones e intereses de los diversos actores.
- No interpretar los resultados más allá de lo que es expresado con claridad por cada uno de los involucrados. Para evitar ese riesgo, en la síntesis de resultados resulta útil considerar una sección sobre implicaciones generales de los hallazgos, dirigida a identificar posibles rutas de acción en el manejo del conflicto y en un posible proceso de negociación.

6.4. La importancia de contar con una estimación adecuada de los costos de una evaluación de conflicto y viabilidad de la negociación

Por tratarse de una actividad que demanda un alto grado de especialización y experiencia que abarca conocimientos previos de los asuntos rele-

vantes del proyecto o iniciativa a evaluar, no se puede decir que existe un mercado propiamente dicho para este tipo de estudios.

Debido a la inexperiencia, es muy probable que el precio de una evaluación de esta naturaleza sea, con frecuencia, el hilo más delgado en el cual se rompen las negociaciones para su realización. En la mente de un interesado en entender los conflictos, muy probablemente están por germinar dos semillas que son una barrera importante a la evaluación: primero, la idea de que hacer tales estudios no es garantía de que podrán enfrentar, de mejor manera, sus conflictos; y, segundo, la idea de que no es necesario desembolsar de su presupuesto recursos dirigidos a encontrar evidencias de una situación que se conoce "por experiencia propia".

A pesar de lo anterior, antes de emprender el estudio, es necesario que, oferentes y demandantes del mismo, alcancen un acuerdo considerando elementos como la complejidad del estudio, el número de entrevistas que es necesario hacer, la profundidad de los estudios complementarios para obtener información directa, los riesgos asociados a la hechura del trabajo, la experiencia y grado de especialización del estudio, el grado de detalle esperado en el reporte a entregar, entre otros factores.

Una manera relativamente sencilla de hacer lo anterior es considerar que, en promedio, un equipo de dos personas puede realizar entre una y tres entrevistas al día, si existe disposición de los interesados y si los entrevistados residen en un entorno en el que es posible hacer ajustes rápidos a la agenda, sin comprometer la posibilidad de tener los encuentros programados con los involucrados.

Al hacer las estimaciones de costos, se debe tomar en cuenta que no todas las entrevistas tienen el mismo costo en tiempo y recursos. En algunas ocasiones, es posible realizar entrevistas en las propias oficinas, residencias o predios de los entrevistados; pero, en otras, es necesario rentar espacios, o comprar servicios de comida o bocadillos para que los entrevistados acepten reunirse con los miembros del equipo que realiza

el estudio. Por otro lado, si bien las entrevistas de este tipo de estudio pueden tener una duración de entre dos y tres horas, hay ocasiones especiales en las que, por así convenir a la agenda del entrevistado, la tarea de entrevistar puede durar toda una mañana o tarde, incluso toda una jornada de trabajo, que se distribuye entre tiempo de espera, tiempo de entrevista, recapitulación y despedida. También, se debe considerar que, en una entrevista normal, los miembros del equipo se reúnen con una persona que representa sus propios intereses o los de su organización, pero es muy común, que, por diversas razones, los entrevistados sólo acepten participar si acuden en equipos más amplios a la entrevista.

Una experiencia que no debe sorprender a ningún equipo de trabajo es que, cuando los entrevistados acuden a los sitios acordados para la entrevista, éstos hayan aprovechado la ocasión y ya tengan preparada una reunión de su junta directiva, equipo de asesores, grupo de vecinos o amigos cercanos. En estos casos, no sólo es complicado y largo el trabajo de entrevista, sino que cuesta mucho identificar y clasificar los intereses vertidos por cada uno de los asistentes a la reunión.

Otro aspecto delicado en la hechura de una evaluación de conflicto y de viabilidad de negociación, es el uso de mecanismos dirigidos a hacer valer los puntos de vista de los entrevistados, entre ellos: resaltar la influencia que se tiene del proceso, o simplemente intimidar al equipo de entrevistadores para evitar que hagan su trabajo en forma adecuada. En suma, es el uso de diversos mecanismos que pueden incluir ninguneo, asignación de responsabilidad o culpas, evasión de responsabilidad, exhibición de fuerza y, en general, expresiones de desconfianza.

Conclusión

Al inicio de este capítulo, argumentamos que el parecido entre conflictos no los hace idénticos. Cada conflicto es diferente porque entre un caso y otro varían las circunstancias, los involucrados, sus intereses y su dispo-

sición a negociar. De hecho, cuando se piensa que las negociaciones son un proceso que ayuda a resolver un conflicto, resulta adecuado considerar que el mismo conflicto, en distintas etapas, plantea retos analíticos sobre los tres temas clave del proceso: los actores involucrados, los asuntos en cuestión, y la disposición de los actores para construir consenso mediante procesos negociados, dirigidos a crear valor y construir opciones de beneficio mutuo.

Al revisar las aportaciones que puede hacer el estudio de conflicto para entenderlo y tomar decisiones sobre participación en procesos negociados, queda claro que no todos los actores que enfrentan un conflicto logran entender plenamente lo que este tipo de estudios puede aportar en su propia comprensión de los asuntos y en el diseño de una estrategia de negociación. Al hacer este tipo de evaluaciones, es necesario estar conscientes de que los entrevistados también aprenden durante las entrevistas realizadas.

Asimismo, queda claro que los responsables de hacer este tipo de estudios deben definir con toda claridad su misión, alcances y la naturaleza de sus prácticas de investigación, incluyendo los aspectos éticos respecto a temas como el manejo de información del proyecto y la proporcionada por los entrevistados, o bien sobre su participación en las distintas etapas del ciclo conflicto-negociación.

Participar o no participar en la hechura de un estudio de este tipo, es algo que debe ser evaluado, considerando todos los aspectos favorables y adversos relacionados con esa actividad. Los costos, los riesgos y la transparencia que se dará a los resultados del estudio, son tres aspectos clave que deben ser negociados entre proveedor y solicitante de la hechura de este tipo de investigaciones. En todo caso, todos deben entender que hacer un estudio de este tipo, no resuelve el conflicto, ni garantiza que el responsable de hacerle frente, dentro o fuera de un proceso de nego-

ciación, logrará construir opciones con sus contrapartes para alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses de todos.

Como se muestra en el siguiente capítulo, la hechura de un estudio exploratorio, puede arrojar elementos para decidir el grado de profundidad que debe tener un estudio comprensivo de la situación, tal que permita entender las ramificaciones del conflicto y ayude a identificar opciones reales para resolverlo.

CAPÍTULO 7
Explorando conflictos y retos de negociación en Portobelo, Panamá

Introducción

El 20 de marzo de 2015, el portal de noticias *Excelencias News Panamá* publicó una pequeña nota en la que se reporta que una coalición formada por "integrantes de la Fundación Portobelo, el Grupo Realce Histórico de Portobelo y representantes de los moradores", dirigieron una carta de protesta al jefe de la policía de Colón, provincia en la costa Caribe de Panamá, en la que se quejan por los malos tratos de la policía ocurridos el 14 de marzo durante el 19 Festival de Diablos y Congos, que se celebra todos los años en esa localidad. La carta en cuestión revela una situación de tensión existente en las relaciones Estado-sociedad en Panamá, cuyas manifestaciones locales en el pueblo de Portobelo, son interpretadas por los actores sociales de la coalición como actos preocupantes, abusivos, violadores de sus derechos y un atentado a su identidad:

> Queremos hacer público el malestar, la sorpresa y el repudio que nos ha causado la actitud represiva y violadora de los derechos humanos que adoptaron unidades del contingente de distintas instancias de su institución que se encontraban en el pueblo luego de finalizado el evento, y que arremetieron indiscriminadamente contra todo transeúnte en horas de la noche, con el fin de 'desalojar' el pueblo (*Excelencias News Panamá*, 2015).

En su interpretación de los hechos de represión reportados, los firmantes acusan reconocer las fallas en la infraestructura de electrificación

reflejadas en un apagón, pero no están de acuerdo en usar esa situación efímera como base para ejercer el poder de represión de la policía:

> Podemos comprender que el hecho de que el pueblo se quedara sin luz, horas antes que finalizara el festival, fuera razón de peso para agudizar las medidas que Ud. tenía contempladas para garantizar la seguridad de los presentes, pero en el momento en que se inició la represión, ya había llegado la energía eléctrica y todo transcurría de manera normal dentro del pueblo, que simplemente seguía celebrando la fecha más importante que tiene después del Cristo Negro y su Fundación (*Excelencias News Panamá*, 2015).

Los firmantes reconocieron los antecedentes de diferencias entre grupos de pandillas, pero criticaron la legitimidad de los actos de abuso llevados a cabo sin conocer la alineación de lealtades y preferencias de los asistentes, y sin considerar toda una tradición de celebración pacífica, construida sobre valores comunitarios:

> Este comportamiento pacífico ha sido posible porque durante el encuentro ellos ponen por delante su interés en participar de su cultura y lucirse, por lo que se da una especie de tregua en la que Portobelo ejerce como territorio neutral (*Excelencias News Panamá*, 2015).

Dicho lo anterior, pasaron a exponer sus intereses reales que, consideran, deben ser respetados por el Estado, a saber:

- El derecho al desarrollo empresarial local y el aprovechamiento del evento como oportunidad de obtener ciertos beneficios económicos.

> El baile también fue clausurado de manera abrupta y sin mediar explicaciones, por Ud. directamente, atentando contra el derecho del pequeño empresario

que había hecho su inversión y de los otros proveedores de alimentos y similares que tenían puestos de venta en los alrededores. Hemos sabido que la Policía aduce que hubo un incidente en horas de la noche en el que un agente fue agredido con una botella, pero una situación aislada y motivada por algún borracho o desadaptado no justifica toda la violencia desplegada contra mayoritariamente ciudadanos indefensos (*Excelencias News Panamá*, 2015).

- La libertad de expresión para defender otros derechos individuales y sociales, incluyendo el respeto a la identidad racial.

  No podemos quedarnos callados ante estos incidentes que no pueden ser calificados de otra cosa sino como abierto abuso de autoridad, total desprecio por los derechos individuales y sociales y otra humillación más, con tintes claros de racismo, al espíritu de un pueblo, como el de Portobelo, que históricamente ha sabido sobreponerse a la represión de gente que lo ha querido avasallar (*Excelencias News Panamá*, 2015).

- Haciendo un cambio en la escala de su queja, señalan estar defendiendo el respeto a la posibilidad de construir una alternativa de convivencia social dirigida al desarrollo cultural, la creación de oportunidades para la juventud, el desarrollo económico y turístico, el respeto a la dignidad y, en general, a mantener un pacto de diálogo de respeto con el gobierno.

  Para la Fundación Portobelo y el Grupo Realce Histórico, como gestores de un festival de raíz comunitaria que está demostrando ser un vehículo cultural que sirve para darle otras opciones de entretenimiento y ocupación sana y auténtica a la juventud en riesgo, y a sus vecinos en general, lo sucedido es un atentado no solo contra el desarrollo cultural y turístico del área, sino también contra la economía de una población que tiene contadas oportu-

> nidades de producir ingresos para su sobrevivencia cotidiana, lo mismo que contra la dignidad de los colonenses en general, por lo que dejamos sentada nuestra protesta, que haremos pública en función de que abusos policíacos como este no se repitan, en el marco de una administración presidencial que vendió la idea de que durante su gestión el pueblo sería primero (*Excelencias News Panamá*, 2015).

Los eventos de 2015 y la reacción de la población son una luz en el camino hacia la identificación de conflictos y oportunidades de negociación asociadas a iniciativas de desarrollo turístico en la Bahía de Portobelo.

En este capítulo, se presentan los resultados de una investigación dirigida a evaluar el potencial de conflicto y las posibilidades de un procedimiento negociado para tomar decisiones en torno a la restauración de la iglesia de San Felipe, la capilla de San Juan de Dios, y el entorno urbano que rodea dichos templos en el pueblo de Portobelo, ubicado en la provincia de Colón, Panamá. La evaluación se centra en torno al proyecto presentado por el gobierno de la república de Panamá con una narrativa que asocia principios de fe católica, promesas de campaña, objetivos geopolíticos y de desarrollo económico.

Este capítulo presenta un ejemplo detallado del trabajo analítico necesario para entender un conflicto existente o potencial. Por lo tanto, tiene dos objetivos. Desde el punto de vista teórico, nos interesa sintetizar aspectos clave de tipo relacional que operan en la ruta de gestión posible en un caso como el estudiado. Desde el punto de vista metodológico, el objetivo es retomar el método explicado en el capítulo anterior, para aplicar una versión que hemos denominado "evaluación exploratoria simplificada de conflicto y negociación". El capítulo está organizado en cinco apartados. En el primer apartado, se plantea el problema teórico y metodológico de analizar un solo caso; enseguida, se describe la relación entre procesos estructurales y contextos locales, como parte fundamental

de la metodología exploratoria utilizada; en el tercer apartado, se analiza la estructura interna del caso Portobelo; en el cuarto apartado, se presenta un análisis de los resultados de la evaluación exploratoria de conflictos en Portobelo (2014-2024). Finalmente, en el quinto apartado, se discuten los resultados del análisis de la situación en Portobelo y sus aportaciones al entendimiento de este tipo de conflictos.

7.1. Análisis relacional de un solo caso: un problema teórico y metodológico

Uno de los problemas metodológicos importantes en la investigación social, es convertir un caso ejemplar, en un caso de estudio que permite extraer enseñanzas sobre la naturaleza de cambios sociales más amplios, cuyas manifestaciones pueden encontrarse en distintas condiciones. Enfocar el estudio a una exploración de caso (destino turístico) para el análisis de conflictos y procesos de negociación desde una perspectiva relacional, implica identificar posibles relaciones entre aspectos estructurales, contextos socio-territoriales e institucionales de situaciones contenciosas, actores participantes, asuntos, narrativas y repertorios que permiten dar sentido a los procesos estudiados en medio de cambios sociales más amplios.

El reto principal, es encontrar cómo relacionar las dinámicas y eventos estudiados con el proceso estructural del cambio social observado en el tiempo, y con las condiciones cercanas que hacen posibles ciertas interacciones, lo cual implica hacer preguntas acerca de: la covariación (el tipo de cambios aparentemente disparatados que se mueven en el mismo sentido, casi al mismo tiempo); la direccionalidad del cambio (considerando si su duración en el tiempo permite identificar mecanismos causales); y, la recurrencia de los cambios analizados (dinámicas cíclicas que permiten rastrear los orígenes en los arreglos institucionales, la continuidad depen-

diente –inercia–, y la existencia de mecanismos equilibrantes) (Tilly, 1997; Aguilar y Funes, 2005).

Una vez resuelto lo anterior, el escenario para identificar las fronteras espaciales y temporales de un caso, queda establecido de tal forma que, podemos caracterizar los aspectos destacados que rodean las dinámicas contenciosas a estudiar, los patrones de eventos contenciosos, la presencia de ciertos actores, el uso de ciertas narrativas, la emergencia (real o posible) de repertorios de acción y dinámicas de interacción entre los actores, así como de los escenarios de cambio previsibles.

Los componentes de la metodología de evaluación exploratoria de ventanas al conflicto y la negociación

Lo expresado en la sección anterior, podría generar la percepción de que la hechura de evaluaciones de conflicto y posibilidades de negociación, es una decisión compleja, riesgosa y potencialmente muy costosa. No obstante, los tomadores de decisión del sector público y privado y los estudiosos interesados en estos temas, pueden ganar experiencia en este campo y sondear las implicaciones de hacer, o no, este tipo de estudios a partir de un método simplificado exploratorio que abre ventanas al conocimiento del potencial de conflicto y de negociación, antes de continuar invirtiendo grandes cantidades de recursos en el impulso a proyectos o iniciativas. Este método exploratorio es particularmente útil cuando se trata de proyectos para desarrollar destinos turísticos integralmente planeados, grandes proyectos de renovación y cambio de imagen de un destino turístico que afecta varios componentes del patrimonio turístico de una ciudad o una región, o cuando se trata de iniciativas de política pública que pueden alterar múltiples dimensiones de las relaciones existentes entre los involucrados del sector.

Enseguida, se muestra que, a diferencia de una evaluación comprensiva del conflicto y las posibilidades de resolverlo mediante un procedimiento

estructurado de negociación, la evaluación exploratoria simplemente está dirigida a brindar información sobre la importancia de conocer mejor los asuntos, los intereses y la disposición de los involucrados a negociar sus diferencias mediante un procedimiento estructurado.

Los estudios relacionales sobre interacciones, repertorios y construcción de narrativas contribuyen a configurar una propuesta metodológica simplificada para el estudio exploratorio de dinámicas contenciosas y procesos de negociación en situaciones concretas observadas en torno al desarrollo. Si se usa de manera muy pragmática (enfocada en la interacción), esta literatura ayuda a: proponer formalismos para entender la constitución de los actores, entendidos como unidades imaginarias en la que se mezclan identidades, formas de acción, relaciones y procesos (Krinsky y Mische, 2013); la adopción de ciertos patrones de acción por parte de los actores, su conversión en rutinas culturales y su relación con repertorios cambiantes (Gold, 2022); la construcción de futuros posibles, asociados a la redefinición de identidades, aspiraciones, metas personales y objetivos sociales (Zilberstein et al., 2023).

La Figura 7.1, presenta un esquema de los aspectos metodológicos clave para la exploración inicial de una situación de conflicto-negociación, y cómo se relacionan entre sí. El sentido explicativo del contenido de esta figura es bastante directo, en la intención de ser usado, en forma pragmática, para el estudio en situaciones concretas:

- Los actores mantienen una diversidad de interacciones sociales en las que tienen lugar intercambios, prácticas, expresiones, señales. Ahí, se gestan, adaptan y reproducen diversos repertorios de acción utilizados por los involucrados, tanto en conflictos, como en negociaciones.
- Las interacciones son interpretadas intersubjetivamente por los participantes directos y los observadores. Los resultados de la inter-

pretación, son luego usados en la definición de nuevas formas de interacción o en la reconfiguración de las redes de colaboración y constelaciones de actores que participan en nuevas rondas de interacción.

- Las interpretaciones de las interacciones dan lugar a nuevas narrativas y formas de entender lo que está pasando, o lo que puede pasar en distintos cursos de acción. Las interpretaciones son fundamentales en la construcción de expectativas.
- Los actores usan las interpretaciones para innovar o cambiar sus repertorios con la intención de, a su vez, cambiar las expectativas de otros actores y, con ello, modificar sus acciones o decisiones.
- En este momento de la interacción, se generan, reproducen y adaptan mecanismos como elementos causales de la acción y de las dinámicas conflictivas o de negociación. Los mecanismos son usados para reconfigurar, tanto los intereses de los actores, como las interacciones y las redes de colaboración. Esto puede explicar las variaciones observadas en la conformación de los actores y sus expresiones de intereses.
- Toda esta dinámica tiene lugar en contextos locales relevantes, que son normalmente interpretados como procesos de desarrollo regional, aspectos normativos y organizacionales, o eventos locales que pueden alterar los intereses de los actores, quienes, pueden identificar nuevos asuntos de preocupación y nuevos campos de acción para defender lo que consideran sus derechos.
- De la misma manera, la dinámica social estudiada mantiene vínculos con procesos estructurales de cambio. Como se sugiere en la parte inferior de la Figura 7.1, estos aspectos estructurales abarcan desde el contexto geopolítico nacional e internacional, los cambios y prácticas en la relación Estado-sociedad, los cambios demográficos y urbanos, las transformaciones tecnológicas, económicas y ambientales, así como eventos focales globales.

El problema del estudio de un solo caso se mitiga al analizar la existencia de distintos episodios y comparar los resultados de las interacciones. Los hallazgos de este tipo de exploración, conducen a escenarios hipotéticos sobre el cambio social y su relación con los escenarios específicos de conflicto y negociación.

Figura 7.1. La evaluación exploratoria de conflicto y negociación asociados a proyectos e iniciativas o políticas turísticas

Fuente: Elaboración propia.

El método exploratorio usado en este caso, está dirigido a entender la relacionalidad de las dinámicas observadas en las situaciones a analizar. Para este fin, el método se divide en las siguientes etapas: i) la caracterización del proyecto; ii) la caracterización del entorno estructural; iii) la caracterización del entrono socio-territorial institucional más próximo; iv) la recopilación de información valiosa sobre dinámicas de interacción contenciosa y repertorios de acción; y, v) la discusión de las evidencias para trazar escenarios de potencial de conflicto, y perspectivas de los procesos de negociación necesarios para lograr acuerdos en forma consensuada, los impactos distributivos de corto, mediano y largo plazos del proyecto o iniciativa, cuya conflictividad está siendo evaluada.

7.2. Gestionar proyectos: un problema de capacidades

En esta sección, usamos el proyecto de restauración de templos y renovación urbana de Portobelo, Panamá, para sugerir que lo que está en juego en este tipo de proyectos es la capacidad del Estado para lidiar con dinámicas que tienen lugar en ambientes locales y procesos estructurales más amplios y cambiantes. Los funcionarios públicos y los actores privados deben domesticar estas dos olas para disminuir la posible oposición al proyecto.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación exploratoria relacional usando el caso de restauración de arquitectura religiosa y de renovación urbana que conforman parte importante del patrimonio edificado en Portobelo, Panamá.

i) El proyecto

Portobelo, Panamá, es, a la vez, un corregimiento y un municipio de la provincia de Colón y ocupa un punto estratégico en la Bahía de Portobelo, ubicada en la costa Caribe al norte de la ciudad de Panamá (Figura 7.2). Portobelo (cabecera) está formado por 1,148 viviendas que representan el

47.9% de las existentes en el municipio o distrito. Tiene un total de 4,559 habitantes, de los cuales 2,128 son mujeres. Durante el periodo colonial español fue un importante centro comercial y de ferias, la última de ellas celebrada en 1737. Esto se debió a que la Corona canceló la celebración de las ferias, después de que el inglés Edward Vernon capturó Portobelo en 1739 (Castillero, 2015).

Figura 7.2. Localización y origen histórico de Portobelo, Panamá

Fuente: Elaboración propia con imagen satelital de Google Earth y fotografía de la Bahía de Portobelo (versión del mapa de Henry Popple de 1742), tomada por los autores en el Museo del Canal Interoceánico de Panamá, diciembre de 2024.

El perfil urbano, comercial y racial de Portobelo ha sido siempre moldeado por sus funciones en los flujos de comercio. A principios de 1600, el poblado estaba habitado por alrededor de 50 vecinos servidos por 316 esclavos; pero, en 1754, ya sólo quedaban 142 blancos y 165 esclavos.

Un problema persistente en Portobelo ha sido la existencia de dueños ausentes. Desde 1630, los así considerados vecinos españoles, en realidad residían en Panamá, sólo iban en tiempos de ferias y hacían negocios arrendando sus viviendas a comerciantes, soldados y viajeros. Debido a estos

y otros problemas de inseguridad e insalubridad, se registraron diversos intentos de poblamiento-reubicación de Portobelo lo que se reflejó en altibajos en su población y en la seguridad de su permanencia como centro de población relevante (Mena, 2000). A principios del siglo XIX se hicieron intentos de revivir las ferias, pero fueron de nuevo suspendidas antes de la independencia de Colombia (Porras, 1998).

Por su riqueza histórica y monumental, en 1980, Portobelo fue declarada Patrimonio de la humanidad por la UNESCO. Hoy día, se considera que es un pueblo de pescadores habitado principalmente por población afrodescendiente (Municipio de Portobelo, 2025).

Si bien la bahía no estaba incluida en la zona del Canal, que estuvo bajo control de Estados Unidos durante casi todo el siglo XX, el acceso a Portobelo desde la ciudad de Panamá y la ciudad de Colón, así como sus posibilidades de desarrollo, han estado sujetos a lo que ocurre en el corredor territorial entre ambos océanos. Portobelo, como antiguo centro urbano y comercial, quedó en una posición periférica del desarrollo del país por más de un siglo.

El 10 de septiembre de 2024, la presidencia de la república publicó el decreto 177 mediante el cual se designó al Sr. Ricardo Gago Salinero como alto comisionado *ad honorem* de la puesta en valor y conservación de la Iglesia de San Felipe de Portobelo, para un periodo concurrente con el de la presidencia de la república (2024-2029) (Ministerio de Cultura, 2025; República de Panamá, 2024), y a Ricardo Julio Bermúdez Dutari, como alto comisionado asesor de la puesta en valor del casco histórico de ciudad de Colón, Portobelo y San Lorenzo (Gobierno Nacional de Panamá, 2024).

A principios de abril de 2025, la prensa panameña dio gran cobertura a la noticia de que el gobierno de la república había aprobado un contrato en asignación directa "del consorcio Unidos por el Nazareno de Portobelo para el diseño, desarrollo de planos y construcción del proyecto de restauración de la Iglesia San Felipe de Portobelo, la Capilla San Juan de Dios y

su entorno, en Colón, por la suma de 12.2 millones de dólares" (González, 2025). Todavía, al concluir el primer semestre de 2025, no se conocían los detalles del proyecto de restauración o de renovación urbana.

Hasta finales de 2024, el escenario urbano en torno a los templos era bastante precario, si se considera la importancia del Cristo Negro en la identidad religiosa del país. Entre los templos y a sus alrededores: casas coloridas con techos de dos aguas, de una y dos plantas; calles y espacios abiertos un tanto terregosos o lodosos según sea la temporada; huellas de distintas capas de pavimento que han sobrevivido al abandono; puestos semifijos y unos cuantos negocios establecidos con muy poca clientela; autobuses que han tomado parte del espacio público como terminal, parada, o estacionamiento; vehículos en reparación o semiabandonados; perros callejeros; y, casi a cualquier hora del día, muy pocas personas caminando por ahí (Figura 7.3). Visto así, cuesta trabajo creer que cada 21 de octubre se congreguen en este sitio religioso miles de peregrinos, cifra que en 2024 llegó a más de 25 mil (Conte, 2024).

Dada la historia del puerto y su diversidad de patrimonio turístico, la iniciativa de la presidencia constituye un caso ejemplar como política pública que merece la hechura de diversos niveles de investigación para documentar los posibles conflictos y las alternativas a procedimientos negociados para hacerles frente.

En su etapa de planeación, la gestión del proyecto se destaca también por la mezcla discursiva y de actuación público-privada seleccionada por el gobierno para lograr sus objetivos. Las evidencias de dicha orientación son diversas y muy potentes. Como se observa en la Figura 7.4, un día de la segunda mitad del año 2024, la cuenta de Instagram del presidente de Panamá, José Raúl Mulino, presentó una imagen suya frente al Cristo Negro de Portobelo, acompañada con un texto diciendo:

Visita a la Iglesia de Portobelo. La vamos a restaurar por completo. Le he pedido al Cristo Negro que bendiga a Panamá, y vine a cumplir mi promesa de campaña de que vamos a transformar mi querida provincia de Colón (Mulino, 2024).

Figura. 7.3. El entorno urbano de la iglesia de San Felipe y Capilla de San Juan de Dios, Portobelo, Panamá

Fuente: Fotografías tomadas por los autores, diciembre de 2024.

Figura 7.4. La expresión del compromiso del presidente de Panamá para restaurar la Iglesia de San Felipe, Portobelo (Colón, Panamá)

Fuente: Mulino (2024).

El perfil privado del proyecto. Este es un proyecto apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y tiene la aceptación del Patronato de Portobelo y San Lorenzo. El primer acto de protocolización de la hechura del proyecto prometido por Mulino, tuvo lugar el 10 de septiembre de 2024, con la designación del Señor Ricardo Gago Salinero como alto comisionado *ad honorem* para su ejecución. Ese nombramiento no es un acto exento de intenciones empresariales. A partir de ese anuncio, fue quedando claro que éste sería un esfuerzo con una muy fuerte participación de actores del sector empresarial, mejor posicionado en los nexos entre el sector público y el privado del país. Ricardo Gago es uno de los empresarios, con un perfil de benefactor de la ciudad, más reconocidos en Panamá. Con orígenes empresariales en el sector de venta al menudeo en supermercados, se ha desempeñado como organizador, patrocinador, impulsor de la restaura-

ción de templos y otros proyectos de rescate urbano y patrimonial en la ciudad de Panamá (Ortega, 2024). Ha sido reconocido a nivel nacional e internacional como mecenas de proyectos urbanos e impulsor comprometido de la identidad nacional de Panamá como nación multicultural con un patrimonio diverso (*Televisión de Galicia*, 2021).

En abril de 2025, con motivo del evento de aprobación de la contratación del Consorcio Unidos por el Nazareno de Portobelo, los medios panameños reportaron que el presidente relató su compromiso de campaña con el Cristo: "Le dije, si gano te voy a hacer la iglesia nueva, a restaurarla, que se está cayendo". En ese evento, se anunció que la restauración está planeada para hacerse por etapas y fue encargada al consorcio conformado por Administradora de Proyectos de Construcción (APROCOSA) y Construction Management Group Inc. Dos empresas con amplias relaciones económicas y políticas en la capital de la república que les ha permitido un portafolio de proyectos de infraestructura, vivienda, equipamientos públicos e instalaciones turísticas.

Las empresas seleccionadas por la presidencia están muy bien conectadas a los círculos de negocios de la capital y al ámbito político. APROCOSA es una empresa heredera de otra que tiene sus orígenes en 1961 cuando surgió como Constructora Rodi, S.A. (por los apellidos de sus fundadores: William Ross y Arturo Diez P.). Tiene una amplia experiencia en el desarrollo de proyectos de gran envergadura y ha crecido muy cercana a los proyectos públicos (Aprocosa, 2025). En 2024, fue ganadora del premio Cemex Internacional con el proyecto Ciudad de las Artes, construido en una ubicación central de la ciudad de Panamá, en las inmediaciones del parque metropolitano (Cemex Panamá, 2024). Por su parte, Construction Management Group, se fundó en 2003 y desde entonces ha forjado un perfil como desarrolladora de oficinas, edificios de turismo y desarrollos habitacionales (CMG, 2025).

ii) Las relaciones sociedad-Estado y el contexto estructural del turismo en Panamá

El caso del rescate urbanístico del Casco Antiguo de la ciudad de Panamá y el aprovechamiento turístico de su reconocimiento por parte de la UNESCO, es una experiencia que domina el debate público y científico de Panamá en torno al papel del Estado y su relación con la sociedad en la gestión de proyectos turísticos y como actor, juez y parte de las controversias que genera ese aprovechamiento (Adames, 2019; Mora, 2025). Una de las lecciones clave derivadas de esa experiencia es que el Estado juega un papel central en la conformación de alianzas público-privadas que hacen posible la restauración patrimonial, el rescate de zonas urbanas y su gentrificación, de la mano de usos turísticos (Cabrera, 2019).

Considerando la importancia dada por el análisis relacional al carácter contencioso de los proyectos e iniciativas públicas para impulsar el crecimiento en algún sector de actividad económica, es necesario ubicar el caso de Portobelo en un contexto de manejo doméstico y local de proyectos, como parte de ajustes en las dinámicas sociales y urbanas más amplias que son impulsadas con una activa participación del Estado. Entre los aspectos que conviene resaltar para el caso de Portobelo, Panamá, son los siguientes:

La construcción narrativa de carácter geopolítico. El valor geopolítico de Panamá, ocupa desde hace décadas, un lugar central en el discurso político de las elites panameñas (Jaén, 2005; 2025). Por ello, no es de extrañar que el desarrollo turístico del país se esté posicionando como parte de la agenda internacional más amplia.

A pesar del compromiso religioso-electoral expresado por Mulino, es claro que el presidente decidió dar al caso Portobelo también una orientación geopolítica al señalar que pensaba incluir una visita de dignatarios de América aprovechando la reunión de la Organización de Estados Americanos (OEA), a celebrarse en Panamá, en 2026.

En el lanzamiento de la iniciativa de rescate urbano de Portobelo, los representantes del gobierno y otros actores clave del sector empresarial, convergen en la noción de la revalorización turística como un asunto de recuperación de un valor multi-patrimonial para redefinir la relevancia del proyecto de desarrollo nacional más amplio y para mostrar el valor geopolítico estratégico de Panamá en el escenario político continental. El programa de restauración arquitectónica y urbana en torno a los templos de San Felipe de Portobelo y la Capilla de San Juan de Dios, no es visto por estos actores solamente como una necesidad añeja, sino como una oportunidad para capturar la atención de los mercados turísticos continentales. Para la presidencia de la república, el éxito del proyecto es una oportunidad de lograr reconocimiento durante la asamblea de líderes americanos (Figura 7.5).

Figura 7.5. La orientación geopolítica y económica del proyecto de restauración de templos y desarrollo urbano en Portobelo

Fuente: Elaboración propia adaptada de publicaciones de la presidencia de Panamá.

iii) Procesos contextuales locales

Indudablemente, la propuesta de restauración de templos y renovación del centro de Portobelo, surge en un momento particular de la historia de Panamá y del posicionamiento del turismo en dicho país, en el que el Estado panameño considera haber crecido en su capacidad para incidir en los patrones de desarrollo nacional y local. A pesar de algunos saldos negativos en aspectos como planificación urbana, educación para competir en mercados globales y provisión de servicios básicos en los sitios turísticos (Mora, 2025), el gobierno de Panamá confía tener éxito en su proyecto para intervenir en el escenario de relaciones prevalecientes que explican la situación urbanística, social, ambiental y turística de Portobelo. Esta confianza se puso de manifiesto durante la ceremonia de designación del responsable del proyecto en la que el presidente Mulino declaró:

> Espero y confío en que, para esa época, así como me llevaron a Santo Domingo a ver la catedral, podamos llevar a todos (altas personalidades de ambos eventos) a Portobelo a ver la iglesia. Espero que todo sea un complemento de historia, turismo y trabajo, sobre todo para los miles que llegan a Colón, a Portobelo. Me da mucho gusto ayudar a Colón, vamos a echar adelante a Colón a toda costa. ¡Echemos pico y pala para llevar adelante el Portobelo restaurado! (Mulino, citado en Gobierno Nacional de Panamá, 2024).

Mientras que la ministra de cultura del gobierno de Mulino, adjudicó al proyecto la misión de llenar un hueco en la agenda panameña de globalización de su turismo. Al referirse al patrimonio arquitectónico de Portobelo en el evento señalado, declaró:

> Estas fortificaciones que evocan la representación física de la defensa que existió en las rutas comerciales entre Europa y América también simbolizan

> una ventana para dar a conocer al mundo nuestra cultura y nuestra identidad (Herrera, citada en Gobierno Nacional de Panamá, 2024).

Portobelo es indudablemente un destino con un alto valor patrimonial, pero un pobre desempeño como centro turístico, a pesar de tener un alto potencial por su ubicación.

Estos son algunos aspectos relevantes que pueden ayudar a entender las experiencias y posibilidades de conflicto que rodean el proyecto y la viabilidad de avanzar en sus logros mediante procedimientos consensuados.

Mayor capacidad del Estado. La incursión del gobierno de la república en el rescate patrimonial parcial o comprensivo de un pueblo con un alto potencial de desarrollo turístico, es un ejemplo de la situación cambiante en las relaciones Estado-sociedad. En el escenario de mediados de la década de los años veinte del siglo XXI, la intervención propuesta por el gobierno de la república para el pueblo de Portobelo refleja un fortalecimiento del Estado y de su propensión a formar alianzas con las grandes empresas del país. Una confirmación de esta construcción discursiva gubernamental, se puso de manifiesto durante un evento con empresarios en la ciudad de Nueva York, donde el presidente Mulino declaró que su agenda incluye: cancelación de deudas con el sector empresarial, reglas claras, eliminación de corrupción y prevalencia del Estado de derecho. En dicho evento, enfatizó que:

> La esperanza está puesta en el sector turismo y en la infraestructura, con proyectos como el tren que atravesará el canal, en el que participa un consorcio compuesto por Japón, Corea, China y Alemania, o la apertura de tres aeropuertos, que quieren transportar, además de gente, las frutas y vegetales que se cultivan en tierras altas (CEAPI, 2024).

La apuesta de intervención del espacio público y el equipamiento religioso mediante un procedimiento de intervención directa, y prácticamente sin consulta, para sacar a delante el proyecto se basa en la confianza en la cooperación público-privada que ha dado resultados espectaculares en la restauración de las iglesias del Casco Antiguo de la ciudad de Panamá y la puesta de dicho sitio en la geografía de los centros urbanos patrimoniales de América Latina como centros turísticos altamente competitivos a nivel internacional (Cabrera, 2019).

Los resultados obtenidos en la ciudad de Panamá y el fortalecimiento del liderazgo del presidente de la república, sobre todo en la región de Colón, en la costa del Caribe, son considerados por los impulsores del proyecto como una fuente de poder para trazar objetivos de renovación urbana y reposicionamiento de Portobelo en la geografía turística de Panamá. Esa perspectiva tiende a ignorar los conflictos derivados de la estrategia usada en el Casco Antiguo y de un Estado sin planes concretos de mitigación del impacto social (Adames, 2019; Mora, 2025). Como se muestra en la Figura 7.6, el avance del proyecto de Casco Antiguo continúa, a pesar de la oposición local a ese modelo de desarrollo turístico.

Las expresiones usadas en la promoción del proyecto giran en torno a la confianza, la experiencia técnica de los responsables designados y los resultados positivos que, se espera, tengan en la comunidad.

Figura 7.6. La protesta ciudadana contra los avances del modelo de gentrificación turística en el Casco Antiguo de la ciudad de Panamá

Fuente: Fotografía tomada por los autores, diciembre de 2024.

Actores con capacidad de liderazgo. La trayectoria y experiencia político-empresarial de los actores clave en este caso de estudio, y el procedimiento usado para impulsar la restauración de los templos y su entorno urbano, son un ejemplo de la confianza en formas de liderazgo con capacidad de manejar los impactos negativos de la restauración urbana. En la literatura, pero, sobre todo, en el caso del Casco Antiguo de Panamá, queda de manifiesto que este tipo de iniciativas de desarrollo turístico no están exentas de conflicto. Su éxito depende de: 1) la capacidad de mantener un modelo sostenido en la exclusión de usos de suelo no redituables, a saber: el vaciamiento del barrio de usos de suelo para vivienda popular, la revalorización del capital inmobiliario mediante proyectos turísticos de alto nivel o de reutilización de vivienda mediante modelos de arrendamiento de corto plazo; y, 2) un modelo de gobernanza espacial dirigido a minimizar, lo más posible, los riesgos para los turistas y los consumidores de la zona.

En la práctica, esto significa ganancias por capturas de plusvalía para inversionistas con capacidad de subirse a la ola de renovación y manejo cuidadoso de los impactos sociales entre los sectores más desprotegidos. En suma, se trata de un proyecto construido sobre la prevalencia de mecanismos de control social, extracción de plusvalías y narrativas sobre identidad local con valor universal.

Mecanismos causales y posibles detonantes de conflicto. Dada la ubicación del proyecto de restauración en su contexto regional y urbano, y considerando las características socioeconómicas de la población, la gestión del proyecto, pero sobre todo, el logro de sus objetivos en los términos planteados por los actores públicos y privados que lo impulsan, dependen de la persistencia de mecanismos en Panamá que regulan: quién accede al suelo y las oportunidades generadas por el turismo; quién participa en los procesos de toma de decisión; y, cómo se gestionan las relaciones sociales para evitar conflictos recurrentes que pongan a prueba el éxito del proyecto emprendido.

En ese sentido, teóricamente el proyecto puede tener éxito siguiendo dos vías alternativas: mediante un sistema de manejo de conflicto controlado centralmente por el gobierno de la república, usando para ese fin, una combinación de mecanismos de extracción, extorsión y uso de la fuerza; o bien, mediante un procedimiento participativo basado en mecanismos que hacen posible la construcción de consensos estructurados, escuchando a todos los actores, identificando opciones de creación de valor, incluyendo las diferentes voces de la comunidad para tasar virtudes y defectos de las distintas opciones, y alcanzar acuerdos con proceso de implementación accesible en las condiciones cambiantes del turismo y el desarrollo urbano del país.

En el caso de la gestión del proyecto de Portobelo, el modelo elegido fue el uso de un mecanismo de inclusión que destaca el valor de la fe y

el compromiso asumido ante Dios y el gobierno. En este mecanismo, la presidencia de la república invita, pero el Cristo Negro pide ayuda. Esto queda finamente plasmado en la continuidad discursiva del Sr. Ricardo Gago, designado por el presidente de la república como alto comisionado para la puesta en valor y restauración del Iglesia San Felipe –Portobelo. Con ademanes pausados y voz suave, clara y serena, Gago explica su papel en este tipo de comisiones con una narrativa que mezcla compromiso cívico, respeto a sus valores familiares, fe religiosa y visión urbanística. En su discurso de aceptación, reportado, entre otros medios, por la cuenta de Instagram del portal SertvNoticias, Gago señaló lo siguiente:

> Siempre he pensado que uno debe ser agradecido por lo que Dios te da, y aún más cuando te abre el camino para ayudar a la comunidad. Cuando el presidente José Raúl Mulino me ofreció que coordinara la restauración de la Iglesia de San Felipe, la Capilla de San Juan de Dios y el entorno, en Portobelo, tengo que confesarles, que recibí la noticia con agradecimiento por el honor, y mucho susto al visualizar la enorme tarea que se me pone por delante. En ese momento, escuché, la misma voz que me habló cuando Monseñor José Domingo Ulloa me pidió que lo ayudara a salvar las iglesias del Casco Antiguo, ese idioma que sólo lo entiende el corazón y que me dijo: Ricardo, no te puedes negar. Y, bueno, Aquí estoy. Cada día, desde la conversación con el señor presidente, no podía dejar de preguntarme ¿Por qué el Cristo Negro quiere que lo ayude? (SERTVNoticias, 2024).

Enseguida, cuenta remembranza sobre la fe familiar en el Cristo Negro y destaca las dificultades para llegar a Portobelo, antes de anticipar un escenario de dificultades en la gestión de la encomienda:

> Como dije, ahora comprendo el por qué hay que cumplir los deseos del Naza, contra viento y marea, y seguramente, muchas veces, nadando contra la corriente (SERTVNoticias, 2024).

Luego, culmina su alocución desplegando lo que, según su experiencia, puede entenderse como participación:

> Muchas gracias, Señor presidente, por este gran honor que me confiere. Estoy listo para caminar de la mano de mi equipo y los que aquí estén presentes que se quieran sumar a esta misión para devolver a la Iglesia de San Felipe, a la Capilla de San Juan de Dios y su entorno la belleza que esos sagrados destinos se merecen. ¡El Naza Da! De la misma manera que él espera que uno cumpla lo prometido.
>
> Así que la misión es para cumplir el favor de mi familia y el favor que le hizo al Señor presidente y una doble asignación. Así que sólo me resta decirles: ¡Manos a las obras! Muchas gracias (SERTVNoticias, 2024).

Esta es una cita ejemplar para entender las narrativas usadas por el gobierno y los empresarios para impulsar la gestión del proyecto en la que, explícitamente, se busca vincular lo religioso, lo cultural y lo turístico con un modelo de participación de corte corporativo, en donde, la participación popular debe ser dirigida a facilitar la inserción del proyecto en las tendencias globales, el financiamiento de las obras, pero no a opinar sobre los impactos distributivos de los proyectos de renovación.

Emulando las antiguas prácticas de comodificación del perdón mediante la venta de indulgencias, y tal vez bajo la inspiración de lo establecido por el Papa Paulo VI, quien en el marco de la implementación del Concilio Vaticano II, instituyó que las indulgencias plenarias que remueven todo castigo solo pueden adquirirse mediante objetos bendecidos por obispos y el Papa (Cuperus, 2019), en el rescate de las iglesias del Casco

Antiguo aprovecharon la alianza empresarios-iglesia-Estado para ofrecer bonos numerados como forma de financiamiento. Los bonos estaban diseñados para adquirir un valor patrimonial, histórico y claramente religioso. En esa experiencia, al promover los bonos, el señor Gago comentó:

> Los bonos están numerados y llevan la firma mía, como presidente de dicha organización, y del arzobispo metropolitano, monseñor José Domingo Ulloa Mendieta, para que los que han cooperado conserven un recuerdo de su participación en esta iniciativa (Rubio, 2020, p. 26).

Siguiendo los mecanismos usados para el Casco Antiguo de la ciudad de Panamá, la alianza dirigida a intervenir Portobelo, busca manejar cualquier posibilidad de interacción contenciosa utilizando un mecanismo concreto que se puede denominar legitimación omnipotente de la acción (LOA). Este mecanismo al que se le adjudica origen milagroso y mandato divino, busca, entre otros objetivos, reducir la capacidad de acción de organizaciones e individuos desconociéndolos como actores con intereses propios a defender, restándoles capacidad para participar activamente como protagonistas del manejo del destino turístico y de la transformación urbana del centro de población en donde habitan. Al mismo tiempo, hasta ahora, el mecanismo LOA exalta la inmanencia de un proceso de desarrollo turístico sin compromiso con la inclusión y sin interés real en un consenso social que puede evolucionar en el tiempo.

La conveniencia de construir una narrativa de este tipo para el proyecto del presidente Mulino en Portobelo, es algo un tanto debatible, incluso si se hace sutilmente. Apelar a la relación Iglesia-Estado para explicar el mandato de intervenir en el escenario urbano de Portobelo, puede no ser el mejor mecanismo de legitimación de esa política pública. En este lugar, la interacción entre la trilogía gobierno-Iglesia-comunidad está zurcida con un hilo delgado que suele reventarse a la primera oportu-

nidad. La ruptura es tan recurrente y trascendental que diversos eventos han ganado un lugar en el museo local, instalado en el edificio de la antigua aduana.

La historia de conflictos y negociaciones se remonta a 1579, cuando la Corona llegó a un acuerdo con los Cimarrones, personas que después de escapar de su condición de esclavos asaltaban ciudades y rutas comerciales, y se aliaban con los enemigos de España. El acuerdo permitió un asentamiento de personas, a quienes se les llamó Mogollones, en Santiago del Príncipe. El asentamiento tuvo una vida corta porque en 1596 lo quemaron, antes de que fuera tomado por el pirata Francis Drake. A mediados del siglo XVII, se mudaron a Portobelo (Museo de la Memoria Afropanameña, 2025).

En 1851, el *Periódico Crónica Oficial*, publicó un Decreto del Congreso de Nueva Granada, en el que se daba a conocer la noticia de la liberación de todos los esclavos a partir del 1 de enero de 1852, que incluía el reconocimiento de derechos plenos. El decreto en cuestión, estableció un fondo para financiar la liberación (manumisión) que provendría en parte, de las rentas de fundaciones piadosas para festejos eclesiásticos y de propiedades de monasterios y otros bienes conocidos como de "manos muertas" (Museo de la Memoria Afropanameña, 2025).

De esta manera, la disputa por recursos asociados a la existencia y religiosidad de las personas afrodescendientes, ha sido un asunto relevante en Portobelo y ha confrontado a la comunidad con la Iglesia. El 14 de octubre de 1963, el reportero Sergio Quirós del *Diario Crítica*, publicó una nota con el encabezado: Cisma en Portobelo por el Cristo Negro, en ella señala que el pueblo designó una junta de festejos para ese año, misma que no fue aceptada por el Padre del templo (Quirós, 1963). Este rechazo llevó a los portobeleños a recordar que aproximadamente veinte años antes había sucedido algo similar, y a proponer que la fiesta se haría con o sin sacerdote, además, no permitirían que el dinero recaudado fuera enviado a Colón, ni usado para otros fines que no fueran la restauración del templo.

Otro mecanismo utilizado es el de control centralizado del proceso de participación. Usando el concepto de escalera de participación propuesto por Arnstein (1969), todo parece indicar que al gobierno de Panamá le parece confortable intentar el control de la participación y operar la consulta en Portobelo en las fronteras entre el nivel 3 de la escalera (informar), y el nivel 4 (consultar), pero no está interesado en seguir subiendo a niveles superiores en la dirección de ceder el control del proceso a la ciudadanía. Un primer paso en esa dirección, fue la dinámica participativa en la que la ministra de Cultura, Maruja Herrera y el Comisionado Gago Salinero, presentaron el proyecto de restauración al Consejo Municipal de Portobelo y habitantes de la comunidad en la que se limitaron a aclarar que, contra los rumores existentes, ninguna vivienda sería removida por los trabajos de restauración, y el proyecto generaría empleos y desarrollo de capacidades a los habitantes de la comunidad (Sánchez, 2025).

En las discusiones conocidas del proyecto, no se ha planteado la necesidad de incluir acciones para la restauración de un antiguo panteón de esclavos abandonado que se encuentra a menos de 300 metros de la puerta del templo de San Felipe. Dado que ya existen expresiones sobre la necesidad de restaurarlo, esta ausencia, es sintomática del desconocimiento de las ramificaciones posibles de las narrativas usadas en un conflicto potencial en el proyecto propuesto.

Al reproducir estos mecanismos, se evade la responsabilidad de enfrentar las fallas gubernamentales y de mercado que dan lugar al deterioro de las edificaciones, al rezago social, el descuido del medio ambiente y del entorno urbano.

De esta manera “restaurar”, “renovar”, “embellecer” y “poner en valor”, son convertidos en objetivos lógicos de una negociación público-privada en la que los actores gubernamentales, como representantes del interés público, se desempeñan más bien como negociadores corporativos para lograr lo que, en otros países –entre los que se destaca Estados Unidos–,

se ha definido como objetivo corporativo del desarrollo urbano o turístico (Frieden y Sagalyn, 1990).

La existencia de otras experiencias de colaboración público-privada-religiosa, sugiere que LOA es un mecanismo que puede enfrentar oposición en un contexto de relaciones sociales tensas, en donde interactúan la estructura étnica, social, cultural, política y económica de Portobelo, que fomenta la cultura Congo. Una cultura que es, en sí misma, una celebración de rituales de una lucha por la libertad con representaciones simbólicas derivadas del cimarronaje ante la esclavitud. Un riesgo de conflicto tiene que ver con el hecho de que la restauración del templo, también es parte de un proyecto más amplio en el que el gobierno de Panamá busca, en forma persistente, impulsar un proyecto geopolítico y económico para el país en el siglo XXI, en el cual, la procuración de la competitividad sectorial, urbana, regional y nacional es parte de un proyecto de país que tiene como principal antecedente la negociación de los tratados Torrijos-Carter, en los años setenta. Con ellos, Panamá recuperó la plena soberanía sobre el Canal y la zona del Canal, a partir del año 2000 (Jaén, 2005).

7.3. Investigando la estructura interna del caso Portobelo

La aplicación práctica de la guía de investigación presentada en la Figura 7.1, hace necesario acotar las fronteras del estudio en forma tal que sea posible recabar suficiente información para hacer un diagnóstico muy aproximado a las dinámicas reales observadas en las interacciones relevantes para el trabajo exploratorio en cuestión. Enseguida, se describen las actividades realizadas en el caso Portobelo.

Paso 1. La valoración general del contexto

Consulta de literatura especializada en publicaciones científicas, consulta de documentos públicos, notas de prensa y declaraciones en redes sociales hechas por actores clave.

Paso 2. La recopilación de datos sobre eventos con participación de actores locales en eventos contenciosos

Para esta etapa de la investigación, se usó un método de rastreo de procesos enfocado a la identificación de situaciones conflictivas en medios informativos publicados en línea. Las acciones rastreadas se limitaron a acciones reportadas desde Portobelo y sus alrededores. Se seleccionaron notas en las que fuera posible identificar la dinámica contenciosa (actores, argumentos, reclamos, entre otras). Dos actividades clave fueron:

- Rastreo de interacciones contenciosas mediante búsqueda de noticias y publicaciones en redes sociales que reflejan alguna evidencia de repertorio de acción para defender intereses de uno o más actores.
- Sondeos de percepciones sobre el posible conflicto y condiciones de vida mediante siete entrevistas semiestructuradas con actores locales, realizadas en Portobelo, en diciembre de 2024.

En ambos casos, se usó el concepto de "Situación conflictiva" como unidad de análisis, lo que significa la existencia de por lo menos un actor (público o privado como objeto de los reclamos), por lo menos un acto reclamado, y alguna muestra de acción colectiva por parte de los reclamantes.

Paso 3. Caracterización de situaciones conflictivas mediante análisis de la información recabada para trazar escenarios de potencial de conflicto y perspectivas de los procesos de negociación

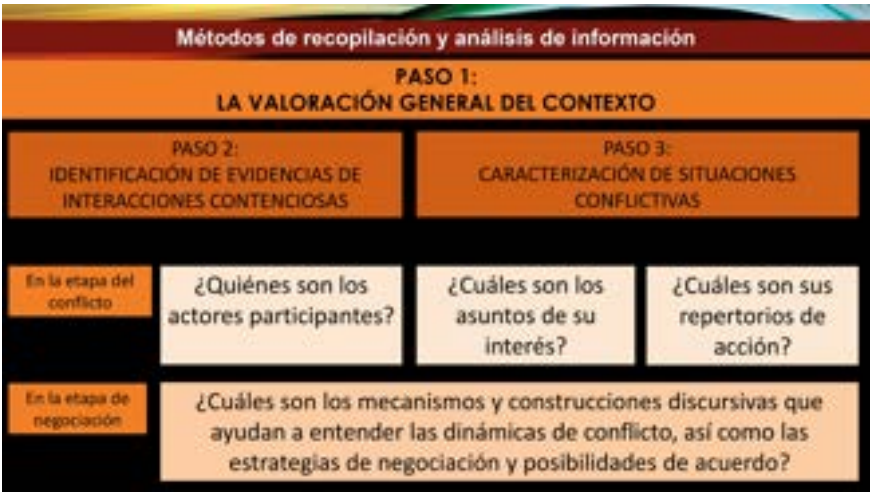
Para analizar la situación, se usa el método exploratorio de evaluación de conflicto (o evaluación de asuntos de interés), dirigido a entender:

- Los orígenes del conflicto.
- Los procesos de asignación de culpas y responsabilidades.

- Las construcciones discursivas que alimentan el conflicto o están dirigidas a la construcción de acuerdos.

Una síntesis de las dimensiones analíticas usadas en el rastreo de las dinámicas de conflictos mediante consulta de noticias publicadas, se presenta en la Figura 7.7.

Figura 7.7. Métodos de recopilación y análisis de situaciones de conflicto y negociación



Fuente: Elaboración propia.

7.4. Los resultados de la evaluación exploratoria de conflictos en Portobelo, 2014-2024

La valoración del contexto local

Si bien Portobelo ocupa un lugar modesto en la geografía turística de la república de Panamá, hay razones de peso para realizar una investigación exploratoria de los posibles conflictos y ventanas a la negociación que pueden existir en torno a los proyectos para catapultar este poblado como

uno de los principales destinos turísticos del país. Aquí se presentan las razones para considerarlo un caso de estudio relevante, así como los resultados de una investigación exploratoria básica, realizada entre la primavera de 2024 y el verano de 2025. Con este propósito, se consultaron publicaciones relacionadas con la historia de Portobelo y publicaciones recientes que describen la situación urbana, social y turística registrada en la bahía. Asimismo, se usaron resultados de las entrevistas realizadas en Portobelo.

El entorno sociopolítico. Desde el punto de vista relacional, un proyecto de renovación como el propuesto en Portobelo, es como un tronco tirado a un río revuelto, cuyo destino depende del movimiento macro de la transición económica y política del país, y de microprocesos que se conforman en dichas aguas, entre los que se pueden identificar: los patrones de ocupación territorial para fines turísticos y comerciales del casco urbano, las relaciones sociedad-Estado a nivel local, y las estrategias que se han usado hasta ahora en el manejo del patrimonio turístico.

En este caso particular, el rumbo que puede tomar el proyecto tiene que ver con cambios sociales tan generales como las variaciones en la legitimidad/estabilidad del régimen en medio de un contexto geopolítico internacional que ha puesto a prueba la fuerza de las alianzas políticas domésticas (Rodríguez, 2018), en el que se vuelven a discutir, como en los años setenta del siglo pasado, las condiciones con las que se opera el Canal de Panamá y lo que eso significa para las diversas escalas de la política ambiental, la política de reconocimiento cultural, así como las políticas de desarrollo regional y urbano que puede impulsar el gobierno de la república y los gobiernos provinciales, especialmente en las provincias y asentamientos localizados relativamente cerca del Canal de Panamá (Jaén, 2005).

A un nivel más micro, es necesario considerar que, tratar de replicar el modelo de recuperación de iglesias y del casco urbano utilizado en el Casco

Antiguo de la ciudad de Panamá, implica garantizar el funcionamiento de un modelo de gobernanza altamente centralizado y unas relaciones Estado-empresa que favorecen el manejo corporativo del espacio urbano para poder garantizar objetivos de accesibilidad, seguridad y manejo adecuado de la imagen urbana conforme a los objetivos de la renovación.

Todo ello es relevante para entender que el paquete propuesto y el diseño organizacional de la intervención pública en la ciudad, tiene un alto potencial de alterar las condiciones de gobierno local, entre las que se destaca la estabilidad de las alianzas políticas que han gobernado a Portobelo en forma relativamente estable por un periodo de alrededor de tres décadas. Asimismo, es importante considerar que la renovación del centro de Portobelo y sus iglesias debe alterar, aunque sea parcialmente, la creación de nuevas oportunidades de acumulación de riqueza y de acceso a la ciudad. Dicha alteración puede afectar los intereses de distintos grupos de actores que pueden distribuirse, en forma más o menos conflictiva, los beneficios de una nueva geografía de organización comercial y urbana, siguiendo un largo proceso, cuyos resultados pueden ser alterados por dinámicas contenciosas en torno a mecanismos de inclusión-exclusión entre actores, familias y grupos con distinto nivel de arraigo en la cultura y sociedad local.

El valor histórico. En primer lugar, cabe resaltar que se trata de un sitio con un valor histórico trascendental en la historia colonial del Caribe y de América Latina, en general. La bahía fue descubierta por Cristóbal Colón en su cuarto viaje a bordo de la Santa María, hecho que, según los datos históricos, ocurrió el 2 de noviembre de 1502. Debido a su localización geográfica en uno de los estrechos más angostos del continente americano, Portobelo desempeñó una función crucial en comercio transoceánico colonial y en el transporte de oro hacia Europa (Shrimpton y Vidal, 2021).

Debido a dicha localización y función nodal en las rutas de transporte hacia Europa, las ferias comerciales de Portobelo fueron un gran negocio hasta el año de 1739. Esas funciones y éxito comercial atrajeron a piratas. La Bahía fue asediada y tomada en diversas ocasiones por los piratas ingleses, lo que fue importante en el proceso de construcción-destrucción-abandono de su patrimonio construido (Shrimpton y Vidal, 2021).

A pesar de esos antecedentes históricos, o quizá, debido a ello, el capital empresarial local para impulsar el turismo se considera todavía poco desarrollado. Por un lado, el reporte publicado por González y Espino (2023) revela que, hasta antes de la pandemia del COVID-19, la provincia de Colón, a la cual pertenece Portobelo, solamente poseía el 4.7% de las habitaciones del país y muy poca experiencia de empresas promotoras de turismo. Por otra parte, los recorridos de campo y las entrevistas realizadas, revelan que la base económica local es poco diversificada, y la oferta de servicios turísticos, así como varios activos para un posible crecimiento del sector, se encuentran bajo el control de grandes empresarios con sede en la Ciudad de Panamá.

La herencia histórica de Portobelo crea un marco contextual particular para el análisis de los posibles conflictos y procesos de negociación necesarios para lograr los objetivos que se ha planteado el gobierno del presidente Mulino con la restauración de iglesias y su entorno. Cuatro experiencias de manejo patrimonial son relevantes: patrimonio histórico y su legado monumental y arquitectónico, patrimonio cultural, patrimonio ambiental y patrimonio religioso. Cada experiencia de manejo ha dejado huellas de dinámicas contenciosas y soluciones colaborativas que vale la pena tomar en cuenta en esta nueva intervención artístico-urbanística.

La experiencia de manejo del legado histórico y monumental

Desde su experiencia como asentamiento clave en el comercio con Europa, Portobelo ha sido testigo de múltiples formas de saqueo y destrucción. El

problema no se eliminó con la Independencia de España en 1821, ni con la Independencia de Colombia en 1903, no fue sino hasta en las últimas décadas cuando empezó a gestarse una convergencia entre intereses internacionales, nacionales y locales por poner un freno a la ruta de destrucción de los vestigios históricos de este pueblo. Proyectos internacionales con respaldo nacional, han estado a cargo de obras de restauración y mantenimiento de las ruinas de las fortalezas coloniales y, recientemente, de la restauración del edificio de la Aduana. Desde 2014, un actor clave en este proceso ha sido el Patronato Portobelo y San Lorenzo, reconocido como una asociación sin fines de lucro que se dedica a gestionar, en colaboración con ministerios del gobierno, la puesta en valor, protección y restauración del patrimonio monumental de Portobelo. Esta es una asociación en la que participan actores empresariales de primer nivel con sede en Colón (Patronato de Portobelo y San Lorenzo, 2025).

La experiencia de manejo del patrimonio histórico, revela la importancia de considerar las manifestaciones contingentes con posibilidad de alterar los arreglos negociados (Tabla 7.1). De acuerdo con Cid y Casini (2017), en Portobelo el patrimonio monumental es altamente vulnerable a eventos naturales. Estos autores destacan los siguientes eventos:

- Diciembre del 2010, afectaciones en Portobelo por deslizamientos provenientes de la montaña, debido a intensas lluvias. El Fuerte de Santiago, ubicado en la entrada del pueblo, sufrió pérdidas y daños por el avance del lodo, troncos y piedras.
- El Fuerte de San Jerónimo fue afectado por la crecida de la Quebrada Guinea. Las corrientes afectaron las estructuras ya deterioradas y colapsaron un sector de sus muros.

Este tipo de eventos naturales pone en peligro el patrimonio y su reconocimiento internacional, lo cual puede tener impactos colaterales en proyectos futuros de valorización turística del patrimonio.

Tabla 7.1. Relevancia contextual del manejo del patrimonio histórico-legado monumental

La relevancia contextual	Las experiencias colaborativas y problemas con la restauración y cuidado, ofrecen un punto de comparación para todos los involucrados que les permite evaluar posibilidades de aprovechar cabalmente las oportunidades asociadas a un proyecto, como el planteado por Mulino, y su viabilidad de gestación sin conflicto, en un periodo de ejecución tan breve como el establecido cuando se anunció que debe estar listo para 2026. En la Figura 7.8 se muestran algunos episodios destacados de este patrimonio.
El cuidado patrimonial como asunto contencioso	Las experiencias colaborativas, pero, sobre todo, su interrupción o falta de financiamiento, sugieren la importancia de constituir entidades participativas locales que permitan potenciar los beneficios de la nueva intervención, y resolver los diferendos que la ejecución de obras puede tener con los habitantes del entorno intervenido.
Actores y repertorios a considerar	Los avances y retrocesos que se han tenido en el cuidado del legado histórico, revelan la importancia de la inclusión. El caso de la restauración de la Aduana y su reutilización como museo de la cultura Congo, es un buen ejemplo de colaboración.
Las narrativas vinculantes	– El cuidado del patrimonio monumental colonial agrega valor a las iniciativas turísticas contemporáneas. – La restauración de fincas coloniales puede fungir como aglutinador del capital cultural y generador de externalidades positivas en la economía. – El rescate de fincas abandonadas, como base de la renovación urbana y el despegue de los servicios turísticos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.8. Resultados visibles de la experiencia de gestión colaborativa del capital histórico en Portobelo

Fuente: Elaboración propia. Fotografías tomadas por los autores, diciembre de 2024.

El valor de la cultura Congo. Portobelo es un pueblo habitado predominantemente por población afrocaribeña. Esto explica que su cultura Congo tenga reconocimiento internacional. No obstante, la gestión del valor cultural como activo turístico no ha estado exenta de conflictos, en los cuales juegan un papel importante la persistencia de la desigualdad social y racial existente en el país (Figura 7.9). En la Tabla 7.2, se presentan los aspectos clave de la relevancia contextual del cuidado de este patrimonio para la gestión del proyecto promovido para la Iglesia de San Felipe.

Tabla 7.2. Relevancia contextual del manejo del patrimonio cultural

La relevancia contextual	La preponderancia de la población afrodescendiente plantea la necesidad de considerar sus formas de organización, sus redes de colaboración existentes, las experiencias de gobernanza local y representación y las formas específicas de manifestación cultural como elementos conformadores de acción colectiva y de actores participantes en el debate público de proyectos.
El cuidado patrimonial como asunto contencioso	Existen evidencias de dinámicas contenciosas y de protestas públicas en torno a la falta de respeto por formas populares de convivencia. La criminalización del festejo de la cultura Congo en 2015, es un evento que dejó huella en la percepción de actitudes represoras y violentadoras de derechos por parte del gobierno.
Actores y repertorios a considerar	Poner atención a: las tensiones raciales de añejo cuño, las manifestaciones públicas en defensa de los valores culturales, la organización colectiva en torno a asuntos culturales y su uso como un activo de movilización en defensa de intereses colectivos.
Las narrativas vinculantes	El respeto a la cultura Congo como forma de interacción con el Estado, el posicionamiento de la captura de oportunidades de negocios o la imposibilidad de beneficiarse de dichas oportunidades para los habitantes locales.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.9. Tensiones y oportunidades asociadas a la experiencia de gestión del capital cultural de Portobelo

Fuente: Elaboración propia. Fotografías tomadas por los autores, diciembre de 2024.

El valor del capital ambiental. El paisaje y la biodiversidad del entorno que rodea a Portobelo tienen un valor ambiental importante para el desarrollo turístico. Su conversión como capital turístico, requiere la participación de diversos actores entre los que se encuentran terratenientes y propietarios de negocios turísticos, habitantes de Portobelo, particularmente de quienes se dedican a la pesca y la producción de bienes culturales, así como organizaciones no gubernamentales y entidades públicas dedicadas al cuidado de los recursos naturales. En el pasado reciente, el cuidado del medio ambiente ha sido motivo de preocupación por los retos que representa mantener un entorno natural limpio, tanto en el ámbito marítimo, como terrestre (Tabla 7.3). Desde la perspectiva del alcalde Carlos Chavarría, hay tres prioridades: mejores carreteras, saneamiento de la bahía y una oferta de servicios de salud adecuada "porque no hay desarrollo si no tenemos infraestructura". Emulando la narrativa religiosa introducida por Mulino

para presentar el proyecto en Portobelo, el alcalde comenta en entrevista: "Como siempre decimos, Mulino: acuérdate que este negrito te ayudó... También dice el dicho: Bailamos Congo, pero no somos Congo" (Portobelo Stereo Tv, 2024).

Tabla 7.3. Relevancia contextual del manejo del patrimonio ambiental

La relevancia contextual	El manejo del patrimonio ambiental presenta en Portobelo escenarios poco propicios para la protección de los bienes de uso compartido en mar y tierra. Si bien existen declaratorias patrimoniales, la apropiación del paisaje rural y urbano es una simiente de tensiones que puede ser vinculada a los esquemas de distribución de beneficios derivados de la intervención en templos y entorno urbano.
El cuidado patrimonial como asunto contencioso	Hay evidencias de interés público en el estado que guarda el medio ambiente. Esto incluye expresiones de preocupación por la proliferación de barcos varados o hundidos en las costas de Portobelo. La geografía de los servicios turísticos, dentro y fuera de Portobelo, presenta vulnerabilidades que pueden exponer las limitaciones de los mecanismos de colaboración sociedad-Estado para garantizar el cuidado del medio ambiente.
Actores y repertorios a considerar	Actores importantes en este tema son las organizaciones ambientalistas, las redes de empresarios del sector y los grupos de pobladores interesados en el estado y calidad del paisaje marítimo y terrestre.
Las narrativas vinculantes	Las experiencias con el manejo del paisaje pueden dar lugar a narrativas sobre la desatención y el descuido por parte de entidades públicas, la falta de financiamiento y el poco involucramiento de los actores locales.

Fuente: Elaboración propia.

Visto desde la experiencia del manejo ambiental, cuesta trabajo entender que el gobierno realmente tiene la capacidad y el compromiso que dice tener con Portobelo para impulsar el proyecto de restauración, cuando no se ha mostrado la voluntad de retirar de la bahía y otras playas

del municipio, los barcos abandonados y la contaminación visual y del agua que generan.

En los recorridos de campo se pudo constatar que la limpieza de la bahía y el tratamiento de aguas residuales son puntos que deben ser prioritarios en la agenda de sociedad y Estado para poder relanzar a Portobelo como un centro turístico importante. Dada la geografía y las condiciones climáticas, ese parece ser un tema con muy altos impactos, por los costos que representa y las dificultades previsibles de un saneamiento integral de la bahía. Esos son temas que han originado ciertas fricciones entre actores sociales y gubernamentales.

Como se muestra en la Figura 7.10, hay dos asuntos clave que revelan la brecha existente entre la acción del Estado y los intereses de la sociedad.

Figura 7.10. Asuntos que revelan la brecha entre Estado y sociedad en el cuidado del patrimonio ambiental de Portobelo

Fuente: Elaboración propia.

El patrimonio religioso de Portobelo. Este es, sin duda, el patrimonio que más fácilmente puede ser usado como punta de lanza para el posicionamiento de Portobelo en la ruta del turismo con alcance internacional. Tanto la participación del Estado, como la de actores privados, pueden crear justificaciones enraizadas en valores culturales con antecedentes coloniales para colaborar en el proyecto propuesto por la presidencia de la república. No obstante, junto con el asunto del manejo de la herencia Congo, este es un tema potencialmente controversial, ya que como se menciona más adelante, apela a la distribución de derechos de utilización del espacio público y a la distribución de los beneficios de la renta del suelo (Tabla 7.4).

Tabla 7.4. Relevancia contextual del manejo del patrimonio religioso

La relevancia contextual	Lo contextual del patrimonio religioso no es el entorno físico y urbano o el estado de los templos, sino la enorme diversidad de experiencias de religiosidad que se manifiestan, año con año, en Portobelo. Los repertorios de acción posibles, y la conformación de actores colectivos, una vez que se conozcan los detalles del proyecto, tienen que ver con: 1) las expectativas de costo y beneficio que tendrán los diversos actores sociales directamente vinculados a las obras; pero, también con 2) las expectativas de experiencia turístico-religiosa de los visitantes al lugar.
El cuidado patrimonial como asunto contencioso	Con excepción de un conflicto entre párrocos y habitantes locales, no hay evidencias de dinámicas contenciosas claramente vinculadas al manejo del patrimonio religioso. Mención aparte merece la existencia de diversos usuarios del espacio urbano en el entorno, que pueden ver sus intereses afectados con la ejecución del proyecto.
Actores y repertorios a considerar	Empresarios y habitantes locales, transportistas, operadores de tours y propietarios de fincas convertibles en negocios turísticos, grupos de pescadores. Un grupo particularmente importante son los jóvenes y otros demandantes de vivienda en Portobelo, por el encarecimiento que puede generarse a partir del desarrollo del proyecto. También hay actores con prioridades distintas o complementarias de rescate, como quienes buscan complementar los equipamientos para la navegación cercanos a las fortalezas coloniales (entrevista, diciembre de 2024) y el rescate del cementerio de esclavos ubicado cerca de la unidad deportiva (Polo, 2024).

Continuación Tabla 7.4.

Las narrativas vinculantes	Algunas preocupaciones clave que los actores pueden sacar a la luz, dada la naturaleza del proyecto, son las consecuencias de gentrificación como las observadas en el Casco Antiguo de la Ciudad de Panamá, la erosión de la comunidad local y la mercantilización del espacio público y privado. Así mismo, pueden surgir narrativas tendientes a criticar la exclusión de otros equipamientos, como el cementerio de esclavos del polígono a restaurar y, en un caso extremo, criticar la intención de convertir el centro de Portobelo en una especie de parque temático para el beneficio de una imagen urbana acorde a las aspiraciones de competitividad global compartida por la alianza público-privada que impulsa el proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 7.11, se muestran los diversos asuntos que pueden estar en juego para la gestión del proyecto a partir de las experiencias previas en la ocupación del espacio y la conformación del vínculo oferta de servicios-eventos de celebración del Cristo Negro.

Figura 7.11. Religión y política: asuntos en juego ante un proyecto de renovación de la espacialidad de la experiencia religiosa

Fuente: Elaboración propia. Fotografías tomadas por los autores, diciembre de 2024.

Enseguida, se muestra que, en términos generales, el desarrollo local de Portobelo ha sido menos conflictivo de lo que se podría esperar, dado el lugar que ocupa este pueblo en la provincia de Colón en el caribe panameño, y del peso que tiene la antigua zona del Canal y regiones vecinas en la economía nacional y su inserción co-dependiente de la economía local y el estatus que guarda la geopolítica regional y global.

Portobelo es, evidentemente, un pueblo globalizado en forma disfuncional desde la época colonial y eso se refleja en las condiciones socio-urbanas locales actuales, pero también en la experiencia de participación de su población para dirimir conflictos relativos a sus condiciones de vida.

Una tipología de actores en situaciones contenciosas

Hasta mediados de 2025, no se conocían las características del proyecto impulsado por la presidencia de la república en aspectos como: duración y programación de obras, diseños a utilizar, tanto en la restauración, como en el exterior de los templos, materiales utilizados, contratación de mano de obra, de servicios complementarios, o usos de suelo que se prevé dar a espacios públicos y fincas aledañas a los templos. Por lo tanto, no es posible explorar las percepciones de los actores de la comunidad u otros agentes potencialmente interesados en diversos asuntos asociados a la planeación, construcción y operación del proyecto.

Por ello, más que una identificación de los actores y una caracterización de los asuntos que les interesan, o de la viabilidad de su participación en procesos de negociación para resolver los conflictos (posiblemente asociados a la restauración de templos y renovación urbana de su entorno en Portobelo), la investigación exploratoria puede avanzar haciendo una tipología de actores con experiencia en dinámicas de conflicto registradas, o potencialmente contenciosas, considerando lo observado en los conflictos revisados y en otros conflictos en torno a proyectos de esta naturaleza. En el caso de Portobelo, una clasificación básica de posibles

actores potencialmente involucrados en los cuatro tipos de dinámicas de conflicto y negociación, señaladas en la Figura 2.1, se muestra en la Tabla 7.5. Hay tres aspectos clave a observar en dicha tabla:

El primero, es que prácticamente todos los tipos de actores pueden sentirse convocados a participar en el debate sobre el rumbo que debe seguir Portobelo como destino turístico con múltiples patrimonios.

El segundo, es que en los otros tipos de negociaciones, posiblemente no todos los tipos de actores se sientan igualmente convocados, pero la experiencia previa sugiere que pueden ser más activos en cuanto a repertorios de acción y número de eventos en los que participan.

El tercero, es que hay grupos que pueden sentirse convocados en los cuatro tipos de dinámicas de conflicto-negociación, tal es el caso de los defensores y promotores de la identidad Congo, como rasgo distintivo de la cultura local, y los dueños de fincas y terrenos en las inmediaciones del templo.

Tabla 7.5. Potencial de participación en dinámicas de conflicto y negociación según actor y tema

Tipo de actor	Orientación de procesos conflicto-negociación			
	Viabilidad de los destinos turísticos	Oportunidades de acumulación	Condiciones para vivir bien	Experiencia turística
Personas con alguna forma de liderazgo y experiencia en conflictos previos.	*		*	
Personas con experiencia de trabajo y estudio fuera de la comunidad.	*	*	*	
Defensores y promotores de la identidad Congo, como rasgo distintivo de la cultura local.	*	*	*	*
Activistas en asuntos ambientales.	*		*	*
Habitantes y grupos vecinales (padres de familia).			*	
Personas con experiencia en puestos públicos.	*		*	*
Transportistas (taxistas, dueños y choferes de autobús).	*	*		*
Proveedores de bienes y servicios en pequeños establecimientos (tiendas de abarrote y otro tipo de comercios).	*	*		*
Pescadores.		*	*	*
Personas interesadas en priorizar el rescate de la herencia y mejorar la calidad de vida de la población afrodescendiente.	*		*	

Continuación Tabla 7.5.

Tipo de actor	Orientación de procesos conflicto-negociación			
	Viabilidad de los destinos turísticos	Oportunidades de acumulación	Condiciones para vivir bien	Experiencia turística
Propietarios de establecimientos de hospedaje en Portobelo y la bahía.	*	*		*
Propietarios de puestos semifijos en el entorno del templo.	*	*		*
Dueños de fincas y terrenos en las inmediaciones del templo.	*	*	*	*

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de experiencias conflictivas (2014-2024) y trabajo de campo en diciembre de 2024.

Episodios de las interacciones contenciosas

Usando la tipología de situaciones contenciosas planteadas en la Figura 2.1, se puede decir que la experiencia reciente de conflictos y participación pública en Portobelo, pertenece a los siguientes tipos:

- *Conflicto y negociación en torno a la viabilidad del destino turístico.* Ésta es una contienda basada en el poder suave del debate en los medios públicos y algunas manifestaciones críticas de la situación de Portobelo. Este tipo de contienda, atrae la participación de actores locales con experiencia en cargos públicos, otros observadores de la situación, e inversionistas. Se manifiesta en un debate abierto de posiciones que recibe cobertura en los medios de comunicación (*La Prensa*, 2018; Pérez, 2020).
- *Conflicto y negociación en torno a las oportunidades de acumulación.* Esta contienda es menos evidente, en tanto los asuntos que interesan a los involucrados no han logrado dar lugar a una formación social

(agente colectivo), que asuma el liderazgo a favor de la creación y captura de oportunidades de acumulación. En forma directa, es discutida como un asunto de desplazamiento por parte de personas que llegan de fuera, incluyendo extranjeros. De manera aislada, el tema aparece como un reclamo público cuando se discuten otros asuntos como accesibilidad terrestre, obras y equipamientos públicos y temas de seguridad (*Excelencias News Panamá*, 2015; Sánchez, 2021a).

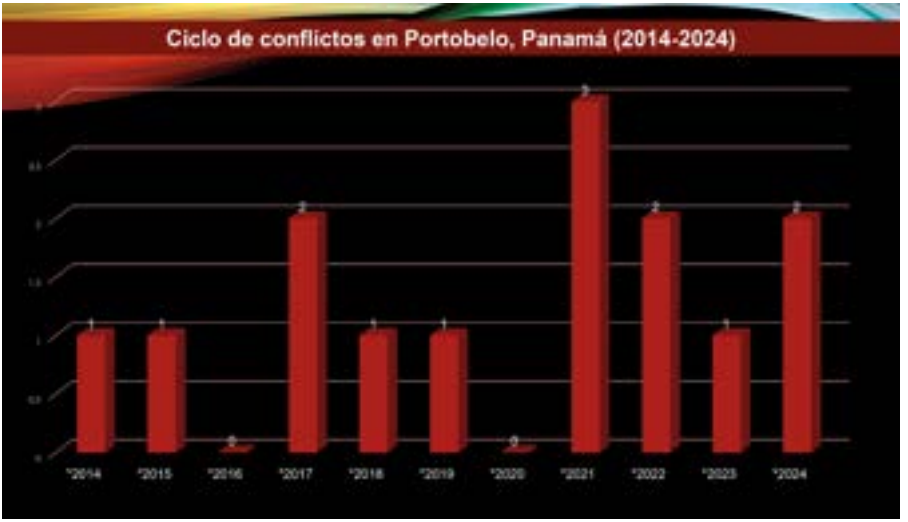
- *Conflicto y negociación en torno a condiciones para vivir bien.* Esta dinámica contenciosa es la que registra el mayor número de eventos en Portobelo y corregimientos vecinos. En estos eventos, los habitantes: debaten el problema del acceso a suelo y vivienda, particularmente en zonas con valor turístico; critican la carencia de servicios públicos, la seguridad pública, tanto en la vida cotidiana, como durante eventos culturales; el derecho de acceso al espacio público; además de otros temas relevantes referentes a desigualdad social, equidad y respeto a los derechos de la población (Sánchez, 2021b; Entrevista a empresario local).

En ese sentido, el impulso de un proyecto posicionado en el escenario de conflicto-negociación del tipo "oportunidades de acumulación" que prioriza la creación y cuidado de condiciones para la rentabilidad de las inversiones, además de apoyar a los visitantes a negociar una buena experiencia turística, puede plantear un escenario conflictivo de modelos de bienestar social y urbano que, en las dinámicas contenciosas más amplias, puede ser presentado como un conflicto entre lo local y lo global, lo comunitario y lo nacional; lo cual mejora las condiciones de vida de los pobladores en Portobelo y, de paso, crea una ola de acumulación a inversionistas nacionales y extranjeros.

Para tener una caracterización de la experiencia previa de conflicto y negociación, se realizó un sondeo de noticias sobre situaciones conten-

ciosas originadas en Portobelo, o en su área de influencia. Los resultados obtenidos refieren a situaciones que inician en el Corregimiento de María Chiquita. El periodo de estudio abarcó desde el año 2014 hasta el año 2024. Los resultados de este sondeo se presentan en la Figura 7.12.

Figura 7.12. Ciclo de conflictos en Portobelo, Panamá (2014-2024)



Fuente: Elaboración propia con base en revisión sistemática de noticias sobre eventos contenciosos (2014-2024).

En total, se identificaron catorce dinámicas contenciosas de corto plazo, lo que da un promedio de 1.27 conflictos por año. El ciclo identificado a partir de los datos, revela que el año 2021 ha sido el más conflictivo (tres casos) en épocas recientes, mientras que durante los años 2016 y 2020 no se registró ningún conflicto en los reportes de la prensa regional o nacional. Aun así, los datos de la Figura 7.12, sugieren una tendencia creciente de movilización que, posiblemente, es un detonante potencial de conflicto ante una iniciativa como la propuesta por el gobierno de la república para renovar los templos y el espacio público que los rodea.

Un aspecto importante en la experiencia de manejo de situaciones contenciosas es la realización de talleres participativos para decidir un Plan de Uso Público del Parque Nacional Portobelo, mismos que tuvieron lugar entre marzo y septiembre de 2016, con la participación de actores sociales de Portobelo (Ministerio de Ambiente, 2017). Esta es una experiencia que ilustra la disposición del público a participar en consultas ciudadanas mediante métodos estructurados que conducen a la toma de decisiones consensuadas.

Por otra parte, como se mostró en secciones anteriores, la ministra de cultura (Maruja Herrera) y el comisionado (Ricardo Gago), tuvieron una vivencia propia de la rapidez con la que las narrativas originan preocupaciones y disposiciones a actuar, por lo que en la primera presentación que hicieron del proyecto, tuvieron que aclarar que éste no implicaba demolición de viviendas (Sánchez, 2025).

Los repertorios de acción y las narrativas dominantes

Respecto a las construcciones discursivas que pueden identificarse como detonantes de la movilización experimentada hasta ahora, el análisis exploratorio de contenido de las notas revisadas, sugiere que los temas dominantes en el debate público que rodea las acciones contenciosas, se refieren a las condiciones generales de vida de la población y, en menor medida, a aspectos del manejo del patrimonio de Portobelo como un activo para impulsar su desarrollo turístico. La Figura 7.13, muestra la lista de los temas claramente identificados como asuntos mencionados por los activistas para explicar el origen y objetivo de su movilización.

Los repertorios de acción. Para la identificación de los repertorios de acción, se hizo una revisión del contenido de noticias sobre eventos contenciosos (2014-2024), se analizaron expresiones seleccionadas *ad hoc* publicadas en redes sociales en torno al desarrollo turístico y se estudiaron las respuestas

de actores locales entrevistados, a quienes se les hicieron preguntas dirigidas a interpretar la situación que se vive y observa en Portobelo, incluyendo aspectos clave del escenario sociourbano, tales como: el deterioro visible y riesgo inminente de mayor deterioro de los monumentos y equipamientos con un claro valor patrimonial, el abandono de fincas con un alto potencial comercial, el origen y aparente colapso de iniciativas de valoración turística.

En un primer momento, el análisis de la información recabada (que incluye los datos publicados sobre eventos de conflicto reportados en las fuentes consultadas), revelan que, el repertorio más comúnmente usado es el cierre de vialidades de acceso (Figura 7.13). Este tipo de acciones fue usado en cinco ocasiones, sin contar otros eventos donde la protesta fue llevada a la calle, pero sin un cierre de la misma.

Figura 7.13. Frecuencia de repertorios de acción utilizados en conflictos en el Distrito de Portobelo, Panamá (2014-2019)

Fuente: Elaboración propia con base en revisión sistemática de noticias sobre eventos contenciosos (2014-2024).

Las narrativas dominantes. Como se sugiere en la Figura 7.14, los repertorios conducen a narrativas acerca de las condiciones de vida y sus afectaciones por el desarrollo turístico. En general, los repertorios usados giran en torno a causas que pueden prolongarse en el tiempo y dar lugar a la conformación de actores colectivos para intervenir en asuntos que suelen aquejar a los destinos turísticos periféricos, amenazados por proyectos de renovación, impulsados por actores externos. A saber:

i) La procuración de cambios en las condiciones objetivas de vida en la localidad. Esta línea de activismo abarca demandas de justicia social y críticas a los procesos de toma de decisión para impulsar un modelo de desarrollo turístico que no responde cabalmente a las necesidades esenciales de la población.
ii) La preocupación por las implicaciones positivas y negativas, de una incursión más ambiciosa del destino en el mercado turístico internacional. Esto abarca acciones de participación en la definición de proyectos culturales, ambientales y de rescate del patrimonio edificado de Portobelo.
iii) El reconocimiento-empoderamiento de la cultura étnica local en la configuración de una identidad nacional que puede ser apreciada por el turismo. Aquí, se destacan experiencias previas de defensa de manifestaciones culturales y críticas al poder de coacción ejercida por los aparatos del Estado. Un ejemplo de lo anterior ocurrió en 2015, cuando la Fundación Portobelo, el Grupo Realce Histórico de Portobelo y representantes de los moradores, se expresaron contra la represión policiaca que tuvo lugar al finalizar el 19 Festival de Diablos y Congos de Portobelo.

   Al hablar del evento de represión –en la carta referida en la introducción de este capítulo–, los firmantes usaron en forma pertinente y destacada el discurso de valor universal a favor del respeto a los derechos humanos, criti-

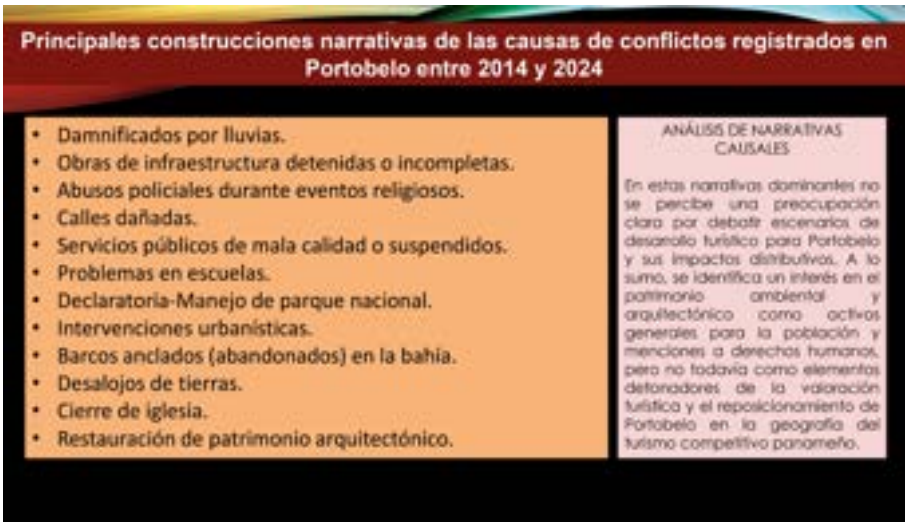
caron la capacidad de los aparatos de seguridad y el uso indiscriminado de la fuerza. Al usar este argumento, estos activistas buscan incidir en las decisiones públicas y hacer sentir que su movimiento puede cambiar de escala.

iv) La conformación de una narrativa de desarrollo turístico local en manos de jóvenes y nuevos actores con una perspectiva más amplia (entrevista, diciembre de 2024).

v) El debate sobre el control local *vs* externo de las oportunidades de inversión y empleo, ofrecidas por el desarrollo turístico.

En situaciones conflictivas experimentadas en el pasado, estos repertorios han contribuido a moldear una ruta de confrontación que tiende a mantenerse dentro de un paradigma institucionalizado con solo algunos connatos de innovación transgresora en eventos como: la confrontación violenta con agentes de seguridad pública, el bloqueo de vialidades usadas por los vecinos que buscan expresar sus reclamos a las autoridades por diversos asuntos, y la organización colectiva que, a simple vista, parece espontánea, pero tiene bases organizacionales un tanto elementales aunque claramente perdurables, lo que se puede inferir a partir de la identificación de actores experimentados, participando en diferentes eventos registrados por diversas razones.

Figura 7.14. Las construcciones narrativas en los conflictos registrados en Portobelo, Panamá (2014-2024)



Fuente: Elaboración propia con base en revisión sistemática de noticias sobre eventos contenciosos (2014-2024).

En suma, identificamos la constitución de un escenario abierto a la conformación de actores colectivos diversos, capaces de desarrollar un repertorio ecléctico de movilización. El sentido y contenido real de su reportorio puede variar de la transgresión moderada, a la alta disposición a negociar las diferencias con actores externos que buscan intervenir con obras, proyectos e iniciativas de promoción del turismo de base cultural y religiosa en Portobelo. Es decir, lo que se ha construido es un repertorio de activismo, cuyas alternativas de actuación en defensa de intereses locales se hacen en un marco contextual institucional y social dominante que no cuestiona la raíz ideológico-cultural del modelo de desarrollo competitivo del turismo, ofrecido como eje articulador de la propuesta de restauración de la iglesia de San Felipe, la capilla de San Juan de Dios y su entorno urbano en el centro de Portobelo.

7.5. Análisis de la situación: la exploracion del potencial de conflicto y las posibilidades de negociación

El estudio realizado en Portobelo, puede ser analizado en dos dimensiones: la primera, para destacar las aportaciones que este caso hace al entendimiento del escenario contencioso en el que se propone su ejecución; y, la segunda, para analizar las implicaciones más amplias de este tipo de exploración, como instrumento de investigación y como actividad para desarrollar capacidad profesional en este campo.

Una situación contenciosa no surge en un vacío social. Invariablemente, su aparición en el debate público acerca de los efectos del turismo está enraizada. Si bien el diagnóstico de la experiencia previa de conflictos en Portobelo no identifica claramente indicios de construcciones narrativas que destaquen la orientación de acumulación-exclusión en torno al proyecto urbanístico-arquitectónico, un análisis de contenido con orientación crítica-relacional del discurso, como se sugiere en la Figura 7.14, y planteamiento general del proyecto, permiten identificar a la persistencia de mecanismos de intervención público-privada para cambiar el perfil del pueblo como causa principal de conflicto y barrera de negociación.

En la experiencia concreta de la república de Panamá, esto puede considerarse como un segundo experimento, después de los logros, aciertos y desaciertos obtenidos en la renovación del Casco Antiguo en la ciudad de Panamá.

Con base en la información recopilada y trabajo de campo, obtuvimos evidencias de que, no solamente es muy claro el intento de seguir el modelo Casco Antiguo, sino que hay actores privados y públicos claramente identificables como potenciales beneficiarios de un "mecanismo de familismo público-privado", con el que pueden obtenerse beneficios de acciones aparentemente independientes para ser distribuidos entre los participantes de la alianza público-privada. Entre ellos, se destaca el mismo presidente Mulino, el Sr. Ricardo Gago Salinero, responsable desig-

nado para impulsar el proyecto, como reconocimiento a su experiencia en la capital del país, así como inversionistas de peso. Estos propietarios ausentes contemporáneos mantienen viva la añeja tradición de residir en la ciudad de Panamá, mientras extraen ganancias de sus propiedades en Portobelo. Algunos de ellos, tienen una amplia experiencia en inversiones hoteleras y de gastronomía en el Casco Antiguo de la capital (entrevista, diciembre de 2024).

Figura 7.15. Aspectos clave para entender dinámicas de conflicto y posibilidades de negociación en la restauración de templos y su entorno urbano en Portobelo

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior, significa que para mantener un monitoreo constante sobre el potencial de conflicto y las dificultades para negociar entre grupos con distinto interés, es necesario difundir públicamente los detalles del diseño y construcción del proyecto. La estructura relacional del caso, presentada en la Figura 7.15, muestra con claridad los principales elementos que, al concatenarse, pueden detonar el advenimiento de un

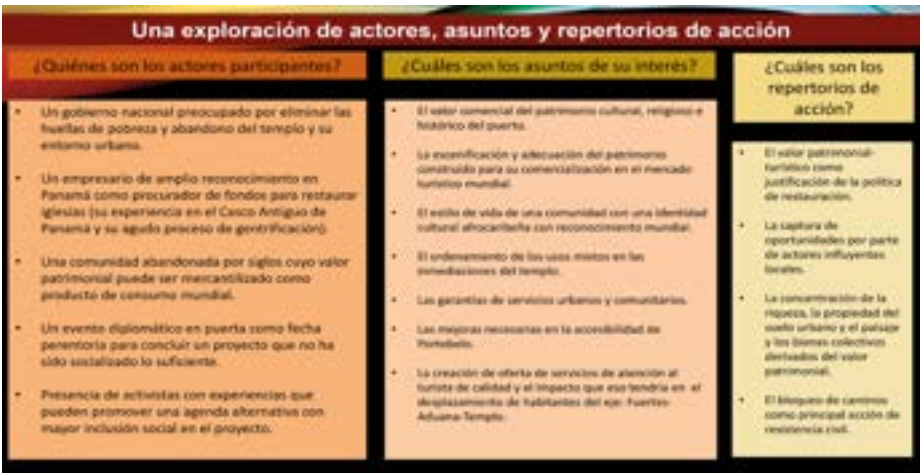
ciclo intenso de movilización, en una dinámica de conflicto-negociación que pone en el centro del debate, no sólo la pertinencia del proyecto, sino el grado en el cual transforma la esencia misma de las dinámicas sociales que han dominado a Portobelo y la región durante una larga parte de su vida colonial y post-colonial.

Al respecto, la Figura 7.16 muestra tres tendencias clave: i) la conformación de una nueva constelación de actores manejando las situaciones de conflicto y siendo participantes clave en cualquier posibilidad de negociación; ii) el surgimiento de asuntos nuevos y formas narrativas innovadoras para plantear escenarios de desarrollo y el manejo de los impactos distributivos de proyectos turísticos; y, iii) la reconfiguración de narrativas-repertorios de desarrollo que pueden dar lugar a una reorientación de las dinámicas contenciosas observadas hasta ahora en esta bahía del caribe panameño.

- La relevancia del caso Portobelo en la continuidad y expansión de la política de desarrollo turístico de Panamá es muy alta. Ello se debe al grado de interés que ha puesto la presidencia de la república al declarar que el proyecto será útil para mostrar al mundo el tipo de proyectos que su gobierno es capaz de impulsar.
- Los aspectos clave en la exploración de escenarios conflictivos y de negociación, en este caso particular son de carácter local, regional y geopolítico internacional. En el plano local, cabe destacar que la situación prevaleciente en el desarrollo urbano de Portobelo debe entenderse en un contexto de predominio de una alianza política dominante que ha controlado el destino de la comunidad por más de dos décadas (entrevista, diciembre de 2024). Este es un factor clave porque la intervención del gobierno de la república puede alcanzar sus objetivos si logra un reacomodo de las fuerzas políticas locales para permitir una transformación realmente significativa, como la necesaria, para crear

el inicio de un nuevo polo de desarrollo turístico comprometido con el rescate de los cuatro patrimonios de Portobelo.

Figura 7.16. Actores, asuntos y repertorios como posibles detonadores de conflicto



Fuente: Elaboración propia.

- Los rasgos distintivos de las dinámicas visibles y potenciales sugieren que existen posibilidades reales de que en el corto plazo, cuando los detalles del proyecto de renovación sean revelados, el conflicto en torno a ese proyecto puede surgir y crecer. Si esto sucede, es muy probable que se registren los siguientes cambios clave: i) un reajuste en las narrativas dominantes que han destacado el tema de la gestión de obras, proyectos, además del manejo de equipamientos locales para el bienestar de la población, y se dé un viraje relacional en el que se identifican nuevos ganadores y perdedores del cambio urbano introducido; ii) Una construcción narrativa menos enfocada en las vivencias y condiciones de vida locales y un mayor énfasis en los impactos

sociales y ambientales de transitar hacia un modelo de mercantilización del espacio urbano y el patrimonio comunitario como activos turísticos; y, iii) el surgimiento de demandas de mayor autonomía local para tomar decisiones que tienen fuertes impactos en las condiciones de vida y las oportunidades de desarrollo de la población local.

- Si se considera que el tipo de cambios señalados en los puntos anteriores es altamente posible, el avance del proyecto de gestión de la renovación de los templos puede dar lugar a variaciones en la disposición a actuar de actores que consideran que dicha gestión es una oportunidad para participar en el debate de asuntos públicos y para convertirse en beneficiarios de las externalidades positivas del proyecto.
- Todo lo anterior puede consolidarse en la medida que existan actores locales con los nexos, el capital social local y la experiencia en otros casos de desarrollo turístico observados a nivel internacional. En los recorridos de campo y entrevistas con actores locales, se pudo constatar que este tipo de actores existen en el pueblo y tienen la capacidad para construir explicaciones causales alternativas a las que, convencionalmente, han usado quienes participan en las movilizaciones populares locales. Ellos pueden cambiar el sentido narrativo y la escala de la movilización, para lo cual pueden aprovechar microeventos y tendencias observadas en el plano local, como son: las condiciones de abandono de ciertos grupos, la falta de oportunidades para jóvenes y la tranformación paulatina que ha ido registrando la economía local, sin que se hayan atendido problemas básicos de la imagen urbana, el cuidado ambiental y la justicia social.

Conclusión

En este capítulo, hemos propuesto y aplicado una metodología exploratoria para el análisis de conflictos y potencial de negociación para proyectos específicos, usando como caso de estudio la iniciativa de restauración de templos e intervención urbanística en Portobelo, Panamá. La metodología presentada demuestra la importancia de seguir un enfoque paso a paso, para lograr aproximaciones generales sobre las dinámicas de conflicto y negociación y su posible relación con cambios más amplios, que pueden influir en las dinámicas observadas y en el potencial de recrudecimiento del conflicto en distintas etapas de un proyecto, lo cual, pone a prueba la capacidad de emprender procesos de negociación. Para el caso específico estudiado aquí, es posible extraer las siguientes conclusiones principales:

- La exploración ordenada de los asuntos de interés contribuye a entender mejor qué es exactamente lo que está en juego en un conflicto y por qué resulta tan complicado lograr acuerdos en temas tan controversiales y sociopolíticamente dinámicos.
- Si bien no se identificaron señales de organización de oposición o reclamos en contra del proyecto planteado por la presidencia de Panamá, es evidente que en Portobelo existen diversas experiencias previas de conflicto y capacidad de organización colectiva que pueden ser usadas para conceptualizar el proyecto propuesto, como un caso que pone en conflicto los intereses locales con los intereses de la alianza empresas-gobierno interesada en desarollar la propuesta.
- El potencial de conflicto es aún mayor en este caso, debido a que sus características urbanísticas y su modelo de gestión centralizada bajo un esquema colaborativo empresa-gobierno nacional, tiene elementos suficientes para redefinir la relación individuo-familia-comunidad, además de la relación proyecto nacional-impacto local-globalización.

Al hablar con pobladores de Portobelo y prestadores de servicios, queda de manifiesto que hasta finales de 2024, el proyecto no era percibido todavía como una amenaza al estilo de vida de la comunidad. No obstante, se pudieron detectar voces que consideran la necesidad de proponer iniciativas organizacionales y urbanísticas mejor integradas, para no repetir la experiencia de otras iniciativas de valorización del patrimonio registradas en Portobelo, en décadas anteriores. Asimismo, quedó de manifiesto que, un aspecto clave en ese sentido, es la introducción de ajustes a los modelos de gobernanza local y una mejor utilización del capital social local en la gestión de las iniciativas de desarrollo turístico y protección del patrimonio.

CAPÍTULO 8
Las etapas de una negociación, estrategias y recomendaciones

Introducción

En términos muy generales, la estabilidad de los procesos de desarrollo nacional y regional observados en el mundo y el posicionamiento de ciertos países, regiones, ciudades o comunidades como destinos turísticos van de la mano. Los países que logran consolidar alguna región o ciudad de su territorio como destino turístico importante, son aquellos en los que existe cierta estabilidad y coherencia en las relaciones de poder imperantes y cierta responsabilidad en las decisiones de política económica, políticas de seguridad, políticas comerciales, ambientales y de inversión en infraestructura.

Cuando se observa el mapa contemporáneo de los principales destinos turísticos del mundo es muy claro que el turismo se beneficia de la certidumbre. La imagen de un destino turístico internacional se consolida como el resultado del consenso entre políticos, inversionistas y sociedad (Le Gargasson y Pirela, 2014), pero también se crea mediante complejas negociaciones entre quienes participan en la construcción de identidades locales y entre visitantes (Stendardi, 2022).

El éxito de un destino turístico, no reside en la inexistencia de conflictos, sino en la capacidad de los involucrados en resolverlos, pensando en lo que se puede lograr en el largo plazo. En el caso de México, la historia de Cancún es buen ejemplo de lo anterior.

En los más de 50 años transcurridos desde su fundación mediante decreto publicado el 10 de abril de 1971, Cancún ha ocupado un lugar pro-

minente como destino turístico de México. Desde entonces, los estudios de especialistas en turismo y temas afines, han generado una gran diversidad de publicaciones que nos ayudan a descifrar los problemas de su trayectoria. Algunos estudios notables han enfocado su mirada en múltiples procesos relacionados con los cuatro campos de conflicto y negociación identificados en el capítulo 1, estos son: la negociación de la viabilidad de los destinos turísticos (Sosa y Jiménez, 2012; Sosa y Cazal, 2015), la negociación de condiciones de acumulación (Escalera-Briceño et al., 2022), la negociación de condiciones para vivir bien (Jiménez y Sosa, 2007; Fragoso, 2016; Velázquez y Jiménez, 2018), y la negociación de la experiencia turística (Khafash et al., 2015; Jouault y García, 2020).

La tensión social y el conflicto abierto han sido un asunto recurrente en toda la historia de Cancún. En el debate público más amplio, que se libra en la ciudad y los medios de comunicación, se ha señalado la necesidad de un nuevo pacto social. Con motivo del 54 aniversario de la ciudad, Canto (2024), señaló en el medio regional *El Despertador de Quintana Roo* que la ciudad necesita dicho pacto para atender consecuencias negativas "como el impacto ambiental que ha ejercido sobre los recursos naturales locales y las persistentes desigualdades sociales". En esa misma nota, se propone la importancia de avanzar hacia un proceso de negociación multilateral dirigido a tratar una diversidad de asuntos en los que se deben procurar soluciones socialmente aceptables.

Después de dar voz a algunos involucrados renombrados, y revisar problemas acuciantes propios de un desarrollo urbano acelerado, sin control y con problemas de inseguridad, en el medio citado, Canto (2024) concluye que se necesita:

> un pacto social que involucre a todos los sectores de la comunidad, para comprometerse a abordar estos problemas de manera colaborativa y frenar el crecimiento en un periodo considerable, que dé tiempo para la consolida-

ción de lo que ya existe y así poder solucionar el atraso en servicios e infraestructura y continuar, en un plazo razonable, con un crecimiento más ordenado e igualitario que se traduzca en reducir la brecha entre los dos Cancunes.

Este medio, incluso, propone una diversidad de asuntos denominados "retos de consolidación", cuya inclusión en un solo proceso de negociación multilateral, demandaría un procedimiento de amplio espectro, estructurado con base en información que apoye la toma de decisión en las distintas etapas del mismo. Los asuntos señalados son:

- Atender la situación de los monumentos abandonados.
- Resolver con mayor eficacia el flagelo de la inseguridad.
- Dar prioridad a la atención de la salud pública.
- Lograr un mayor control en el tema de la prostitución.
- Resolver el tema de los accesos a las playas.
- Poner en operación un hospital geriátrico para ancianos y discapacitados.
- Contar con un Centro Meteorológico contra Huracanes.
- Planear un centro deportivo para actividades acuáticas en las costas.
- Construir una hemeroteca para consulta permanente de la historia.
- Regular y obligar a los hoteleros a permitir el acceso a las playas, así como a las zonas arqueológicas que están en sus instalaciones.
- Por su importancia turística, Cancún debe de contar con un rastro tipo TIF.
- Contar con un hospital psiquiátrico debido al alto número de problemas que ya existen.
- Concretar la construcción de un Centro Federal de Readaptación Social (Cefereso).
- Poner en marcha un proyecto de ingeniería vial.

- Echar a andar un programa global de nomenclatura y señalética (Canto, 2024).

Dada esa cantidad de asuntos y la diversidad de actores, la situación contemporánea de Cancún demuestra que, dirigir el desarrollo turístico en una dirección, cualquiera que esta sea, es una tarea que demanda negociaciones bilaterales y multilaterales a distinta escala.

En este capítulo, nos proponemos aportar elementos para entender las dinámicas de negociación y su influencia en la definición del rumbo del desarrollo turístico de un destino. Sin pretender que este capítulo sea un instructivo para conducir dinámicas de negociación, o mejorar el desempeño de negociadores en dichos procesos, pensamos que es importante tratar estos temas e incluirlos como parte del bagaje intelectual y de las habilidades profesionales de quienes participan como agentes en procesos de negociación en este sector.

8.1. Capacidades de negociación y la diferencia entre negociaciones bilaterales y multilaterales

Si bien es cierto que, en el campo del desarrollo, en general, y del turismo, en particular, abundan las situaciones en las que dos partes en conflicto deben sentarse a negociar, en un momento dado, para encontrar una salida al problema o problemas que los tienen en esa situación. Es evidente que, ante la complejidad del sector turismo, la gran mayoría de los conflictos son de carácter multilateral y, por tanto, requieren de la adopción de procesos de negociación que son también multilaterales (Gauci et al., 2002; Willem y Nair, 2006; Mukherjee, 2018).

Aquí, no es la intención crear un modelo mínimo de instrucciones sobre cómo afrontar este tipo de negociaciones, sino más bien resaltar el hecho de que los representantes de las partes involucradas deben tener plena conciencia de las similitudes y diferencias entre una negociación

bilateral y una negociación multilateral. Este es un tema en el que no hemos puesto la atención suficiente, a pesar de que las necesidades de entendimiento crecen cada día.

Similitudes de los procesos

Como lo ha señalado en múltiples documentos el profesor Lawrence Susskind, fundador del *Consensus Building Institute* y profesor de negociación en Harvard y el MIT, al sentarse en una mesa de negociación multilateral, todo negociador debe saber que se ha subido a una ruleta logística y política que no es idéntica a las usuales negociaciones bilaterales en las que se ha sentado en el pasado. Para Susskind (2004), en ambos tipos de negociaciones, el negociador debe ubicar, primero, cuál es su espacio de negociación, considerando los intereses de su(s) interlocutor(es) y los suyos. En dicho espacio, es posible esperar que los adversarios hagan ajustes a sus preferencias de solución y hagan posible un arreglo siguiendo, en la medida de sus posibilidades y capacidades, una estrategia de cierta colaboración. En esa zona de intercambio, es posible crear valor para los otros participantes.

Las experiencias proporcionadas por negociaciones empíricas a las que refiere el profesor Susskind, indican que, tanto en las negociaciones multilaterales, como en las negociaciones bilaterales, los negociadores pueden transitar hacia soluciones cooperativas, siguiendo unos cuantos pasos que resultan útiles en cualquier contexto. Estos son:

- Conocer los intereses propios.
- Conocer los intereses ajenos.
- Descomponer los asuntos que parecen monolíticos en partes o aspectos que pueden atraer un mayor o menor interés entre los involucrados.

- Hacer propuestas que conduzcan a intercambios de valor que resulten aceptables para los participantes en la negociación.
- Abstenerse de prácticas destructivas de los acuerdos posibles (amenazas, presiones, críticas, deslegitimaciones).
- Estar de acuerdo con procedimientos que tengan como propósito la solución de problemas (en cualquiera de las etapas de la negociación).

Cuando se comparan las negociaciones bilaterales con las multilaterales, conviene identificar los aspectos a observar, en los que, conocer similitudes y diferencias puede ser útil para crear valor.

Espacio de acuerdo para negociaciones bilaterales. Algunos negociadores pueden cometer el error de asumir que las negociaciones bilaterales son más sencillas, dado que sólo tienen que identificar cuál es el espacio posible de acuerdos con otro interlocutor. El caso presentado por Lu (2006), en el libro 3-D *Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals* (Lax y Sebenius, 2006), describe las relaciones entre una compañía operadora de hoteles occidental y una empresa desarrolladora en China. Esa experiencia demuestra que las negociaciones bilaterales son también muy complicadas. Hay problemas asociados a la definición de asuntos y la delimitación de preferencias. En el caso señalado, los principales debates giraron en torno a los siguientes temas:

- El diseño del hotel, lo cual se resolvió en una carta de intención antes de la negociación de la operación del hotel.
- La duración del contrato.
- El grado de control que el operador tendría en la administración del hotel.
- La asistencia previa a la apertura, que incluía decisiones sobre el diseño y el mobiliario.

- El nombre del hotel.
- La selección de personal, incluyendo la gerencia general (nacionales *vs* expatriados).
- La responsabilidad de compras.
- El uso de espacios dentro del hotel por parte del desarrollador.
- El uso de arbitraje (Lu, 2006).

En este caso, las partes usaron, además, argumentos de corte institucional y principios corporativos para defender sus posiciones. Este caso simplemente confirma que en el sector turístico prácticamente todo es negociable. Este hecho, puesto en manos de negociadores expertos, lejos de representar un problema, deja espacio para la creación de valor.

Particularidades de la negociación multilateral. La existencia de un conflicto se origina en la diferencia de dos o más actores en torno a una decisión, proyecto o iniciativa. Teniendo esta noción como base, una negociación multilateral puede ser definida como aquella donde existen tres o más actores (sean estos individuos o colectividades). Iniciamos con tres actores porque, como lo señalan Kaufman et al. (2018), basta la existencia de ese número de actores para que se incremente la carga cognitiva para los negociadores, aumente la complejidad del proceso y crezcan las barreras para alcanzar acuerdos integrativos.

¿Cuáles son específicamente los problemas que distinguen a las negociaciones multilaterales de las bilaterales? Para responder esta pregunta es importante considerar que el objetivo es el logro de consenso. De acuerdo con Zartman (1994), el consenso es una regla de decisión en la que, la abstención es un voto afirmativo más que negativo. En una negociación multilateral, se llega a un acuerdo por consenso cuando un número significativo, pero no especificado de las partes, están a favor y el resto no se opone. Según ese principio, queda cancelada la posibilidad de usar el voto

por mayoría y, como veremos más adelante, un reto importante en este tipo de procesos es ir creando un texto único que aglutine las posiciones que pasan la prueba del consenso, al no tener opositores activos.

Una revisión de artículos publicados basados en estudios empíricos de procesos de negociación nos permite acotar la siguiente lista de temas que consideramos relevante para los procesos de desarrollo turístico en donde, muy frecuentemente, no solo hay múltiples partes en conflicto, sino que sus referentes socioespaciales y temporales para considerar ¿qué es un asunto a decidir?, y ¿por qué es relevante?, pueden ser muy diferentes. Este es, por ejemplo, el caso cuando los habitantes de un pequeño barrio se enfrentan con autoridades locales que quieren adoptar un determinado programa de protección patrimonial, cobijando su argumento en decisiones de protección mundial del patrimonio dictadas por la UNESCO (Flohr, 2012).

Para tener una mejor idea de los retos que representa una negociación multilateral, se describen algunos de los más importantes.

La logística de la negociación. Este problema se refiere a la organización de la agenda de los negociadores involucrados en una negociación multilateral. Para ellos, cada nuevo negociador agrega dificultades a la agenda de reuniones, inclusión de temas en la agenda, selección de lugares para reunirse y, en general, dar seguimiento al proceso, incluyendo quién se está reuniendo por su cuenta y resolviendo temas de la agenda.

Las alternativas a la negociación. Mientras que en una negociación bilateral cada negociador puede hacer estimaciones sobre cuáles son sus mejores alternativas si no logran acuerdos, esa posibilidad se vuelve muy compleja y puede llegar a ser imposible de lograr conforme los demás jugadores de una negociación multilateral van cambiando lo que consideran una alter-

nativa viable para ellos, o para parte de ellos. En las palabras de Susskind (2004):

> Aquí es donde las negociaciones con más de una parte se vuelven complicadas. Cuando solo tienes un socio, normalmente solo necesitas calcular tu [BATNA] y la del otro lado una vez. A medida que aumenta el número de partes, los cálculos de BATNA y las consideraciones resultantes sobre posibles acuerdos adquieren una calidad caleidoscópica. En una negociación multipartidista, usted debe recalcular su BATNA cada vez que imagine una nueva coalición que podría dejarlo fuera de un acuerdo (Susskind, 2004).

Como se puede observar en esta expresión, cada negociador corre el riesgo de quedarse fuera del acuerdo. Esa situación explica por qué, en un lugar como Puerto Vallarta, los personajes más importantes del negocio turístico con sus intereses en el centro de la ciudad, han ido acumulando molestias con los procesos de negociación a medida que nuevos jugadores (nuevos inversionistas del municipio y hasta de la metrópoli costera) se han sumado a la negociación de políticas para el desarrollo urbano y la protección ambiental en este destino costero del occidente de México (Verduzco, 2013; Mora, 2021). Los viejos hoteleros han aprendido a la fuerza, los enormes costos de transacción que para ellos representa negociar su futuro.

La contingencia producida por el tiempo. En una negociación multilateral, más jugadores significa más tiempo de negociación. Eso es de por sí un problema, pero es aún mayor, porque más tiempo significa alteraciones en las preferencias de los participantes, realineaciones parciales en la constelación de actores, y cambios en los recursos disponibles para apoyar el logro de un acuerdo que resuelva los problemas que originaron la necesidad de negociar.

En el campo de las políticas públicas es ampliamente conocido que, más tiempo en la negociación, puede dar lugar al surgimiento de eventos focales que introducen nuevas necesidades, alteran recursos y disposición a negociar para todos los involucrados o los actores clave. Además, como lo muestran Verduzco y Valenzuela (2022c), la trayectoria de un evento conduce a ajustes sucesivos a las posiciones de los involucrados que enfrentan un problema que amenaza a importantes segmentos del turismo en un lugar, como ocurrió en Guadalajara con la estabilidad de los distritos gastronómicos durante la pandemia provocada por el COVID-19.

La posibilidad de formación de alianzas o coaliciones adversas. Desde el punto de vista de un negociador, la principal diferencia entre una negociación bilateral y una multilateral es la posibilidad de que dos o más actores involucrados formen una alianza que no favorece sus intereses y esto lo lleve a ganar muy poco, o de plano salir de la negociación. Como lo sugiere el juego básico de tres negociadores presentado antes, en este tipo de negociaciones, la fortaleza del negociador consiste en alcanzar el mejor acuerdo que se puede obtener, considerando los intereses de los demás; pero, sin perder de vista que el mejor acuerdo se puede lograr dejando a otro(s) fuera del proceso. Una pequeña prueba de la complejidad que puede adquirir la formación de alianzas, es proporcionada por Chasek (2005), cuando describe la siguiente organización:

> La Organización de Turismo del Pacífico Sur (OEPM), es propiedad conjunta de sus 12 países miembros. Su función es trabajar con las oficinas nacionales de turismo, las aerolíneas internacionales y los operadores turísticos para aumentar la llegada de visitantes a la región, comercializar y promover el turismo y ayudar al sector privado a mejorar la calidad de sus productos y servicios a través de una variedad de programas de capacitación, concientización turística y preservación del medio ambiente (Chasek, 2005, p. 131).

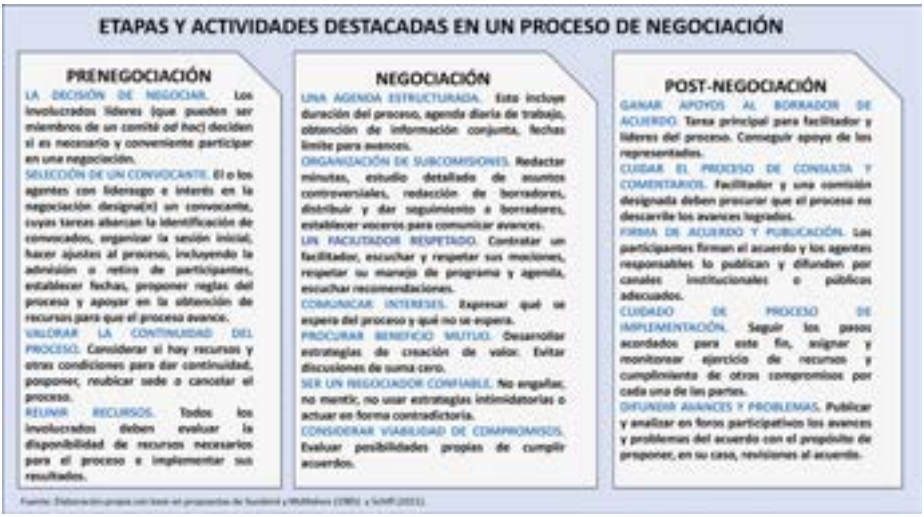
En suma, a medida que se transita de una negociación bilateral a una multilateral ocurren dos fenómenos que van de la mano, por un lado, el modelo de interacción explicado por los enfoque racionalistas y estructuralistas empieza a perder vigencia, pues entran en juego complejas redes de colaboración-confrontación que solamente pueden entenderse analizando cuáles son los mecanismos articuladores de las interacciones sociales durante las diversas fases de un conflicto, y durante los procesos de negociación. Por otro lado, se vuelve más evidente que el concepto de capacidad de negociación adquiere un claro perfil en el que convergen habilidades de comunicación, empatía, capacidad de conocer los intereses de otros involucrados y de aprender e improvisar a partir de las interacciones concretas en las que participa cada actor involucrado.

8.2. Las etapas de la negociación

De acuerdo con los expertos, se pueden identificar tres etapas de los procesos de negociación (Susskind y McMahon, 1985; Schiff, 2021). En cada etapa es posible identificar habilidades a desarrollar para desempeñarse como negociador de asuntos turísticos. Una síntesis de las acciones y decisiones a tomar en cada etapa se muestra en la Figura 8.1.

Durante la preparación de las negociaciones hay actividades que agentes y principales deben realizar a fin de participar con una mayor claridad sobre las posibilidades de alcanzar acuerdos que favorecen sus intereses y que ayudan a dejar abierto el campo para futuros acuerdos o la introducción de enmiendas a los acuerdos logrados. Matsushima y Shinohara (2019) sugieren que, en el caso de provisión de bienes públicos, la prenegociación puede ayudar a asumir compromisos previos a la negociación y, con ello, mejorar la provisión eficiente del bien.

Figura 8.1. Etapas y actividades destacadas en un proceso de negociación



Etapa 1. Prenegociación

Platon y Juraveli (2020) presentan una síntesis del proceso en la que identifican tres componentes clave: diagnóstico de la situación (*assessment*), entrenamiento estratégico y organización de la negociación. En capítulos anteriores hemos hablado extensivamente sobre el análisis de la situación. Por lo tanto, aquí nos interesa destacar lo correspondiente a la preparación estratégica, un componente que permite a los negociadores desarrollar capacidades para identificar lo que se busca lograr considerando el contexto turístico en el que ocurre la negociación, y lo que está al alcance del negociador para lograr sus propósitos.

Platon y Juraveli (2020), han identificado que los componentes clave en una preparación estratégica son: formar el equipo de negociación, analizar las preferencias en la negociación, definir y preparar los objetivos de la negociación, identificar cuáles son las posiciones que debe asumir el negociador en los distintos asuntos, definir con claridad concesiones y

compromisos que están dispuestos a asumir, y delinear las estrategias a seguir durante las negociaciones (Liu y Chai, 2011).

¿Cómo se logra desarrollar habilidades en estas tareas? En los cursos convencionales de desarrollo de capacidades de negociación es común el uso de la técnica de simulaciones de situaciones en las que, a cada negociador se le entrega un paquete de recomendaciones que juegan el papel de documentos elaborados por los equipos técnicos que apoyaron la preparación del negociador. Si bien hay diferentes interpretaciones sobre la función y utilidad de usar simulaciones para enseñar habilidades de negociación, los diversos autores coinciden en señalar que el método hace aportaciones valiosas al proceso de aprendizaje (Yu, 2023) al permitir a los alumnos aproximarse a las realidades y los contextos vividos por los negociadores (Humphreys, 2002). Susskind y Corburn (1999) proporcionan una descripción breve y muy seria sobre el rol de las simulaciones en el proceso de aprendizaje.

> Generalmente, las simulaciones modelan un proceso o realidad compleja. Colocan a los participantes en un rol asignado, en una situación específica y los desafía a encontrar maneras de abordar las circunstancias y las consecuencias que probablemente se derivarán de diversos cursos de acción. Las simulaciones pueden basarse en situaciones de la vida real o puramente hipotéticas. Pueden incluir paquetes de información basados en computadora o no, y generalmente se llevan a cabo mediante interacción cara a cara, aunque la interacción asincrónica, que involucra la comunicación asistida por computadora, está ganando popularidad. Las simulaciones ofrecen al alumno un entorno seguro en el que los errores no son costosos y la experimentación es motivada (Susskind y Corburn, 1999, p. 1).

Una buena parte de la preparación incluye el desarrollo de capacidad para presentar argumentos constructivos, considerando la seriedad de los

datos presentados, estimaciones realistas sobre escenarios y sobre la posición de otros.

Al revisar estos paquetes, los estudiantes aprenden a identificar los aspectos clave que deben dominar en la práctica, lo cual incluye:

- Tener claridad en las decisiones a tomar.
- Saber con la mayor precisión posible lo que se gana o se pierde con las posiciones asumidas por el negociador en el asunto en cuestión.
- Conocer la mejor manera de revelar cuál será su posición definitiva (misma que se puede ir construyendo a medida que la negociación avanza).
- Identificar quiénes son los aliados y adversarios y cuál es el grado en el que mostrarán una actitud de cooperación u oposición a las posturas asumidas por el negociador.
- Poder hacer recomendaciones sobre estrategias.
- Tener diversas maneras de comunicar verbal y no verbalmente su interés, aprobación o rechazo.
- Saber usar los recursos disponibles para estimular, posponer o reorientar la inclusión de una provisión determinada en el borrador de acuerdo.
- Saber usar el tiempo para negociaciones en lo corto con uno o más de los involucrados, ya sea por coincidencia o por oposición en decisiones clave.

La etapa 1 del proceso concluye cuando se convoca a una negociación. A partir de ahí, los agentes entran en una etapa de interacciones sociales que demandan otro tipo de habilidades.

Etapa 2. El proceso de negociación

Las actividades típicas usadas para la enseñanza sobre negociación, incluyen el uso de simulaciones o situaciones en donde los participantes asumen el rol de negociadores. Quienes toman cursos especializados, normalmente aprenden a hacer análisis de resultados obtenidos en simulaciones, el uso de exposiciones con apoyos didácticos –como puede ser el análisis comparado de casos–, y diversas formas de análisis crítico de experiencias. En general, el análisis de múltiples casos de negociación, sugiere que los métodos de aprendizaje basados en experiencias prácticas, permiten a los participantes obtener mejores logros usando el enfoque de ganancias mutuas.

La enseñanza en línea. Ante el advenimiento de la enseñanza en línea en otros campos, la adopción de ese medio para enseñar negociación no puede estar exenta del debate. Los profesores Susskind y Wheeler, líderes en la enseñanza formal y escolarizada dirigida al desarrollo de habilidades de negociación, hicieron un estudio para ver qué es lo que funcionaba mejor. Sus hallazgos, basados en entrevistas, muestran que eso depende del tipo de plataformas que se utilizan –por ejemplo, si permiten negociaciones cara a cara–, la disponibilidad de instructores para interacciones en vivo, la disponibilidad de asistentes de enseñanza para apoyar el desarrollo de actividades sin un instructor presente en vivo. Algunas de las ventajas que ellos identifican son: el monitoreo y seguimiento de las experiencias y desempeño de cada alumno (trayectorias personales de aprendizaje) (San Pietro, 2018).

Simulación de negociación con tres involucrados. Para tener una idea clara del vínculo entre el análisis de actores, el estudio de las opciones de acuerdo y las posibilidades de formar alianzas, conviene revisar lo que ocurre en una situación de negociación trilateral en la que los jugadores

tienen algo de preparación y saben de antemano los beneficios asociados a distintos paquetes de decisión incluidos en un acuerdo.

Para un ejemplo de un ejercicio que se puede adaptar a múltiples circunstancias conviene consultar el caso presentado por Raiffa en *El arte y la ciencia de la negociación*, mismo que hemos presentado previamente en la Figura 1.5 para explicar la diferencia entre estrategias de negociación de creación de valor y estrategias distributivas.

Al usar esa simulación con información referida a contextos y situaciones cercanas al origen de los participantes en algún curso de formación profesional o de entrenamiento laboral, es recomendable hacer un análisis comparado de los resultados y pedir a los participantes que expliquen el resultado obtenido y sus similitudes o diferencias con los resultados logrados por otros grupos. La Figura 8.2 describe el documento de preparación (instrucciones del juego) presentado a participantes en cursos impartidos en Jalisco, México. En la parte inferior se describe una estrategia típica de negociación seguida por un grupo.

Durante varios ejercicios de este tipo en programas de docencia en licenciatura y en la preparación de expertos en evaluación de impacto social hemos observado que los participantes se sienten muy atraídos por entender lo que pasó en su equipo y por encontrar los factores que explican las diferencias en torno a aspectos como los siguientes:

- Las tácticas usadas por actores que se perciben como fuertes o débiles desde el inicio de la negociación.
- La importancia de asuntos y pagos imaginarios (no establecidos en el paquete de instructivos).
- Las ideas dominantes sobre aspectos de justicia, equidad, y relaciones de poder.

- La necesidad de actuar con ética, respeto y decencia en negociaciones con actores que posiblemente puedes encontrar en otras negociaciones futuras.
- Los aspectos culturales que comparten diversos participantes.

Figura 8.2. Proceso de negociación simulada con tres jugadores y resultados obtenidos

El caso

En un estado de la costa del Pacífico, la Compañía Super-Eólicos tiene un proyecto que abarca la instalación de una planta generadora y una línea de transmisión hacia un centro turístico cercano. La negociación de la línea de transmisión se encuentra atorada por falta de acuerdo entre tres actores importantes. Los estudios de localización realizados y el análisis de actores han llevado a una mesa de negociación.
La situación es la siguiente:

Las Partes

Los tres participantes en esta negociación son:

(A) La Comunidad Indígena de Camarones (CIC), propietaria de la mayor parte de tierras por donde puede pasar la línea de transmisión.
(B) El Ejido Los Manglares (ELM) que posee una pequeña porción de los terrenos, pero que, dadas sus características es muy valiosa para las actividades productivas del ejido. Ellos tienen contactos con ONGs ambientalistas.
(C) La familia Contreras, que es propietaria de una pequeña parte de los terrenos, cuya ubicación es privilegiada para la línea de transmisión.

En un acuerdo previo de Super-Eólicos con las comunidades, acordaron que en esta reunión, los propietarios del proyecto negociarían, por su cuenta, una solución que la empresa aceptará sin problemas.

Todos los participantes han aceptado que:

- Deben obtener un acuerdo, pues esta es una oportunidad única para la región.
- Vienen aquí a lograr el acuerdo que mejor le convenga a sus representados. Saben que para ello, deben tratar de formar la alianza que les ayude a lograr este objetivo. Es decir, quieren maximizar su ganancia y saben que sus representados les reclamarán si no lo hacen.

Las reglas de la negociación

De conformidad con la legislación vigente, y por acuerdo de los participantes, es posible decidir sobre una opción de tendido de la línea, aún en el caso de que sólo dos participantes logran ponerse de acuerdo. Asimismo, se ha aceptado que:

- ***Solo hay 30 minutos para esta negociación.***
- ***Si dos jugadores requieren hablar en privado, el tercero no debe interrumpirlos cuando menos por dos minutos.***

Las ganancias del acuerdo

Los negociadores ya entendieron que las ganancias de cada uno de ellos depende, tanto de sus habilidades para negociar, como de lograr el mejor acuerdo. Un grupo de expertos ha evaluado la situación y ya es conocido lo que se ganaría con cada opción. El estudio previo reveló que las ganancias del acuerdo dependen de lo que las partes aprueben. Después de procesar mucha información, los analistas llegaron a la siguiente tabla de ganancias:

Solución alcanzada	Beneficios logrados: (valor en millones)
A se queda solo.	0
B se queda solo.	0
C se queda solo.	0
A y **B** trabajan juntos.	138
A y **C** trabajan juntos.	84
B y **C** trabajan juntos.	92
A, B y **C** trabajan juntos.	171

Una vez definido quién va en el acuerdo, se deben distribuir las ganancias conjuntas entre los participantes. No hay reglas establecidas de cómo distribuirlas, por lo que quienes forman el acuerdo deben acordar cómo se distribuyen las ganancias producidas.

Misión del negociador

Usted es el representante de _____ y debe maximizar y unirse a la coalición que le ofrezca mayores ganancias. Lo que Usted demande depende de una coalición, también depende de lo que ofrezca a esa coalición, pero antes de firmar, piense lo que podría obtener en otra coalición.

Se le recomienda que: Examines el cuadro de posibilidades, diseñes los principios de tu estrategia, y lleves un registro de las secuencias de negociaciones y convenios tentativos que se fueron haciendo.

Resultado final: Coalición incluye a: ____ , ____, ____
Tu ganancia es de: _____

Una secuencia típica de negociación

La primera intención es alianza **B** y **C** con reparto equitativo.

- **C** apela a la situación de privilegio de su localización.
- **B** destaca su poder de alianzas con la ONG (usa una MAAN imaginaria que consiste en presionar con activistas).
- **B** asume que el jugador más débil es la familia Contreras (**C**).
- **C** piensa que **A** es el jugador más importante.
- **A** apela a la idea de que sólo hay dos opciones correctas: 1) dividirlo entre tres partes iguales, o 2) hacer una división proporcional al valor que se infiere a partir de los pagos para las opciones señaladas en la tabla.
- **A** acepta que con estas soluciones tendría un pago inferior a lo que merece.
- **B** replica que hay más variables a considerar (inventa algunas).
- **A** y **C** dialogan con la intención de repartirse la ganancia conjunta (**A**: 49 y **C**: 35); y, **C** propone que pueden deshacerse de **B**.
- **B** le explica a **A** que ganaría 59 en una alianza entre ellos.

Empiezan a buscar criterios objetivos sobre el valor del acuerdo.
B cuestiona la proporcionalidad (prefiere 50%). Por su parte, **C** saca su calculadora y ofrece a **A** se quede con 60 y recibir sólo 24 para no quedar fuera.
A empieza a pensar en "otras cosas" –una casa, o alguna forma de compensación no monetaria–.

C baja su expectativa a 25 pero, el mismo, no acepta.
B ofrece a **C**, 21, para un acuerdo entre **A**, **B** y **C**.
B en vez de ofrecer a **A**, amenaza con movilización, cuando se pone todo feo.

SOLUCIÓN OBTENIDA:
A=62; B=22; C=0

Fuente: Elaboración propia con base en Raiffa (1982).

Otros aspectos que vale la pena discutir a partir de los resultados de este tipo de ejercicios simulados son los siguientes:

1. La distinción entre maximizar el beneficio personal *vs* beneficio colectivo.
2. ¿Cómo se puede incrementar el valor del acuerdo?
    - ¿Agregando opciones?
    - ¿Agregando jugadores?
    - ¿Introduciendo criterios de contingencia?
3. ¿Tienen estos jugadores un MAAN?
    - ¿Es un MAAN real o puramente imaginario?
    - ¿Es recomendable construir un MAAN imaginario?
4. ¿Cómo se interpretó el poder?
5. ¿Qué estrategias ayudan a obtener más para los representados cuando se sabe que los beneficios del acuerdo tienen un límite?
6. ¿Para qué sirven las reglas?
7. ¿La diferencia entre consenso y unanimidad?
8. ¿Cuál es el valor de un jugador?
9. ¿Para qué sirve victimizarse?
10. ¿Cómo debemos entender el concepto de justicia?
11. ¿Ninguneamos cuando negociamos?
12. ¿Por qué usamos tácticas agresivas?
13. ¿Por qué la gente cambia de opinión? ¿eso los hace menos confiables?
14. El contexto político importa ¿Qué pasaría si, mientras negocias, el gobierno federal u otro jugador externo pero influyente anuncia una decisión que altera los posibles beneficios y costos evaluados en el proceso simulado en juego?
15. ¿Qué hacemos con los escenarios color de rosa?
16. ¿Qué podemos decir de la preparación para la negociación?

En varias experiencias de uso de este tipo de simulaciones en negociaciones, hemos detectado que los estudiantes encuentran que, "por fin", se les está pidiendo que utilicen sus conocimientos teóricos sobre conflicto y negociación para desarrollar habilidades que ellos no sabían que era necesario tener en una negociación. Particularmente, se destaca el aprendizaje que se tiene en asociar los resultados obtenidos con la manera como cada jugador entiende antes, durante y después de la negociación, los temas señalados como tópicos de discusión para interpretar el resultado obtenido por los diferentes equipos.

Este ejercicio es útil para mostrar que un aspecto importante del desarrollo de capacidades es aprender a distinguir las diferencias entre las negociaciones de tipo bilateral y las de tipo multilateral, que son las que ofrecen más espacio para el uso de capacidades estratégicas dirigidas a generar valor y alcanzar acuerdos.

Una parte importante del proceso de adquisición de habilidades durante todo el desarrollo de la negociación es: aprender a entender y, si es necesario, desarrollar los distintos papeles que se desempeñan en dichos procesos.

Etapa 3. Post-negociación: implementación, monitoreo y revisión de acuerdos

En esta etapa de post-negociación, las partes involucradas participan en tres actividades que combinan actos protocolarios y acciones ejecutivas que conducen el acuerdo a la práctica. Los pasos pueden variar dependiendo de aspectos como el contexto legal, los asuntos incluidos en el acuerdo y los retos institucionales, políticos y económicos que plantea su puesta en práctica. A nivel internacional, se han identificado tres tareas clave: adopción y firma, ratificación y entrada en vigor del acuerdo (UNEP, 2007).

Acuerdos negociados y costumbres locales. En la etapa del proceso de implementación de los acuerdos negociados surge, con gran fuerza, la importancia de considerar el papel de las costumbres y las relaciones de poder locales en los procesos de toma de decisión. Si en el proceso de negociación no se toman en cuenta dichas costumbres y relaciones, se corre el riesgo de que la implementación sea más costosa o incluso no arroje los resultados esperados.

Desde la literatura sobre capital social se ha insistido en la importancia que tienen las redes sociales y las normas tradicionales para facilitar modelos cooperativos (Barbini, 2008; López y Palomino, 2023). Quienes convocan a procesos negociados y quienes participan en ellos no pueden perder de vista la dificultad para remplazar normas existentes con los términos de un nuevo acuerdo. Como lo señalan Ruiz-Ballesteros y Brondizio (2013), el éxito de la gobernanza local en el proceso de implementación de un nuevo modelo de desarrollo turístico se ve influido por "las normas comunitarias, con relación a la reciprocidad, la confianza, la equidad y el compromiso" (p. 329).

Adopción y firma. Ésta es una actividad protocolaria, lo que no significa que carece de importancia. Aspectos como la selección de hora, lugar y testigos del acto o la presencia de los medios, son indicadores de la transparencia de las negociaciones y el compromiso de los involucrados con los acuerdos logrados.

Ratificación, contingencia y otros problemas de implementación. Los procesos de ratificación son importantes en las negociaciones multilaterales y son especialmente delicados cuando se trata de negociaciones globales, en donde existen asimetrías importantes en las necesidades, capacidades e intereses de los participantes. La ratificación es el procedimiento mediante el cual, los involucrados en los procesos de negociación, no son

entes homogéneos. En esos casos, es necesaria una segunda mesa en la que, los acuerdos negociados en mesas distintas logran un acuerdo que, luego, debe ser ratificado, considerando las diferencias existentes al interior de los grupos.

En los acuerdos internacionales, las polémicas domésticas y las formas de resolver conflictos al interior pueden jugar un papel importante en la etapa de ratificación. En esta etapa, es común que los negociadores sean acusados por los opositores a los grupos dominantes de no haber desempeñado bien su trabajo, o de haber aceptado condiciones que favorecen, en forma desmedida, a una parte de los representados en perjuicio de las otras partes.

Entrada en vigor. Éstas son las condiciones establecidas en la negociación para la entrada en vigor del acuerdo. Normalmente, estas condiciones se refieren al papel de participantes clave, las condiciones mínimas necesarias para que se eche a andar el acuerdo y las situaciones en las que, uno más de los involucrados, pueden solicitar excepciones temporales, o definitivas, a su papel en el acuerdo

8.3. Actores clave del proceso de negociación y estrategias que funcionan

Independientemente de la complejidad de un caso, existen actores clave que juegan un papel importante en el objetivo de alcanzar consenso en una negociación multilateral. De ellos, vale la pena destacar el papel de facilitadores, mediadores y las tareas de los representantes.

El papel de los facilitadores y mediadores. A finales de diciembre de 2023, los sindicatos UGT y CCOO estaban a punto de paralizar a Iberia, la principal línea aérea de España. El asunto de este conflicto laboral era la pérdida de los concursos de asistencia en tierra de aeronaves, mercancías y pasajeros

(*handling*). Los involucrados llegaron a la decisión conjunta de aceptar la mediación del gobierno después de varios días de reuniones en los que no lograron alcanzar acuerdo (De Elena, 2023). A unos cuantos días del anuncio de lo que buscaba hacer el gobierno, otros sindicatos expresaron su intención de sumarse a la huelga argumentando que la propuesta de subrogar el empleo de servicio en tierra también les afectaba a ellos (*Cinco Días*, 2023). Las negociaciones con UGT y CCOO terminaron a principios de febrero de 2024, con una solución que incluyó la creación de una empresa independiente y una oferta de retiro voluntario para 1,727 personas. Ante ese acuerdo, el presidente de Iberia, Fernando Candela, hizo una declaración que caracteriza este tipo de resultados asistidos por la mediación:

> Para Iberia supone una gran satisfacción haber alcanzado este acuerdo con los sindicatos, que nos va a permitir construir juntos un futuro sostenible. La nueva empresa de *handling* garantiza la viabilidad y competitividad del negocio, y asegura también que los trabajadores de Iberia sigan desarrollándose profesional y personalmente dentro del grupo IAG. Es un acuerdo responsable en el que ganamos todos y de la mano de los trabajadores damos un paso histórico al frente en el negocio de *handling* en España (Fernando Candela, en Ledo, 2024).

Este caso ejemplifica situaciones en las que facilitadores o mediadores pueden mejorar el desempeño logrado por los involucrados en negociaciones bilaterales o multilaterales. De acuerdo con Elliott (1999), el uso de profesionales expertos en mediación y facilitación, ofrece una salida a involucrados que enfrentan barreras a la construcción de consensos, como pueden ser: la incapacidad de las instituciones existentes, dificultades de los negociadores que llegan a callejones sin salida por incapacidad, falta de experiencia o desconfianza, el predominio de posiciones hostiles que procuran regateos desde posiciones inamovibles, la falta de

canales de comunicación adecuados, la complejidad de las negociaciones por la diversidad de asuntos a tratar, o simplemente, por la indefinición de las responsabilidades y derechos de los participantes en una negociación.

Sin perder de vista que cada proceso de negociación es diferente, en los foros internacionales, donde suceden muchas de las negociaciones multilaterales que mayores impactos tienen en el desarrollo turístico a nivel global, se han identificado prácticas que ayudan a mejorar los resultados. Monhein (2015) sintetiza los hallazgos obtenidos en el contexto de las negociaciones COP, en donde se tiene evidencia de que la presidencia y el secretariado de UNFCCC contribuyen a impulsar el éxito de las negociaciones, usando cuatro estrategias básicas: creando un proceso inclusivo y trasparente, asegurando que las organizaciones e individuos a cargo de las negociaciones tengan capacidades, asegurando que los negociadores clave acepten a quien desempeña la presidencia de la negociación, y creando las condiciones para mantener un diálogo constructivo.

Cuando las negociaciones no avanzan, los expertos independientes pueden apoyar los procesos jugando los papeles de facilitador y mediador. Aunque ambos papeles pueden llegar a confundirse en la práctica, incluso por los mismos profesionales que participan haciendo ese trabajo. La siguiente definición ilustra esta dificultad para distinguir las funciones.

La pieza central de la Solución Alternativa de Disputas (ADR, por sus siglas en inglés) es la mediación. Si bien hay tantos estilos de mediación diferentes como hay mediadores, la función principal de un mediador es ayudar a las partes contendientes para negociar una solución satisfactoria: facilita la comunicación entre las partes, identifica problemas, ayuda a generar opciones, monitoriza la comunicación del proceso e interviene en el momento adecuado.

Un mediador no tiene la autoridad para imponer una decisión sobre las partes contendientes, pero sirve, principalmente, para facilitar el pro-

ceso de negociación entre partes para ayudarles a alcanzar un acuerdo que satisfaga sus necesidades (Shulman, 1995).

Para Elliott (1999), los expertos que brindan asistencia a la negociación cumplen cuatro tareas clave: 1) Convocar, lo cual implica participar en una evaluación inicial del conflicto; 2) Facilitar, que significa un compromiso de conducir en forma imparcial las negociaciones; 3) Mediar, que implica apoyar a las partes en conflicto para resolver sus disputas, a través de diversas formas de interacción dirigidas a la búsqueda de acuerdos; y 4) Diseñar sistemas de disputas dirigidos a crear un nuevo marco institucional, organizacional y de manejo de disputas que puede ser usado en conflictos recurrentes.

Al analizar el papel de mediadores y facilitadores, es importante no perder la perspectiva de que son diferentes. En su trabajo sobre el tema, Susskind y Cruikshank (2006) describen el papel del facilitador como alguien profesional cuya misión consiste, principalmente, en administrar el diálogo. Estos autores identifican como principal responsabilidad del facilitador: "mantener a los participantes enfocados y asegurarse de que el proceso de construcción de consenso no se descarrile" (p. 67).

De esta manera, terminan sugiriendo que, a diferencia de las actividades de un mediador, las tareas del facilitador se concentran en actividades en público, cuya arena es la mesa de negociación.

Entre las tareas que debe realizar el facilitador están: ayudar a hacer o cambiar paquetes de soluciones con la intención de maximizar las ganancias mutuas obtenidas por los participantes, sintetizar los avances, ayudar a crear un texto único con las aportaciones de múltiples involucrados (Susskind y Cruikshank, 2006, p. 103), ayudar a evitar los argumentos que conducen a soluciones de suma cero (p. 116), mantener el mayor número de jugadores en el juego a la hora de los acuerdos, desanimando mociones que pueden conducir a pérdidas (p. 117), e intervenir para evitar que un jugador, mal portado, descarrile la negociación (p. 161).

Mientras tanto, el papel del mediador es diferente. Como lo señala Shulman (1995).

> En la mediación, una persona sin ningún interés sustantivo en el resultado del conflicto ayuda a las partes para llegar a un acuerdo negociado de sus diferencias identificando los intereses subyacentes de todas las partes y trabajando para ayudar a generar soluciones innovadoras que cumplan la mayor cantidad de estos intereses como sea posible (p. 45).

En suma, tanto el papel del mediador, como del facilitador es contribuir a que los procesos de negociación sigan por el carril que conduce a los involucrados a alcanzar un acuerdo. Desarrollar habilidades para cumplir esas funciones implica participación en dinámicas, reales o simuladas, que permiten a los estudiantes aprender estrategias que han funcionado, y desarrollar la confianza de identificar, por su cuenta, oportunidades e innovaciones que se pueden aplicar en cada caso, antes de llegar a la conclusión de que: "creo que hemos logrado el consenso".

Agentes y representantes en la procuración de acuerdos. Las negociaciones, particularmente las multilaterales, pueden tomar rumbos inesperados y obtener distintos grados de éxito debido al papel que juegan en el proceso algunos participantes específicos (Schneider, 2005). El papel de los líderes del proceso (presidentes, secretarios técnicos, comunicadores), puede orientar el diálogo en distintas direcciones o, incluso, influir en la disposición de los participantes a negociar.

El problema principal reside en el papel de los agentes (representantes) o negociadores que se representan a sí mismos, quienes, teóricamente, están ahí para defender sus intereses o los de sus representados. El papel que estos desempeñan, las restricciones que rodean su trabajo y la incertidumbre de los escenarios, generan varios problemas que es

bueno tener en mente cuando se asume la responsabilidad de negociar. De lo ampliamente discutido en la literatura, aquí nos interesa resaltar dos problemas con muy alta probabilidad de ocurrir en una negociación en el sector turismo.

1. *El problema de la racionalidad.* Este problema se origina en el mandato –escrito o sugerido, planeado o reactivo– que tiene un negociador de maximizar sus ganancias y defender sus intereses, o los intereses de sus representados. Max H. Bazerman y Neale (1992), reconocidos como algunos de los autores más renombrados en el campo de la negociación, proponen una agenda de pensamiento racional para un negociador. Dicha agenda parece convincente como hoja de ruta para los negociadores. Sin embargo, al revisarla queda claro que, en la práctica, resultará muy difícil de seguir sin el entrenamiento previo y el acceso a información útil para recalcular probabilidades de ganancias bajo distintos escenarios de acuerdo. En la Tabla 8.1 se presentan comentarios de corte relacional sobre los retos analíticos asociados a las recomendaciones para poner en práctica el pensamiento racional hechas por Bazerman y Neale (1992).

Como se muestra en la Tabla 8.1, si bien la identificación de mejores alternativas es una estrategia útil para un negociador, no se debe perder la perspectiva de que las negociaciones tienen lugar como interacciones relacionales. Esto significa que, los jugadores deben considerar el contexto que moldea las decisiones de los involucrados, valorar las consecuencias para la negociación y las demás relaciones en las que participan y, en última instancia, acceder a información proveniente de escenarios que pueden resultar imprevisibles. En turismo, esta consideración de la contingencia y la contextualidad de las decisiones es importante porque ese tipo de factores suelen afectar preferencias de actores que no necesariamente están en la negociación, y cuya disposición a actuar es estimada en términos muy generales por agentes que participan en negociación

sin tener, necesariamente, la información que precisan para hacer tales estimaciones.

Tabla 8.1. Recomendaciones para negociar con base en el pensamiento racional y observaciones críticas desde el enfoque relacional

Recomendaciones para negociar con pensamiento racional	**Observaciones sobre las dificultades del negociador asociadas a la relacionalidad de los procesos de negociación**
Determina tu ruta a seguir si no se logra el acuerdo.	Este par de sugerencias descansan en un supuesto de racionalidad sobre el valor del mínimo aceptable en una negociación lo que, a su vez, es estimado suponiendo que las relaciones observadas durante la negociación se mantienen estables. Esta determinación de rutas a seguir no implica una estimación del impacto relacional de la decisión tomada por cada uno de los participantes.
Identifica qué ruta seguirán tus oponentes si no alcanzan acuerdo.	
Analiza qué es lo que está realmente en juego en esta negociación (asuntos).	Esta es una tarea que implica esfuerzos deliberados por entender las percepciones propias y ajenas de los problemas (o decisiones a tomar) y en torno a las soluciones posibles. Debido al uso de dinámicas intersubjetivas de aprendizaje guiadas por la utilización de mecanismos sociales repetidos en distintos contextos, es posible hacer inferencias sobre lo que cada quien supone que está en juego. El carácter dinámico de las interacciones puede complicar la estimación de las posiciones respecto a los diferentes asuntos.
Sopesa la importancia que cada asunto tiene para ti.	Desde una perspectiva relacional, esto implica que el análisis no puede detenerse en encontrar una solución particular, sino en entender primero la naturaleza dinámica de los procesos que originan el problema en situaciones como la violencia de taxistas tradicionales que se sienten amenazados por los servicios ofrecidos en plataformas digitales. La tarea es encontrar aquellos elementos que dan origen al problema, sin olvidar el contexto en el que se originan.
Estima qué tan importante es cada asunto para tus oponentes.	

Continuación Tabla 8.1.

Recomendaciones para negociar con pensamiento racional	Observaciones sobre las dificultades del negociador asociadas a la relacionalidad de los procesos de negociación
Evalúa el espacio de negociación.	Desde una perspectiva relacional, esto implica dejar de sopesar solamente cómo las soluciones resuelven las necesidades y preferencias del negociador, para moverse a un escenario de gobernanza interactiva en donde el poder de decisión y el gobierno de la situación no están asociados a condiciones de poder, incluso cuando hay una institucionalización al respecto, sino por la relación interactiva de los involucrados, tanto dentro como fuera de las negociaciones en curso. Esto significa que los negociadores tienen flexibilidad para crear opciones.
Evalúa si tienes algún sesgo y qué tanto te empuja a preferir decisiones previas.	No perder de vista que las interpretaciones sobre el status de las relaciones de poder introducen sesgos en las interpretaciones de las posiciones y el poder de negociación. Hacer una evaluación adecuada implica poner en el centro las soluciones basadas en el uso compartido de recursos, la deliberación para mitigar los costos asociados a las decisiones y, en general, la identificación de soluciones que mantienen la posibilidad de que las relaciones entre involucrados tengan lugar en escenarios de menor confrontación y con canales de negociación abiertos para construir soluciones compartidas de gobernanza.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Bazerman y Neale (1992) y Selg y Ventsel (2020).

2. *El problema de la representación.* Como se indicó en el capítulo 1, siguiendo el trabajo de Cutcher-Gershenfeld (1999), este es un problema que puede surgir en cualquier situación donde la negociación involucra a agentes que representan intereses colectivos.

La representación y los sesgos que pueden asumir los representantes, es un asunto particularmente sensible en negociaciones diplomáticas que afectan al sector turismo. En ellas, los equipos de negociación comandados por un representante en jefe, pueden enfrentar diversos problemas para

mantener su papel de agente. Esto implica no convertirse en principal (representarse a sí mismos), no tomar partido por alguna de las facciones de interés en su país, y no dictar a sus representados lo que consideran más conveniente, usando el argumento de que se hizo o se está haciendo lo mejor, dadas las condiciones en las que tuvo lugar la negociación. Resolver esta situación puede ser sumamente complicado. Por ejemplo, está abierto a debate cómo debemos interpretar el papel del gobierno nacional de Argentina en una disputa internacional como la siguiente:

> Una queja presentada en las primeras etapas de la pandemia [por COVID-19] por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), ilustra la interacción entre [algunas] disposiciones legales. Aunque los detalles no se conocían por completo al momento de redactar este documento, es posible que [una sección de la Convención de Chicago de 1944, que regula acuerdos sobre cómo actuar ante emergencias internacionales de salud], sea la base de la postura de la IATA con respecto a las medidas adoptadas por Argentina. El 28 de abril de 2020, la BBC informó (2020a) que el gobierno argentino había anunciado que había prohibido las ventas comerciales en vuelos hasta el 1 de septiembre de 2020. Según se informa, la IATA envió una carta al gobierno argentino en la que sugería que la decisión entraba en conflicto con los Acuerdos de Seguridad Aérea (ASA) existentes; a pesar de que, públicamente, no quedaba muy claro cómo es que eso ocurría. A lo sumo, el artículo ¶2.4 del Anexo 9 permite a los países implementar medidas de salud pública, pero no se pronuncia sobre la denegación de la entrada al espacio aéreo a las aerolíneas de sus socios comerciales. Alternativamente, la postura de la IATA podría ser que los pasajeros pueden estar sujetos a cuarentena (según sea necesario), pero las operaciones de las aeronaves no deben restringirse. De todas formas, esto puede ser el comienzo de desafíos jurídicos internacionales con respecto al alcance y la intención de las disposiciones de facilitación de la OACI (Macilree y Duval, 2020, pp. 1-2).

Además, en este tipo de negociaciones, los agentes deben ser particularmente cuidadosos con el problema de ratificación, la cual, conlleva una segunda mesa de negociación entre los grupos representados en los congresos nacionales. Pero, sobre todo, los negociadores deben tener la habilidad de ejercer su poder de representación para enfrentar fuerzas que amenazan los logros que pueden tener sus representados. Schneider (2005), ilustra este tipo de situaciones con la experiencia de negociaciones multilaterales conocida como la Ronda de Uruguay, que tuvo lugar a principios de los años noventa del siglo XX. En dicha experiencia:

> los países participantes fueron capaces de proteger sus mercados nacionales en contra de competidores extranjeros en el sector turismo [...] el análisis muestra que las fuentes de influencia pueden compensarse entre sí, si funcionan a través de mecanismos competitivos con los que un actor intenta influir en un proceso de negociación. Además, el análisis empírico revela que cuanto mayor sea la prominencia que un actor atribuye a la negociación, menores serán las concesiones que probablemente obtendrá. El poder económico de un país compensa en parte esta influencia, mientras que el poder relativo de los actores nacionales (en este caso, el sector turístico) no es importante en promedio (Schneider, 2005, p. 669).

Al analizar qué tipo de países obtuvieron más concesiones gracias al trabajo de sus representantes, Schneider (2005) identifica que, contrario a lo que se esperaría, ese dato no está necesariamente correlacionado con el tamaño del país o su fuerza económica, sino que tiene que ver con el poder de regateo y con la forma de entender los beneficios de la apertura, en general, para las economías nacionales. De esta manera, el tamaño del sector turismo en las economías nacionales se convierte en un factor que explica los logros obtenidos, lo cual implica que los representantes en la negociación entendieron bien su responsabilidad de satisfacer a jugadores

poderosos en el contexto de las economías de sus países. Esto significa que los jugadores con capacidad tienen más posibilidades de representar mejor los intereses de coaliciones domésticas de jugadores que son representados en negociaciones multilaterales.

8.4. Cuatro habilidades suaves vinculadas a negociaciones exitosas

Una negociación exitosa es aquella en la que se aprovecha de manera eficiente el tiempo y los recursos disponibles, no se deja valor sobre la mesa, todos los asuntos de interés son discutidos, el acuerdo se logra con el mayor consenso, y se construye un escenario con compromisos realistas para la implementación de los acuerdos. Las negociaciones, sobre todo las de tipo multilateral, demandan cuatro habilidades suaves que todo negociador o facilitador de negociaciones debe poseer. Estas cuatro habilidades son: i) diseño y aplicación de las reglas de participación, ii) entendimiento de los retos de acceso a información y las aportaciones que pueden hacer en la búsqueda conjunta de datos, iii) comunicación y manejo de medios, y iv) redacción y revisión de acuerdos. Enseguida, se explican con mayor detalle aspectos conceptuales y prácticos que es necesario conocer para poder desarrollar cada una de estas habilidades.

i) Diseño y aplicación de las reglas de participación y negociación

Una de las tareas para los facilitadores de procesos de negociación es el establecimiento de reglas de participación y el monitoreo de su cumplimiento por parte de los participantes durante en la negociación (Lundgren, 2023). Las reglas ayudan a la definición de estrategias, definen formas de tomar decisiones, sirven para eliminar sospechas de secrecía y uso inadecuado del tiempo y los recursos destinados para el proceso, además, son importantes en la identificación de opciones creadoras de valor.

Para Bagwell y Staiger (2004), en un contexto multilateral, es importante tener reglas de negociación que protegen el valor de las concesiones logradas para quienes no están presentes en una negociación, evitar la negociación oportunista de acuerdos bilaterales, inducir el principio de reciprocidad y no discriminación. Si las reglas son buenas, no existen penalizaciones, ni se asume compromiso alguno cuando uno o más de los negociadores mencionan públicamente la posibilidad de transitar en algún sentido, usando la estrategia de preguntar ¿Qué tal si...?, o de formar coaliciones parciales a favor de ciertos paquetes de decisiones que permiten alcanzar un acuerdo.

Una revisión de literatura especializada sobre negociaciones multilaterales sugiere que, para entender el papel de las reglas y su importancia a lo largo del ciclo conflicto-negociación, se deben clasificar las reglas en cinco tipos.

Reglas de convocatoria. Si bien la procuración de un acuerdo negociado implica la inclusión de todos los participantes, los convocantes en un proceso de negociación pueden querer evaluar las ventajas o desventajas que tiene invitar o no invitar a ciertos actores que tienen algún interés en un asunto. Entre las reglas de convocatoria, se pueden incluir aquellas que definen y acotan el papel de invitados especiales, observadores externos o involucrados posibles en la negociación que, por alguna razón, no desean tener un papel abierto como negociadores en un proceso determinado. Las reglas de convocatoria también incluyen principios generales a seguir respecto a lugares, tiempos y recursos usados en los procesos de negociación.

Reglas de procedimiento. Estas son reglas enfocadas a definir responsabilidades, limitaciones y libertades para los participantes, los equipos de apoyo y el facilitador del proceso. Entre los aspectos a regular están la

generación, disponibilidad y uso de información de apoyo a la toma de decisiones, los tiempos de la negociación, el uso de intervalos para negociaciones privadas o para consulta con los principales interesados que están representados en la negociación.

Reglas de decisión. Estas reglas definen los términos y grado de consenso esperado para la toma de decisiones. En una negociación dirigida a lograr acuerdo por consenso, la intención es, evitar a toda costa, tener que llegar a procesos de votación. Otros aspectos clave relacionados con la decisión posible son los que refieren a la definición de contingencias, responsabilidades diferenciadas y apoyos necesarios para que algunos interesados puedan tomar la decisión de no oponerse al consenso logrado. De manera específica, entre las reglas de decisión, es necesario precisar el repertorio de intervenciones posibles que pueden tener los facilitadores para alentar el logro de consenso.

Reglas de comunicación. Son las reglas que rigen quién lleva la comunicación durante el proceso de negociación y cómo se debe manejar la comunicación de los avances en los procesos de ratificación y cumplimiento de los acuerdos. El establecimiento de este tipo de reglas ayuda a los participantes en la negociación a mantener el debate en la tarea de construir consenso.

De acuerdo con Kunde (1999), los facilitadores de los procesos de negociación deben llevar a cabo una evaluación de la situación a fin de ponderar, si es deseable o no, tener cobertura en los medios sobre el proceso y si los medios estarán interesados en éste y deben, en consecuencia, establecer reglas para que los participantes se comuniquen con ellos de manera directa.

El objetivo principal de las reglas es decidir quién dice qué, cómo y cuándo lo dice y cuál es la mejor manera de comunicar los mensajes en

torno al proceso. En opinión de Kunde (1999), es tarea de los facilitadores y los participantes en los procesos de negociación saber que los reporteros y los medios, en general, tienen sus propios intereses, sesgos y limitaciones de tiempo y espacio para cubrir un evento del conflicto o de un proceso de negociación. Esto les permite comunicar mejor su mensaje y tratar de influir para que, a su vez, los medios puedan comunicarlo mejor al público.

Indudablemente, el cuidado que se tiene en el establecimiento de reglas de comunicación con los medios es aún mayor en un contexto donde cada teléfono celular es un artefacto de comunicación masiva que puede ser usado en tiempo real. Los facilitadores de negociaciones y los participantes necesitan alcanzar un acuerdo sobre el uso de teléfonos celulares y el uso de las redes sociales para ventilar sus opiniones respecto al conflicto, sus posiciones respecto a los avances de negociación y sobre el papel de otros involucrados en el mismo. Sin esas reglas crece la posibilidad de que las filtraciones en redes sociales durante el proceso desvíen la atención y encaminen las posiciones de los negociadores fuera del área de posibles acuerdos.

Reglas de implementación. Éstas últimas tienen que ver con varios aspectos que determinan el grado en el cual la negociación contribuye a solventar los problemas que originaron el conflicto. Estos aspectos incluyen:

- Las condiciones de ratificación necesarias que se establecen en el momento de firmar el acuerdo.
- La asignación de responsabilidades y derechos para distintas partes, como puede ser el uso de arrecifes de coral o las áreas protegidas para turismo.
- Los instrumentos que se podrán usar para asegurar que las partes actúen como se espera que lo hagan después del acuerdo.

- Los aspectos contingentes contemplados para grupos de involucrados con necesidades específicas, condiciones o variaciones contextuales.
- Posibles situaciones de autoexclusión o salida obligada de un acuerdo (Avenhaus y Zartman, 2007).

Cabe señalar que, si las reglas plasmadas no aseguran un compromiso de cumplimiento fuerte, pueden enmendarse luego, sobre todo si lo que interesa es el avance y no el endurecimiento de corto plazo de las reglas.

Sin las reglas de implementación adecuadas, los avances de los acuerdos pueden ser muy lentos o incluso nulos. Este problema ha sido abordado en los esfuerzos de negociación para recursos que son valiosos para el turismo. Un ejemplo de ello es el consenso en torno a la protección de los arrecifes de coral. Al respecto, los miembros de la Iniciativa Internacional para los Arrecifes de Coral (ICRI, por sus siglas en inglés), un esfuerzo en el que participan más de cuarenta gobiernos y más de cuarenta organizaciones de la sociedad civil, reconocen que, a pesar de los avances en los acuerdos logrados, es necesario un mejor desempeño en la implementación, lo cual incluye una mejor consideración de las poblaciones locales y el papel que tiene para sus comunidades el uso de los arrecifes (DeGemmis et al., 2020; Souter et al., 2021).

ii) Acceso a información y búsqueda conjunta de datos

Con frecuencia, la falta de información, pero, sobre todo, la falta de información confiable, es una fuente de conflicto, ayuda, favorece y acicatea a las partes a mantener sus posiciones adversariales o, incluso, escalar el repertorio de sus acciones o resistirse a la negociación. Para enfrentar este problema, diversos colaboradores afiliados al Programa de Negociación de la Universidad de Harvard, un programa con liderazgo mundial en la materia, aboga por la adopción de procedimientos estructurados de búsqueda conjunta de investigación.

La búsqueda conjunta de información es un procedimiento que tiene tres características clave:

1) Es un proceso colaborativo de múltiples pasos en el que los involucrados en una negociación, considerando sus diferencias en intereses, valores y perspectivas del asunto, apoyan la realización de un estudio que explore la viabilidad y consecuencias de un proyecto.
2) Es una evaluación neutral que se realiza en las primeras etapas del proceso –o en etapas posteriores, si los involucrados finalmente concluyen que las opciones alternativas no funcionan–.
3) Es un proceso cuyo éxito depende de que los involucrados se pongan de acuerdo en contratar ayuda externa que produzca información pertinente, confiable y veraz para dar claridad a las implicaciones, consecuencias y posibilidades reales de las decisiones en el contexto que las rodea (PON, 2012-2025).

Respecto a la utilidad y las barreras para transitar en esta dirección, Susskind (2013) argumenta que la búsqueda conjunta de información es una herramienta clave para ayudar a las partes a encontrar el espacio de opciones de negociación que arrojen beneficios mutuos. La utilidad de los hallazgos producidos en este proceso depende de si se logra un acuerdo previo con relación a la manera de recopilar, analizar e interpretar la información, y el grado de confianza inspirado por quienes realizan la investigación.

La búsqueda de información conjunta puede ayudar a resolver diversos problemas de acceso a datos. Uno de ellos es la diferencia de habilidades y capacidades con que cuentan las partes participantes en los procesos de negociación para entender los conocimientos sustantivos a su disposición. Para garantizar el acceso a información y la confianza en los datos, es necesario resolver el problema de la asimetría en la dispo-

nibilidad de recursos. Por ejemplo, en México son pocos los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil que además de estar preocupados por los efectos del cambio climático y de las transformaciones productivas globales en los destinos turísticos, son capaces de hacer algo al respecto (Rosas y Gil, 2013; Del Valle et al., 2022). Menos aún, son los agentes que pueden participar en debates productivos sobre diseños de políticas públicas para tomar medidas preventivas o de remediación de las manifestaciones del problema. Debido a ello, como ocurrió en Mazunte, Oaxaca, las comunidades locales son virtualmente obligadas a emprender proyectos productivos alternativos que terminan por fragmentarlas y por contrarrestar las posibilidades que tienen de encontrar soluciones compartidas a sus problemas (Vargas del Río y Silva-Flores, 2025).

El asunto de la información, no se limita al acceso que tienen los negociadores a datos sobre la naturaleza del problema, sino a la propia capacidad de sus representados para acceder a información oportuna, relevante y objetiva. En las mesas de negociación, el uso de información compartida, puede ayudar a resolver trabas en la construcción de consensos, pero es necesario estar al tanto de si los avances logrados en la mesa llegarán a ser compartidos por la sociedad, lo cual es especialmente importante cuando se requiere un proceso de ratificación.

iii) Comunicación y manejo de medios

La capacidad de comunicación y el buen manejo de medios son herramientas importantes para la prevención, manejo y solución de conflictos mediante procesos de construcción de consensos. El desarrollo de dichas capacidades se ha convertido en una necesidad para actores involucrados en el diseño o ejecución de proyectos o iniciativas turísticas controversiales debido a diversas razones.

Por una parte, la naturaleza contenciosa de los desarrollos turísticos se ha vuelto evidente, dada la combinación de escasez de recursos, creci-

miento en la magnitud de los proyectos ejecutados, transiciones políticas y mayor visibilidad de proyectos e implicaciones de los mismos, debido al papel de las redes sociales y el uso masivo de otras tecnologías de información y comunicación. Cada país, o incluso cada destino turístico, registra modificaciones frecuentes que deben ser consideradas en el manejo de la estrategia de comunicación como herramienta destinada a la construcción de consenso.

Es importante considerar el contexto nacional, que incluye: el grado de centralismo, el papel de la burocracia, la cultura organizacional y administrativa de toma de decisiones, la existencia de arreglos institucionales así como la estrutura y funcionalidad de las redes (Ferreira, 2007; Ness et al., 2024); otro aspecto importante es la creación de valor y la producción de ganancias (Queirós, 2016). Todos estos son aspectos que pueden complicar el desarrollo y ejercicio del liderazgo en los procesos de planeación y el surgimiento y consolidación de modelos de gobernanza participativa, cuyo éxito depende de que todos los involucrados desarrollen nuevas habilidades en el manejo de conflicto y negociación.

Uno de los episodios en la larga zaga de conflicto-negociación en el caso del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México se refiere precisamente al manejo de la comunicación. La Tabla 8.2 ilustra la importancia de las estrategias en este campo.

Tabla 8.2. Episodio del conflicto-negociación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México

El nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (El episodio 2000-2006).

Por diversas razones, la gestión de este megaproyecto se convirtió en un ejemplo de lo que puede salir mal en el manejo de conflictos de instalaciones turísticas. De acuerdo con un artículo firmado por la redacción del semanario *Proceso* y publicado el 2 de agosto de 2002:

> La indignación entre los pobladores de la cabecera municipal de San Salvador Atenco no fue únicamente por la expropiación de los terrenos, sino por la falta de información previa, por el temor ante la infraestructura del nuevo aeropuerto y por la negativa de los gobiernos federal y estatal a oír su oposición al proyecto (*Proceso*, 2002).

Hay estudios detallados de estos casos. Aquí solamente resaltaremos aspectos que tienen que ver con la comunicación. Entre las fallas más destacadas de la estrategia seguida, en este caso, son la dispersión de la comunicación (varias personas declaraban cosas distintas, casi al mismo tiempo), no se tuvo una estrategia de comunicación efectiva con el público directamente afectado, y varias declaraciones sobre los avances del proceso y el logro de consenso fueron verdaderamente lamentables; como cuando el Secretario de Comunicaciones y Transportes del gobierno panista presidido por Vicente Fox Quesada, declaró que los patos que habitaban en el paraje de lo que queda del lago, habían expresado estar de acuerdo con la selección de sitio. En respuesta, en una de las mantas de protesta de los campesinos de San Salvador Atenco, decía con sarcasmo: "Los patos ya hablaron y los escucharon, y a los texcocanos, ¿cuándo nos escucharán?" (*Proceso*, 2002).

Fuente: Elaboración propia con datos de *Proceso* (2002).

iv) Redacción y revisión de acuerdos

Con el debido apoyo técnico y respaldo de los participantes en una negociación, ésta es una tarea que puede desempeñar la persona que facilita el proceso. Dicho equipo no puede iniciar desde cero o tomar una ruta libre que se aleje de documentos base preexistentes o de los posicionamientos de los actores en los distintos asuntos analizados en el proceso. En la práctica, tener capacidad e iniciativa para redactar y revisar el/los acuerdo(s), puede conducir a lograr acuerdos finales cercanos a las posi-

ciones iniciales de quienes ponen a disposición de la mesa un borrador preliminar de lo que, se considera, puede quedar incluido en el acuerdo que se pretende lograr. Ganar experiencia en esta habilidad y tener mayor disposición a presentar borradores, o participar en las subcomisiones para redactarlos, es algo que se puede desarrollar en sesiones previas de capacitación en negociaciones multilaterales.

Una estrategia usada en acuerdos multilaterales complejos es la formación de equipos conjuntos con el apoyo de quien preside las negociaciones y de los equipos técnicos de apoyo a los involucrados para que redacten un borrador de acuerdo en la última etapa del proceso (Walker y Bluth, 2020).

Los acuerdos deben negociarse por parte de involucrados relevantes y deben estar plasmados en términos claros y directos señalando los compromisos asumidos, los medios para lograr los objetivos planteados y la continuidad de los esfuerzos compartidos. La Declaración de Glasgow sobre acción climática en turismo, muestra lo difícil que puede ser cumplir con los dos criterios anteriores (*One Planet Sustainable Tourism Programme*, 2021a). En lo que respecta a representación, un análisis de los firmantes para los principales países que reciben turismo extranjero, revela que los firmantes son principalmente empresas, grupos empresariales, u organizaciones administradoras de destinos turísticos, mientras que, el número de gobiernos locales o entidades públicas subnacionales (gobiernos provinciales o agencias subnacionales), es muy reducido (Tabla 8.3).

Tabla 8.3. Los firmantes de la Declaración de Glasgow, según tipo

País	Millones de turistas (2022)	Gobierno nacional	Gobiernos provinciales	Gobiernos locales	ONGs, organizaciones empresariales y empresas
Francia	79.4	0	0	0	19
España	71.66	0	1	5	57
Estados Unidos	50.87	0	0	0	1
Turquía	50.45	0	0	0	4
Italia	49.81	0	0	0	17
México	38.33	0	5	1	18
Reino Unido	30.74	0	1	0	175
Alemania	28.46	0	0	0	20
Grecia	27.84	0	0	1	7
Austria	26.21	0	0	0	3
Emiratos Árabes Unidos	22.65	0	0	0	0
Portugal	22.25	1	0	1	9

Fuente: Statista (2024); *One Planet Sustainable Tourism Programme* (2021b).

Respecto a la claridad del compromiso, la situación es más favorable. En la Declaración de Glasgow, los firmantes manifestaron su intención de dar coherencia a su plan, por lo cual estuvieron de acuerdo en cinco grandes líneas de acción: medir y difundir las emisiones relacionadas con los viajes y el turismo, contribuir con esfuerzos transversales a la descarbonización del turismo (transporte, infraestructura, alojamiento y demás actividades del turismo, incluyendo la gestión de residuos), contribuir a la regeneración, restauración y protección de los ecosistemas, la captura natural de carbono, la salvaguarda de la biodiversidad, y la procuración de la seguridad alimentaria y el suministro de agua, comprometerse con

la cooperación, una gobernanza incluyente a todos los niveles, la financiación de esfuerzos, así como el desarrollo de capacidades (*One Planet Sustainable Tourism Programme*, 2021a).

Límites y posibilidades del método de texto único. De acuerdo con Susskind y Cruikshank (2006), la mejor estrategia para evitar problemas en la estructuración del paquete de soluciones y responsabilidades de implementación es adoptar un procedimiento de texto único. El método para lograrlo, básicamente, consiste en lo siguiente:

- Evitar que cada quien escriba su propia propuesta de acuerdo.
- Proponer una regla base para disminuir o, incluso, eliminar la crítica del borrador y centrar las observaciones en su mejoramiento.
- Asignar al facilitador, desde el inicio, la responsabilidad de redactar un texto único con los avances del proceso y el borrador final de acuerdo.
- Permitir que el facilitador pueda dialogar en privado con los involucrados para que explore cómo se sienten ellos respecto a diversos puntos a incluir o, no incluir, en el acuerdo.
- Desarrollar un documento en forma secuencial a medida que se avanza en el diálogo con los involucrados, en la mesa de negociación o en reuniones privadas.
- Usar un procedimiento de lluvia de ideas para identificar cambios necesarios al borrador consolidado que será presentado a la mesa de negociación como borrador preliminar.
- Crear opciones contingentes a seguir en caso de que se presenten condiciones muy adversas al logro de los objetivos del proceso y del acuerdo.
- Crear un espacio adecuado en la agenda para revisar, debatir y, en su caso, enmendar, los términos del borrador.

La lista anterior claramente da por hecho que el proceso de negociación tiene lugar en condiciones donde impera un nivel de confianza, mínimamente aceptado por todos los participantes. En un contexto donde eso no ocurre, algunos de los puntos de este listado pueden despertar suspicacia entre algunos involucrados e, incluso, dar lugar a amenazas de retirarse del proceso o de no apoyar el borrador de acuerdo. Por ejemplo, la idea de que el facilitador pueda reunirse por su cuenta con los distintos actores sociales, fácilmente puede ser presentado por los actores menos convencidos de las bondades del proceso, o críticos acérrimos del mismo, como un ejemplo de "negociaciones en lo oscurito", "falta de neutralidad" y "abuso del principio de confidencialidad".

Conclusión

La principal conclusión de este capítulo tiene que ver con la complejidad de los procesos de negociación dirigidos a generar acuerdo por consenso, usando estrategias distributivas. Para resaltar dicha complejidad y los caminos posibles para avanzar en la tarea propuesta, observamos, primero, las particularidades de las negociaciones multilaterales, resaltamos los diferentes roles que asumen convocantes, facilitadores y negociadores, además de las principales habilidades que todo participante debe tener en el proceso.

Esta diferenciación de roles y diversidad de tareas, puede ser vista como los faros que iluminan la ruta a seguir para el desarrollo de múltiples capacidades, entre las que destacamos: la habilidad de generar información en forma conjunta e interpretar los resultados, a partir de los intereses propios y ajenos; la habilidad para desarrollar reglas y seguirlas en los diversos momentos de la negociación; y, la habilidad para participar en la redacción de textos únicos dirigidos a plasmar los arreglos y opciones

de común acuerdo alcanzado, sin perder de vista las contingencias propias de los procesos de desarrollo, los proyectos o las iniciativas que las negociaciones intentan enfrentar, procurando el beneficio mutuo de los diferentes involucrados.

CAPÍTULO 9
¿Cómo tratar con la hostilidad de los actores?

Introducción

El 9 de abril de 2025, el portal de noticias *Latin Times* publicó una historia acerca de un pasajero iracundo que mostró un tipo de comportamiento cuyas manifestaciones, en aeropuertos o en pleno vuelo, se han extendido en los últimos años alrededor del mundo. De acuerdo con Odisho (2025), autor de la nota publicada, un vuelo de la aerolínea American Airlines procedente del aeropuerto JFK de Nueva York con destino a Milán, tuvo que regresar a tierra debido a que un pasajero agresivo se les echó encima a los asistentes de vuelo porque quería entrar a la cabina. La causa evidente fue: la negación de un asiento en puerta de salida por llevar un infante y el servicio de una comida equivocada. Aparentemente, dice la nota citando a otro pasajero, "esas dos cosas empujaron a la persona al precipicio". Esta situación, lejos de ser un evento anecdótico, es apenas un botón de muestra de una tendencia que, en años recientes, ha afectado en forma creciente a la industria de la aviación civil (McLinton et al., 2020), la industria de la hospitalidad y el servicio de gastronomía y entretenimiento (Lashley, 2024).

Como objeto de análisis, lo que distingue un comportamiento hostil de otros comportamientos observados en la interacción entre involucrados, es la orientación relacional de las acciones, su intención transgresora y punitiva dirigida a dañar, lastimar o simplemente ridiculizar a los adversarios al presentarlos como actores no dignos de confianza, débiles, o mere-

cedores de penas que se pueden ejecutar directamente durante el proceso de interacción.

La hostilidad es un asunto contextualmente construido. Los actores aprenden a desplegar un comportamiento hostil iniciado por ellos o en respuesta a amenazas o acciones emprendidas por otros. La hostilidad ejercida entre involucrados tiene que ver con las relaciones de poder imperantes y con las expectativas de cambio asociadas a las distintas opciones para salir de un conflicto. Las acciones hostiles influyen en el rumbo que toma un conflicto y la viabilidad de los procesos de negociación. Un actor hostil tiene la intención abierta de influir sobre la agencia de otros actores.

En este capítulo, se analiza la hostilidad en las interacciones conflictivas y de negociación, como un concepto que se refiere, de manera específica, a los repertorios de acción disruptivos usados durante una situación contenciosa y el uso de estrategias duras usadas por involucrados durante una negociación. Vemos la hostilidad como problema del turismo que demanda el desarrollo de capacidades específicas para aprender a manejar agentes que se salen de control, evitar el escalamiento de las confrontaciones, y minimizar su uso en la negociación.

9.1. Conflictos y negociaciones hostiles como problema turístico

A nivel internacional, los comportamientos hostiles en los conflictos y procesos de negociación relacionados con el desarrollo turístico se han convertido en hechos recurrentes en los que es posible identificar diversos mecanismos sociales dirigidos a impactar en la distribución de costos y beneficios de dicho desarrollo. Publicaciones especializadas, titulares y artículos periodísticos, al igual que videos en redes sociales coinciden en un hecho que parece irrefutable: la hostilidad del público en los conflictos turísticos es un problema en crecimiento.

No sólo hay más confrontaciones, sino que los comportamientos de los actores involucrados se han vuelto más violentos o radicales. Una breve revisión de publicaciones, notas periodísticas y otros productos de difusión o investigación permite identificar rasgos distintivos de esta tendencia.

En el texto "Quemar las naves. El despojo articulado de la isla de Holbox, México", López (2015), señala que, en la disputa por las tierras en la isla de Holbox, Quintana Roo, se registró un proceso articulado para excluir actores con derechos adquiridos:

> La población se fue dividiendo, aislando a los opositores, e incluso estigmatizándolos como enemigos del "bien común" y del progreso del lugar. Además, estas personas y algunas autoridades ambientales fueron objeto de persecución y coerción por parte de los intermediarios de las élites regionales, quienes apostaron por apoderarse del botín isleño (López, 2015, p. 50).

Sin constituir casos tan complejos como éste, otras evidencias de confrontación, revelan los retos de mantener una relación estable entre distintos actores sociales que interactúan en los destinos turísticos. Evidencias de lo anterior, son las publicaciones periódicas bajo encabezados como los siguientes:

- "Turistas de CDMX desatan pelea campal en Acapulco con todo y balazos" (*Excélsior-Imagen Noticias*, 2023).
- "¡A puro tamborazo! Así fue la pelea entre músicos y policías en Mazatlán" (Vargas, 2024).
- "Ensenadenses acusan que les impiden acceso a playas" (*La Jornada Baja California*, 2022).
- "Afirman que conflicto de Salto de Eyipantla afecta el turismo en Veracruz" (Morales, 2024).

En la proliferación de interacciones hostiles hay un intento de reinvención cultural, política y económica del significado de las relaciones entre turistas, prestadores de servicios y comunidades anfitrionas. En una nota de la BBC titulada: Las protestas contra "los malos turistas" que se multiplican en los lugares más visitados del mundo, Hall (2024) presenta una síntesis de las relaciones causales profundas del florecimiento de esa hostilidad.

En el plano estructural, está en juego el asunto de los términos de la relación norte-sur, el crecimiento descomunal del turismo, la concentración de la demanda en temporadas altas, el crecimiento de la desigualdad en el mundo, así como a nivel nacional o local, y las posibilidades de un manejo sustentable de los recursos usados por el turismo.

En el plano contextual local, se destaca la necesidad de adoptar un modelo de gestión turística para un escenario contencioso de la actividad turística que aborde temas como: el respeto a la tierra de las comunidades, el respeto a las costumbres locales, el diseño e implementación de reglas de uso de espacios públicos y privados, el respeto a sitios religiosos, y la distribución social de los impactos positivos y negativos.

En el plano de la interacción intersubjetiva, la intervención en procesos de conflicto y negociación se centra en la posibilidad de lograr un flujo de turistas respetuosos y no borrachos o viciosos, personas que gastan más y lo hacen en establecimientos locales, evitar personas que disputan agresivamente el acceso a un servicio, conseguir turistas dispuestos a pagar una cuota de ingreso a una ciudad. En general, el reto parece ser "la invención del turista ideal": independiente, solvente (rico), consumidor y conservador de lo local, respetuoso, conductor seguro e higiénico.

En suma, el problema real es cómo minimizar el conflicto, cómo negociar la imagen, tematización y operación del destino o el servicio específico y, sobre todo, cómo operar el modelo para distintos segmentos de consumidores.

Ante tal diversidad de casos de hostilidad observada en los conflictos turísticos, es necesario desarrollar capacidades para enfrentar este tipo de situaciones, antes de que crezcan y den lugar a episodios de mayor alcance, con efectos de mayor impacto en la viabilidad de un destino turístico.

El tema de la hostilidad de los involucrados en un conflicto, puede asumir dos niveles de animosidad que es necesario distinguir. 1) En un caso extremo, la confrontación puede alcanzar un nivel que puede caracterizar la situación como un conflicto intratable. 2) En un segundo nivel, probablemente los involucrados sólo alcanzan altos niveles de hostilidad para defender sus intereses. Por un sentido didáctico, aquí más bien interesa centrarnos en cómo tratar el segundo tipo de situaciones (sección 9.2). No obstante, no podemos dejar de describir el escenario de la intratabilidad de los conflictos como un resultado posible del escalamiento de la confrontación.

Conflictos intratables y público hostil

Analíticamente, se habla de conflictos intratables cuando los involucrados utilizan construcciones discursivas y repertorios de acción que prácticamente quitan toda viabilidad a una posible salida negociada. La intratabilidad de los conflictos en el desarrollo turístico, puede no estar originada en las acciones de los actores directamente involucrados en el turismo, sino ser el resultado de dinámicas conflictivas que tienen lugar en el contexto más amplio, donde se desarrollan actividades turísticas.

Un conflicto se considera intratable cuando dos o más actores (individuos o grupos), se disputan un bien que es posiblemente incompartible, es decir, que no se puede dividir, como puede ser: una identidad nacional y un territorio, lo cual plantea soluciones irremediables de levantamiento de fronteras. Estos conflictos suelen ocurrir cuando las fronteras que separan posiciones entre actores en conflicto son tangibles y muy difíciles de

remover, como ocurre en las relaciones Israel-Palestina (Strömbom, 2019), o la frontera entre el Chipre turco y el Chipre griego (Sonmez y Apostolopoulos, 2000).

También se puede llegar a una situación de intratabilidad, cuando un conflicto surge entre los intereses de quienes buscan consumir para su satisfacción privada, y los defensores de bienes colectivos cuyo consumo es de naturaleza excluyente, como puede ser: el agua, el silencio en el ambiente o la vista al mar. Para un caso actual que bordea la intratabilidad tenemos, por ejemplo, la boda del propietario de Amazon en junio de 2025, en la ciudad de Venecia (Bubola, 2025; Nadeau y Braithwaite, 2025).

Aunque las autoridades locales de Venecia dieron a conocer que no entendían el problema de los venecianos con la boda, el conflicto entre grupos de activistas habitantes de Venecia y los organizadores de la boda de Jeff Bezos y Lauren Sánchez presenta una confrontación entre el derecho a vivir en una ciudad, que de por si se ha vuelto inhabitable y la apropiación privada de su patrimonio. La oposición al evento cuestionaba el exceso de turismo, el manejo de los impactos del turismo ante el cambio climático, la preservación de la identidad de la ciudad, el acceso al espacio público, el uso de fincas históricas para fines privados, el acceso a los cuerpos de agua que rodean la ciudad, además de la ostentación del consumo suntuoso, la captura del prestigio, el valor cultural y la historia urbana para usos privados de una elite mundial, el exhibicionismo de una vida de lujo, la secrecía de los arreglos públicos y privados para la celebración del evento y lo que eso implica en uso de infraestructura, medios de movilidad y acceso a fincas selectas (palacios, hoteles, tiendas de artesanías, pastelerías, restaurantes).

Esta protesta en particular, forjó una alianza extraña entre habitantes locales, ambientalistas y opositores a las relaciones políticas de Bezos con el presidente de Estados Unidos, Donald Trump. El repertorio usado en este conflicto fue de corte institucionalizado: mantas en la plaza de

San Marcos y en los puentes de Venecia, críticas de ministros religiosos locales, quejas de activistas ante la tematización de la ciudad como si fuera un restaurante o salón de eventos gigantesco y críticas ante el problema del cambio climático.

A pesar de lo mediático de este evento, desde la perspectiva relacional para entender el conflicto y la negociación, cabe señalar que la situación no es sustancialmente distinta a lo que ocurre con la llegada de *spring-breakers* en pequeños pueblos de lugares tan distintos como Tulum, Puerto Escondido o Cabo San Lucas (Zavala, 2025).

Para entender el surgimiento de este tipo de conflictos, Kriesberg (2003) identifica factores internos, externos (o estructurales) y relacionales. Los factores internos tienen que ver con la percepción que tienen de sí mismos los actores, con la interpretación que hacen de sus malestares e identidades o, con las amenazas que imponen las acciones de otros. La intratabilidad se mantiene con el ejercicio de liderazgo y la persistencia en el uso de posicionamientos extremistas.

Los factores externos o de tipo estructural, tienen que ver con los cambios observados en el contexto, que puede estar permeado por conflictos de mayor magnitud, como son: los ambientes de guerra, el combate al terrorismo, o las medidas preventivas contra una epidemia. Finalmente, los elementos relacionales tienen que ver con el funcionamiento de las estructuras de relaciones entre los involucrados y con las historias discursivas construidas en torno a ellas, mismas que ayudan a definir preferencias e intereses entre los involucrados. En este sentido, cobran importancia las formas de ejercer el poder, interpretar las interacciones y el manejo de la comunicación entre los adversarios.

Dado que los conflictos intratables son un ejemplo extremo de la presencia de diferencias sustanciales de valores entre los involucrados, Forester (1999) sugiere que, en esas condiciones, es útil considerar medidas como la inclusión de reglas iniciales, dirigidas a los siguientes objetivos:

- Garantizar la seguridad de los involucrados y el reconocimiento de la trayectoria o la historia de los otros.
- La creación de oportunidades formales e informales para escuchar a los adversarios cuando hablan de detalles específicos y no de doctrinas.
- Orientar la lectura de las preocupaciones a crear e intercambiar valor.
- Crear espacios para compartir historias que interesa contar y para aprender unos de otros.
- Abrir oportunidades para explorar opciones sin compromiso previo.

De acuerdo con Sonmez y Apostolopoulos (2000), cuando existen grupos cuya confrontación constituye una barrera al desarrollo turístico, es necesario analizar la factibilidad de cooperación turística entre los grupos confrontados y el uso de la cooperación para generar nuevos entendimientos basados en el aprendizaje y el logro de objetivos compartidos, de modo que los grupos puedan poner fin a sus conflictos.

Para abundar en este tema, es útil analizar lo que se puede hacer para tratar con la hostilidad de los involucrados y, contribuir con ello, a evitar el escalamiento de un conflicto hasta una situación de intratabilidad.

9.2. La importancia de enfrentar y mitigar la hostilidad

La hostilidad en turismo es, a la vez, una barrera para el desarrollo de un destino de viajes y consecuencia de la interacción humana en las diversas actividades que le dan vida al sector. La hostilidad observada en un destino turístico no es algo que se queda en dicho sitio, sino que puede tener externalidades importantes en sitios, lugares o países vecinos. Tratar con actores sociales hostiles es una prioridad para que el turismo pueda existir y generar beneficios sociales. Los tres argumentos principales para alentar procesos de reconciliación emergentes dirigidos a reducir la hostilidad en los conflictos turísticos y facilitar el logro de consenso son: el desperdicio de recursos valiosos para el bienestar social y la competitividad del

sector, las externalidades de un conflicto que transita hacia la hostilidad y la violencia, y los impactos duraderos de los conflictos asociados al peligro y la incertidumbre.

Aprender a dialogar para reducir hostilidades. De acuerdo con Susskind y Field (1996), hay seis razones principales para que los actores sociales, o por lo menos algunos de ellos, muestren enojo muy serio en un conflicto y estén dispuestos a usar un repertorio de acción transgresor o anti acuerdo para defender sus intereses. Estas razones son:

- La frustración asociada a experiencias previas de haber sido dañado.
- El temor de ser dañado o seriamente perjudicado en el futuro.
- La percepción de que hay valores altamente apreciados que son alterados o pueden ser perjudicados con una decisión, alterando con ello un sentido de vida.
- El sentimiento de debilidad frente otros actores o circunstancias.
- La percepción de ser tratado injustamente o sin respeto a su dignidad.
- La percepción de haber sido engañado o tratado con mentiras, y cuando se considera que mostrar enojo, ayuda a la causa, atrae partidarios y recibe más atención.

Esta tipología sugiere que la hostilidad en un conflicto es un problema multifactorial en tanto, cada actor social, en cada circunstancia, puede estar guiado por dos o más de los sentimientos o percepciones señalados. La hostilidad puede ser evolutiva, en tanto, puede estar motivada por una secuencia de dichas percepciones. Por ello, una tarea central de las evaluaciones y las negociaciones es aprender a leer los simbolismos, los discursos y los repertorios de acción en forma integral para responder a tres tipos de interrogantes. Como se observa en la Tabla 9.1, una prioridad del diálogo para alcanzar condiciones de menor hostilidad, debe estar

guiada por preguntas dirigidas a tres propósitos: entender el origen, identificar opciones de mitigación y explorar opciones de acuerdo.

Tabla 9.1. Preguntas para entender la hostilidad y ampliar espacios para construir acuerdos

El diálogo racional es crucial para entender los orígenes de la hostilidad y para identificar opciones de manejo (negociar con tranquilidad). El análisis retrospectivo de experiencias vividas o contadas en algún medio, puede servir para entender mejor la hostilidad del público. En toda situación de enojo hay tres tareas básicas para el evaluador de conflicto/negociador: entender, encontrar opciones para mitigar y explorar opciones de acuerdo.

Preguntas dirigidas a entender el origen del enojo	Preguntas dirigidas a entender opciones para mitigar el enojo	Preguntas para identificar opciones de acuerdo
¿Qué aspectos del proyecto o decisión encuentra más adversos a su forma de vivir?	¿Qué se puede hacer para paliar sus preocupaciones y los temores de la comunidad?	¿Cómo se pueden atender las preocupaciones de las personas que se sienten más afectadas?
¿Usted siente que es necesario hacer cambios en la forma como Usted y (x) se tratan?	¿Hay algún tipo de temor entre algunas personas que Usted considera más difícil de erradicar?	¿Qué se puede hacer para prevenir, o, en su caso, saldar los impactos o daños percibidos como más serios?
¿Hay algo en esta situación o asunto que alteró profundamente su manera de sentir respecto a lo que está aconteciendo a su alrededor?	¿Quién está haciendo algo para atender sus temores y quién debería trabajar más para mostrar su compromiso de atender sus preocupaciones?	¿Siente Usted que hace falta más información sobre algunos temas para entender mejor la situación y valorar mejor los temas sobre los que nos debemos preocupar?
¿Qué otros temores cree Usted que existen en su comunidad o son compartidos por personas como Usted?	¿Por qué sí, y, por qué no, es viable la cooperación entre los involucrados en este conflicto (o negociación).	¿A su entender, qué opciones para resolver las diferencias y los conflictos no han recibido la atención que merecen por parte de los involucrados?

Fuente: Creación propia, adaptada de Susskind y Field (1996).

Hostilidad y desperdicio de recursos. Las acciones hostiles realizadas por actores sociales en un conflicto, constituyen un desperdicio directo de recursos que podrían ser mejor utilizados para ofrecer bienes y servicios a los turistas y a la sociedad en general. El cálculo de pérdidas asociadas a dichos comportamientos puede llegar a ser inconmensurable. El problema es mayor durante episodios de confrontación en donde se pueden regis-

trar daños a propiedad ajena, actos de rapiña, bloqueo de infraestructuras y daños a bienes patrimoniales. Aunque a primera vista los daños provocados pueden encontrar justificación en la construcción discursiva de reivindicaciones, éstos pueden ser empíricamente irreparables o muy costosos, no sólo para los dueños, los responsables de un bien o para quienes proporcionan un servicio, sino para la sociedad en su conjunto y los usuarios del bien o servicio dañado.

Las externalidades de las acciones hostiles en conflicto y negociación. Cuando dos o más actores participan en interacciones caracterizadas por acciones de hostilidad, especialmente cuando tal hostilidad se manifiesta en alguna forma de violencia o destrucción, los perjudicados no son solamente quienes participan en dicha interacción. Por ello, no es bueno para el éxito de un destino turístico dejar que tales interacciones hostiles sigan su camino usando como excusa que se trata de "un conflicto entre particulares", una situación en la que "se están golpeando", o peor aún, "matando entre ellos". Cuando se usan esas afirmaciones para no intervenir en un conflicto, se está tratando de evadir la responsabilidad que representa afrontar las externalidades de los comportamientos considerados negativos para el desarrollo turístico y el bienestar social.

Todo en turismo es relacional, y las interacciones locales suelen estar fuertemente encadenadas a condiciones y procesos de alcance global en los que participan actores que, en forma reduccionista, solemos no considerar como parte de un conflicto. Esto explica por qué, si en una región del estado de Chiapas, o de cualquier otra parte del mundo, hay grupos disputándose violentamente el territorio, en Europa o Estados Unidos hay gobiernos y empresas privadas que responden a esa situación, emitiendo advertencias de alerta a sus ciudadanos para detener sus viajes a dicha región, o cancelaciones directas de viajes en esa dirección (Akamavi et al., 2023; Aristegui Noticias/KC, 2024).

Los impactos duraderos del comportamiento hostil. Todo conflicto basado en el uso de un repertorio de acciones hostiles y todo proceso de negociación que no culmina en acuerdo por la misma razón, tiene impactos negativos duraderos para el sector y para la sociedad del destino turístico en cuestión. Dependiendo de la magnitud del conflicto y su duración, puede tener impactos negativos para las regiones o países vecinos al sitio del conflicto y para las generaciones futuras. En casos extremos donde la confrontación parece haber alcanzado el status de conflicto irresoluble, como ocurre en el conflicto Israel-Palestina, o Chipre griego-Chipre turco, los saldos económicos han alcanzado niveles estructurales y se han sostenido a lo largo de muchos años.

9.3. Aportaciones y limitaciones de una campaña de comunicación

El Grupo Vidanta es uno de los jugadores principales del desarrollo turístico en México. La información publicada en su página de internet indica que su presencia se concentra en siete de los principales destinos turísticos del país, en donde opera una colección de instalaciones hoteleras y de entretenimiento, así como instalaciones deportivas destacadas por el tamaño y calidad. Su presencia en el mercado se ha consolidado y la influencia política de su propietario ha crecido vertiginosamente (Tabla 9.2).

Esta expansión no ha estado exenta de controversias, en las que se pueden detectar evidencias de una estrategia deficiente de comunicación con la sociedad y con los afectados por los impactos ambientales y sociales de sus proyectos. Además de acciones adversariales de los vecinos a sus instalaciones, entre las que se destacan protestas y quejas por el desarrollo de Vidanta World en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, durante el gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador, el fundador del grupo ha sido acusado públicamente por conflicto de interés por su papel

como supervisor honorario de las obras del Tren Maya y por contratar a un hijo del presidente. Si bien las acusaciones fueron desestimadas en su tiempo, el problema de comunicación con la sociedad persiste, lo que, a su vez, alienta los conflictos socioambientales.

Tabla 9.2. Instalaciones hoteleras del Grupo Vidanta, según destino turístico

Destino	Hoteles					
	Mayan Palace	The Grand Mayan	Grand Luxxe	The Estates	The Grand Bliss	The Bliss
Riviera Maya	X	X	X	X	X	X
Nuevo Nayarit-Vallarta	X	X	X	X	X	
Acapulco	X	X				
Puerto Peñasco	X	X				
Los Cabos		X				
Mazatlán	X					
Puerto Vallarta	X					

Fuente: Grupo Vidanta (2024).

Ese resultado se puede interpretar mejor a la luz de la estrategia de comunicación seguida por el grupo, en la que se hace un uso tradicional de los medios a su disposición. La estrategia ha incluido, a) una entrevista concedida al Grupo Expansión, en la que su fundador destaca la trayectoria de un origen humilde –viviendo en una casa de adobe–, al éxito de su participación en el mercado y la atracción de divisas –700 millones de dólares en un año–; y b) publicación de desplegados en la prensa

nacional, dando a conocer la demanda por daño moral a la organización Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (Tourliere, 2022).

En este último caso, el problema de comunicación del Grupo Vidanta es menos efectivo porque se construye en un contexto de relaciones con el gobierno usando un mecanismo que se puede llamar "familismo público-privado", esto es, una especie de capital social (*bonding*) que si bien alienta la confianza intra-grupo, y estimula normas de solidaridad hacia el grupo, contribuye a crear impactos negativos en la sociedad porque privilegia el beneficio para la red familiar y las redes de muy corto alcance y el debilitamiento de las estructuras institucionales (Nanetti, y Holguin, 2016).

Con este mecanismo, del cual encontramos indicios en la gestión del proyecto de restauración de templos en Portobelo, Panamá, actores públicos y privados montan un escenario que les permite intercambiar favores y repartir un botín cocinado en proyectos que lucen independientes al escrutinio público, pero que, en la práctica, son ingredientes de un mismo pastel a repartir de diversas maneras entre la red establecida. En el caso de la relación Presidencia de la República-Grupo Vidanta, la sociedad logra enterarse de este mecanismo debido a que la presidencia de la república reveló su estrategia de colaboración con el grupo empresarial.

Para justificar el nombramiento del fundador de Vidanta como supervisor de obras en el Tren Maya, el presidente señaló "Vamos también a llevar a cabo una supervisión. Independientemente de lo que establece la legalidad, yo he decidido que me represente como supervisor de obra Daniel Chávez, empresario turístico que lo va a hacer, lo aclaró: de manera honorífica. No va a cobrar nada" (*El Economista*, 2022).

Por lo menos, en el caso de Bahía de Banderas, todo este manejo de los medios no resolvió con rapidez el conflicto con vecinos, organizaciones gubernamentales y medios de comunicación tradicionales. El episodio de confrontación hostil tuvo su mayor actividad entre los años 2016 y 2022. En 2022, *Proceso* publicó un reportaje en el que se mencionan las quejas de los

vecinos, los impactos ambientales por tala de vegetación e invasión de la zona federal en el Río Ameca, la pérdida de hábitat en humedales (Fuentes, 2022). Hasta mayo de 2022, el sitio *Global Atlas of Environmental Conflicts*, lo tenía registrado como un caso conflictivo relacionado con instalaciones recreativas, adquisición de terrenos y afectaciones a población rural. Este es un ejemplo de un conflicto de larga duración, cuyos orígenes se pueden rastrear a 1971.

Desde la perspectiva del enfoque de ganancias mutuas, una campaña dirigida a apaciguar la hostilidad de los adversarios al proyecto y a construir consenso con ellos, debió haber incluido varias estrategias reconocidas como efectivas en los procesos de negociación. Susskind y Field (1996) señalan que una campaña de ese tipo debe incluir una consideración seria de los intereses de los medios, lo que significa tomar en cuenta sus metas, tiempos y necesidad de acceso a la información, sin tratar de encubrir algo, porque eso levanta sospechas. Es necesario contar –no inventar–, historias relevantes para el público y nunca considerar a los medios como enemigos. Asimismo, sugieren que es necesario evitar dar vueltas a los mismos argumentos justificativos de posiciones y logros, en vez de enfrentar la situación con base en datos reales de las complejidades enfrentadas por la empresa y sus objetivos. Para lograr esto, recomiendan, entre otras cosas, tener voceros capacitados e informados y concentrar la comunicación, de preferencia, en una sola voz.

9.4. Los retos de tratar con un público hostil

La hostilidad de algunos involucrados es un tema analíticamente relevante y de un valor estratégico para diseñar procesos de negociación. En su libro sobre el tema, los profesores Lawrence Susskind y Patrick Field (1996) plantean que la hostilidad conduce al atrincheramiento y al cierre de oportunidades para avanzar a procesos de negociación. Para entender

mejor este problema, ellos plantean dos preguntas muy simples: ¿Qué es el enojo? y ¿Por qué está enojada la gente?

Su intención al establecer estas interrogantes no es encontrar salidas basadas en el ninguneo y el descrédito de personas o grupos que se acercan al manejo del conflicto desde la experiencia del enojo. Más bien, ellos proponen una alternativa analítica que hace del enojo un componente del repertorio de acciones que un grupo o una comunidad puede usar para defender sus intereses en un proceso de conflicto y negociación. Así que, para empezar a cambiar el enfoque de los interesados en este tipo de procesos, Susskind y Field (1996), definen el enojo como el motor que ayuda a mantener corriendo diferentes elementos del repertorio opositor, tales como expresiones políticas, uso de barricadas, forma de desplegados, campañas de participación en elecciones, boicots, entre otros.

Más que explorar las implicaciones de usar la definición clásica del enojo como conjunto de sentimientos hostiles e insatisfacción, Susskind y Field (1996) prefieren considerar que "el enojo es una respuesta defensiva al dolor o a la amenaza de dolor, sea este real o percibido... de modo tal que cuando alguien se percibe a sí mismo o percibe que sus seres queridos están en peligro, se encabritan y pelean". Estos autores argumentan que, en un contexto de relaciones sociales, en donde surgen diversos tipos de conflicto, no se debe descartar la posibilidad de que "el enojo puede ser usado estratégicamente y en forma consciente para construir y mantener el poder", sin que ello signifique que "el enojo, antes que ninguna otra cosa, sigue siendo una respuesta humana al dolor o a la amenaza de dolor" (Susskind y Field, 1996, p. 16).

Su propuesta analítica, no está dirigida a excluir el enojo como un sentimiento irracional y sin sentido en un proceso de conflicto y negociación. Todo lo contrario, los involucrados, analistas de conflicto y facilitadores de diálogo y negociación se ven obligados a considerar el enojo como un sentimiento que ayuda a construir discurso, asignar causas y

responsabilidades, incluso, canalizar energías a favor o en contra de soluciones negociadas.

Siguiendo esta línea analítica, los ejemplos identificados en este capítulo, constituyen una buena base para hacer recomendaciones dirigidas a aprender a identificar, prevenir y mitigar el uso de comportamientos hostiles en conflictos y negociaciones en el sector turismo. Algunas de las más importantes, se mencionan enseguida:

Evaluar y monitorear el potencial de conflicto. Es probable que el desinterés o falta de experiencia en el manejo de conflictos, esté arraigado en la confianza de que, en el escenario conocido, no parece existir un rasgo de estallido de un conflicto. No obstante, el desinterés también florece donde existen condiciones para intentar sobrevivir con lo conocido o imponer la voluntad propia antes, durante y después de un conflicto. Ignorar a los opositores es, a menudo, un acto de arrogancia de quien se conoce con la influencia suficiente para, dado el momento, lograr que la ley se ponga de su parte y hacer que los agentes del Estado, u otros agentes poderosos, actúen para calmar los ánimos, volver las cabras al redil y seguir con su modelo de negocios de costumbre.

Este tipo de actitudes es, a veces, la base fundacional del modelo dominante de conducir el desarrollo turístico. En México, hay abogados muy convencionales que logran persuadir a sus clientes de continuar con estrategias conocidas de manejo de conflictos, lo cual implica la judicialización del caso, la procuración de castigos a los "infractores" de la norma establecida, y el acopio de oportunidades mediante tráfico de influencias.

No obstante, es claro que, a medida que el mundo se vuelve más complejo, e interdependiente, los impactos distributivos del turismo y los supuestos que dan origen a las formas convencionales de competitividad, están llegando a su límite. Nuestro argumento es que cualquier país, ciudad, comunidad o empresa que dependa altamente del turismo,

necesita aprender a transitar hacia procesos sistemáticos de monitoreo y evaluación de conflictos y hacia rutas negociadas de toma de decisión para mantenerse competitivos (Miguel-Velasco et al., 2019).

Incorporar un público hostil al diálogo. La incorporación del público hostil al diálogo, puede ser muy compleja e, incluso, estar llena de riesgos. Sin embargo, el uso de esta estrategia puede arrojar buenos resultados. El ejemplo siguiente muestra algunas lecciones aprendidas en el intento de incorporar al diálogo a los opositores de un proyecto en un ambiente muy hostil en el estado de Oaxaca, México (Tabla 9.3).

Tabla 9.3. Incorporación de un público hostil al diálogo

Lecciones aprendidas en la incorporación de un público hostil al diálogo durante una evaluación de impacto social en el estado de Oaxaca, México	
Tener claro el objetivo de la reunión y del proyecto	Esta era una reunión de información y consulta ciudadana respecto a los alcances y posibles impactos de la construcción de una central hidroeléctrica en un río cercano, que generaría electricidad, para, entre otras cosas, abastecer el crecimiento de la demanda regional provocada por el crecimiento de la población, la tecnificación paulatina del campo y el desarrollo turístico y urbano, en algunos destinos turísticos del corredor Puerto Escondido-Acapulco.
Convocar en forma abierta en un lugar neutral	La reunión fue convocada en una cancha pública de una comunidad neutral. Cuando llegamos al salón donde se había convocado una reunión con la modalidad de grupo focal en un pueblo cercano a la Costa Chica de Oaxaca, apenas habían llegado algunos involucrados. Cerca del sitio seleccionado para la reunión –una cancha de basquetbol techada–, había algunas cuantas camionetas con grupos de personas todavía en su interior. Poco a poco, hombres y mujeres –muchas mujeres–, empezaron a descender de los vehículos y a aproximarse cautelosos a la puerta de ingreso de la cancha techada. Luego, arribaron al lugar otros camiones más grandes llenos de personas adultas. De uno de ellos, bajó un hombre con actitud de liderazgo, trayendo consigo un equipo de sonido que incluía micrófono y megáfono. Algunos de los hombres traían machetes.

Continuación Tabla 9.3

Lecciones aprendidas en la incorporación de un público hostil al diálogo durante una evaluación de impacto social en el estado de Oaxaca, México	
Conocer de antemano al público convocado	Éste era, sin duda, uno de los grupos más hostiles que habíamos visto ante un proyecto de infraestructura de gran magnitud. No querían escuchar nada, estaban acostumbrados a imponer sus condiciones a otros involucrados, desde hacía varios meses habían bloqueado el acceso al posible sitio de construcción de la presa, tanto al personal de la empresa promotora del proyecto, como a cualquier otro agente externo que fuera sospechoso de hacer propaganda a favor de la obra.
Actuar con honestidad y establecer comunicación conforme al mandato en el proceso de análisis de conflicto y negociación	En nuestra calidad de miembros del equipo de evaluación de impactos sociales de tal proyecto, nuestro grupo pequeño venía acompañado de dos funcionarios de la empresa. Tuvimos éxito en la tarea. Comunicamos el mensaje sobre los alcances y propósitos de nuestra misión, escuchamos con atención y respeto todas las dudas que nos presentaron. Respondimos en forma honesta, respetuosa y clara los cuestionamientos hechos a los beneficios del proyecto, las consecuencias negativas para la región, el impacto en las familias e, incluso, las críticas sobre los métodos de consulta planteados. Se usaron ejemplos sencillos que cualquiera podía entender desde su propia experiencia de vida.
Saber cuándo se ha logrado el propósito y respetar las decisiones de interlocutores en torno a la continuidad del diálogo	Cuando parecía que la hostilidad inicial había amainado casi por completo, cuando las preguntas y las respuestas empezaron a centrarse en las ventajas de alcanzar acuerdos por consenso de modo que, un proyecto, originalmente percibido como algo totalmente en contra de los intereses locales, empieza a aparecer como una posibilidad de introducir cambios y sostener condiciones que de algo sirven a la calidad de vida de los habitantes de la región, el líder que bajó del camión, decidió terminar abruptamente la reunión. Al fin y al cabo, dijo: “nosotros trajimos a la gente y el equipo, y ya nos vamos”. Ellos eran, en efecto el único de los grupos que había respondido a la convocatoria de consulta. Todos los demás involucrados convocados en una invitación abierta, se enteraron que este grupo asistiría y decidieron darles todo el espacio para ser escuchados.

Continuación Tabla 9.3

Lecciones aprendidas en la incorporación de un público hostil al diálogo durante una evaluación de impacto social en el estado de Oaxaca, México	
Valorar los resultados y los factores que los provocan	En la recapitulación de la experiencia anterior, desde el equipo de consultores, expresamos nuestra sorpresa por la abrupta interrupción de parte del líder, el representante de la empresa opinó que era entendible, en los siguientes términos: "ellos no estaban preparados para que los trataran bien". Aparentemente, eso no les gustó a los líderes y prefirieron salir de la reunión, antes de que el diálogo les pareciera a los asistentes todavía más informativo, productivo y amigable.

Fuente: Narrativa basada en experiencia de campo en un pueblo de la Costa Chica de Oaxaca.

Abstenerse de usar el mecanismo de evasión de responsabilidad. En un escenario crecientemente conflictivo es casi normal que los protagonistas del desarrollo turístico se sientan atraídos por la idea de desconocer las consecuencias sociales de sus decisiones. Desde el lado de la empresa, y a veces también desde el gobierno, quienes planifican, construyen u operan proyectos, pueden pensar que, si bien existe oposición, ésta no se refiere directamente a sus actividades. La idea de que la responsabilidad está en otra parte, en otro tipo de proyectos, como puede ser una obra dirigida a proveer de energía una zona turística, les evita la molesta tarea de enfrentar las externalidades del turismo. Otra ruta de escape, consiste en desconocer a quienes se quejan de una situación o cuestionan los méritos de una decisión.

Y cuando un conflicto hace erupción, cuando el público agraviado por algo, toma las calles, hace plantones, bloquea caminos y rutas de acceso, entonces, siempre existe la opción de pedir ayuda externa, solicitar que se imponga la ley, y declarar la existencia de intereses políticos o agentes extraños que sólo buscan su beneficio. Asumir la responsabilidad de enfrentar un público hostil, nunca, o casi nunca, está en la agenda de una empresa turística. Los directivos no ven los beneficios de prepararse para

ser parte de un conflicto o participar en un proceso de negociación que conduzca a un acuerdo que les permita seguir mejorando su servicio o su producto, mantener su competitividad y contribuir, desde su trinchera, a la competitividad de un destino turístico, de un municipio o del país.

No usar la excusa de que se están peleando entre ellos. Cuando vemos a pescadores y turistas en las playas de Puerto Escondido, Oaxaca, golpeándose entre sí por acusaciones de robo de un teléfono celular, y cuando vemos a taxistas convencionales destruyendo un auto y golpeando a un chofer porque ofrece un servicio de movilidad mediante plataforma digital en Cancún, no estamos ante una situación que podemos describir simplemente "como se están golpeando entre ellos" y cambiar de tema. Insistir en esa construcción discursiva es tratar de evadir la responsabilidad de aprender a manejar ese tipo de situaciones para evitar que la confrontación entre actores con intereses encontrados, evolucione en un repertorio de hostilidad y de violencia, sin tomar en cuenta las implicaciones que esto tiene para el desarrollo del turismo en forma pacífica, incluyente y sustentable.

Asumir la responsabilidad de escuchar y entender a los demás. Durante un viaje de trabajo de campo en Santa Rosaliíta, una pequeña comunidad de pescadores que ahora pertenece al municipio de San Quintín, pero que, hasta principios de 2020 era un remoto pueblo del sur del municipio de Ensenada, Baja California, un equipo de investigación en el que uno de nosotros participaba como entrevistador, se encontró un escenario de conflicto latente, propio de una novela de realismo mágico.

Hacía algunos ayeres, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) había invertido en la construcción de un muelle que sería parte de un proyecto denominado Escalera Náutica de la Región Mar de Cortés, el cual, facilitaría el arribo de cruceros para turistas que se dirigen a

Los Cabos.[1] Para ese fin, fue necesario expropiar tierras y compensar a campesinos dueños de las parcelas donde se construirían las instalaciones para la operación de la terminal marítima. Esas decisiones tuvieron un efecto perverso en la comunidad cuyo asentamiento abarcaba tierras de dos ejidos.

Según lo declararon los entrevistados al equipo de investigación, los propietarios compensados se confrontaron con los opositores. Un campesino, indemnizado durante la primera etapa del proyecto de FONATUR, tomó la iniciativa de construir una cerca que, físicamente, dividió al poblado en dos, y dejó el cementerio del pueblo en el lado que protegía sus intereses. Esa situación prevaleció hasta que alguien falleció y fue necesario transgredir aquel impedimento, derribar la barrera y acceder al cementerio para enterrar al difunto.

Conclusión

Situaciones conflictivas como las señaladas en este capítulo y los efectos que tiene no considerar la hostilidad del público, son cada vez más abundantes. En el caso de México, este tipo de conflictos han tomado un camino cada vez más violento. El repertorio de la hostilidad en contra de decisiones y proyectos que inducen al desarrollo turístico en una dirección determinada, se ha diversificado y tornado más agresivo. Las inconformidades de los involucrados se resuelven más a menudo a balazos o con otras acciones violentas. Incluso, la defensa de los derechos humanos de públicos afectados por el desarrollo turístico, conduce, con frecuencia, a actos de abusos de dichos derechos para otro tipo de individuos o grupos.

¿Cómo transitar de la hostilidad hacia la pacificación y la negociación como procedimiento dirigido a construir valor? Morantz (2020), sugiere que una estrategia para lograr lo anterior es insistir en la búsqueda de solu-

[1] El convenio marco del proyecto, dirigido por FONATUR, se celebró el 21 de febrero de 2001. Incluía a los estados de Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora (FONATUR, 2006).

ciones de valor para todos los involucrados, mediante acciones dirigidas a entender las preferencias y prioridades de las partes hostiles, explorar sus intereses, mientras se procura proteger los intereses propios.

Lo que se ha descrito en este capítulo, sugiere que el cambio de rumbo hacia el trato respetuoso de la hostilidad del público, implica que los tomadores de decisiones que influyen activamente en el desarrollo turístico, deben aprender y desarrollar capacidades para asumir tres compromisos: asumir un liderazgo con responsabilidad social; convertirse en personas dignas de confianza; y desarrollar capacidades de diálogo, comunicación y empatía para ser parte de negociaciones de beneficio mutuo e impacto social positivo.

U*n liderazgo responsable.* Esto implica asumir una actitud transformadora del liderazgo para poder ejercer tal papel, no solo para lograr los objetivos de corto plazo de su empresa, agencia de gobierno o grupo, sino para contribuir, en el sentido más amplio, al bienestar de la comunidad, a la competitividad del turismo del destino en cuestión.

Inspirar confianza. Las redes de confianza ayudan a solventar conflictos en el sector turismo, en la medida que crean un espacio para el diálogo y la búsqueda de soluciones a problemas de interés común. Como lo sugieren Nucamendi et al., (2023), los actores que participan en un conflicto pueden usar diversos mecanismos para procurar soluciones que favorecen el interés colectivo, lo cual no implica que algunos de ellos intenten usar el diálogo y crear redes de confianza con la clara intención de incurrir en prácticas de apropiación de beneficios del desarrollo turístico. Su estudio en el Valle de Guadalupe, Baja California, indica que, ante las presiones derivadas del auge inmobiliario y el turismo que llega al Valle buscando experiencias de la convivencia con la producción de vino,

una diversidad de actores utilizó las redes de confianza para enfrentar las tensiones emergentes y pudieron lograr avances sustanciales en la resolución de conflictos.

Para desarrollar redes de confianza, los actores involucrados en el desarrollo turístico deben aprender a poner, en manos de otros, aspectos valiosos para su existencia y a generar expectativas de reciprocidad. En el contexto de un conflicto y proceso de negociación, la confianza se traduce en ganancias o pérdidas en la reputación de alguien que participa en ambos procesos y con sus actos manda las señales adecuadas a otros involucrados que indican que pueden contar con él o ella para incursionar en una dirección en el manejo del conflicto o en la construcción de opciones de común acuerdo.

Hay diversas actividades prácticas que pueden llevarse a cabo con el fin de entender mejor los procesos y, al mismo tiempo, generar confianza durante el ciclo conflicto-negociación. Entre las mencionadas en la literatura especializada, se encuentran:

i) La participación en la generación conjunta de información.
ii) El desarrollo de una estrategia comunicativa que hace públicas las expectativas en el diálogo.
iii) El compromiso con las agendas de acción acordadas por los involucrados que forman parte de una alianza o red de colaboración.
iv) La abstención de prácticas de amenazas o presiones para lograr que otros actores actúen en la dirección que le conviene al involucrado que las lleva a cabo.
v) El cuidado de no incurrir en sesgos de representación o agenda propia, cuando se funge como representante de otros involucrados en procesos de negociación multilateral.

La confianza es, en suma, un aglutinante de los intereses que permite forjar alianzas estables y con capacidad de influencia que proveen beneficios a quienes participan en ellas.

Desarrollo de capacidad de negociación. Durante los procesos de negociación tienen lugar dinámicas particulares, relacionadas con las habilidades de comunicación, identificación y cálculo de oportunidades, análisis de *trade offs* en los que se incurre en el proceso de crear alternativas, desarrollo de liderazgo y relaciones de confianza con otros negociadores.

Una lección clave de este capítulo, es que la hostilidad del público tiene raíces complejas y manifestaciones de mayor o menor grado de intensidad. Es posible desarrollar capacidades para entenderlas y mejorar el resultado de su manejo. Esto puede ocurrir en la práctica, pero es importante pasar por procesos de aprendizaje que ayuden a crear opciones y a mantener una buena comunicación agente-principal, además de un ambiente de tranquilidad durante las negociaciones.

Conclusiones

El 2 de julio de 2025, varios medios de comunicación divulgaron un reportaje con escenas y comentarios sobre un pleito de dos pasajeros en un vuelo de Frontier Airlines entre Filadelfia y Miami. Según las historias narradas, un pasajero antes de que el vuelo aterrizara tomó a otro por el cuello y ambos se empezaron a dar una golpiza severa. La narración de los hechos por parte de testigos presenciales y los comentarios de un experto consultado por la cadena de noticias ABC de Estados Unidos, plantean un escenario que indica la necesidad de hacer algo para terminar con este tipo de hostilidades violentas en pleno vuelo (*ABC News*, 2025). La víctima presentó una versión de los hechos como dando a entender que él simplemente estaba sentado en su asiento cuando fue tomado por sorpresa por el pasajero-agresor, un joven de 25 años. No obstante, según dos mujeres jóvenes, testigos presenciales de la pelea, esto es lo que ocurrió realmente:

> El hombre que estaba sentado en el asiento posterior estaba haciendo comentarios al hombre de enfrente, mmm como comentarios negativos todo el vuelo, y el hombre de enfrente fue al baño y cuando regresó, ahí fue que las cosas empezaron a escalar... podías oír el golpeteo repetido, y como que la gente hablaba y gritaba.
>
> Y simplemente vimos a dos personas peleando y era como si estuvieran golpeando la pared cercana.

En la búsqueda de posibles respuestas a este tipo de situaciones, el reportaje presentado por ABC traslada su cobertura a la consulta de un analista experto en aviación quien después de revisar esa experiencia hace una reflexión que resulta útil como preámbulo a las conclusiones del presente libro, esta es que:

> Realmente tenemos que hacer más para detener este sinsentido. Esto debe de ser tratado con la seriedad de que realmente es una disrupción en la cabina que puede conducir a cosas mucho peores.

Según la información revelada por ABC, en esta contienda, el gobierno tomó una decisión muy simple, puso una multa de 500 dólares al hombre que atacó primero al pasajero del asiento posterior, y aparentemente decidió dar por terminado el altercado.

Como casi todas las situaciones analizadas a lo largo del libro, el caso del vuelo de Frontier nos presenta con un microcosmos del entendimiento que tenemos del conflicto y de la capacidad o incapacidad de negociación que presentan los protagonistas del turismo, pero también de la capacidad del Estado para producir políticas públicas dirigidas a cambiar la disposición a involucrarse en conflictos disruptivos y, como en este caso, muy riesgosos para la sociedad.

El hecho de que sea un tipo de pleito cada vez más común y que los repertorios de acción usados por los protagonistas de la contienda sean crecientemente disruptivos, confirman la tesis sobre la necesidad de entender las causas reales de los conflictos en turismo y la importancia de considerar su naturaleza relacional cuando se explora la posibilidad de lograr que ese tipo de situaciones sean resueltas mediante estrategias de negociación que procuran el beneficio mutuo de los participantes y el bienestar de la sociedad en general.

Este libro busca atraer la atención de los expertos en investigación y docencia en el campo del desarrollo turístico, y de los tomadores de decisión en los sectores público, privado y social, sobre la importancia de estudiar conflictos y procesos de negociación y de formar profesionales con las capacidades necesarias para participar en la gran diversidad de situaciones, que día a día, tienen lugar alrededor del mundo. Con ese fin, hemos propuesto una manera innovadora para descifrar el significado pleno de situaciones conflictivas que son cada vez más comunes.

La principal conclusión de esta obra es que el entendimiento de los conflictos y el desarrollo de capacidades para manejarlos y para negociar son importantes si se busca mitigar sus impactos, reducir los costos de los procesos y procurar soluciones a éstos, mediante negociaciones estructuradas que resulten en soluciones aceptables para los involucrados en los diversos conflictos que aquejan el desarrollo turístico.

Este libro constituye una aportación al estudio de conflictos y negociación a nivel internacional y nacional al proponer un viraje teórico de este tipo de estudios que incorpora el análisis relacional de las dinámicas contenciosas y los procesos de negociación observados en el mundo del turismo. Estas dinámicas son vistas aquí como un microcosmos de procesos sociales más amplios cuyas explicaciones requieren el análisis cuidadoso de las interacciones entre agencia, contexto y estructura. En el campo de los estudios de turismo, el libro posiciona el estudio del conflicto y la negociación y el desarrollo de capacidades profesionales como prioridades para entender lo que está ocurriendo en las distintas escalas de la interacción social que hace posible esta actividad.

El interés científico y político en el turismo en México y en el mundo, paulatinamente ha ido reconociendo que, en el centro del debate sobre las posibilidades del turismo como ruta para el desarrollo local, regional e internacional, se encuentra el reto de conciliar la diversidad de intereses, la prevención y manejo de conflicto y la construcción de consensos en

torno a soluciones socialmente aceptables. Ajustar las prácticas de los diversos actores a esa realidad, ha resultado complicado y seguirá siendo un reto para todos.

Otra aportación importante de este libro es el énfasis puesto al papel que pueden desempeñar las universidades y centros de investigación en el entendimiento de los conflictos y los procesos de negociación en turismo. En estos centros de investigación y docencia, se forman a los profesionales que dirigen esta actividad o que investigan sus implicaciones para la sociedad y el medio ambiente. Para presentar un argumento convincente sobre la importancia de entender la dimensión relacional de los conflictos en turismo hemos rastreado diversos eventos y situaciones que sugieren prioridades de investigación y docencia en este campo.

La investigación presentada en el capítulo 3 demuestra que todavía es necesario acelerar el aprendizaje y el desarrollo de capacidades necesarios para escenarios crecientemente conflictivos en el desarrollo turístico, y procesos de negociación multilateral, cada vez más complicados e interdependientes. Ese paso se está dando, poco a poco. Una prueba de ello podemos encontrarla en el inicio de las conclusiones del estudio de García y López (2017) sobre Cuatrociénegas, quienes reconocen lo siguiente:

> En un principio, los autores de este artículo se plantearon explorar el hecho evidente de la afectación de la biodiversidad del ANP por el desarrollo del turismo. El enfoque era principalmente cuantitativo. No obstante, la investigación fue revelando paso a paso la complejidad del fenómeno y los múltiples actores y conflictos sociales involucrados, no sólo al interior del ANP, sino también en sus alrededores. Fue así que se reconoció la necesidad de generar información que pudiera incidir a futuro en la toma de decisiones para el manejo del turismo, lo que indudablemente requería involucrar a la población local, a los inversionistas y a los distintos niveles de gobierno implicados. Esto condujo a recurrir a un enfoque cualitativo de orden constructivista que

> permitiera combinar y contrastar diversos puntos de vista acerca de la incidencia del turismo en un área tan frágil e importante por sus particularidades ambientales como es el ANP de Cuatrociénegas (García y López, 2017, p. 309).

Su estudio, no da pasos importantes en el entendimiento del conflicto u ofrece algún elemento que ayude a entender cómo se dieron los cambios en los conflictos ahí reportados, pero sí constituye un paso, un avance inequívoco al reconocimiento de que todo lo turístico es conflictivo. ¿Qué más se puede hacer desde la academia? Lo expuesto a lo largo del presente trabajo, da algunas pistas que pueden ser piezas clave en una agenda de investigación y docencia para acelerar este paso.

El análisis presentado en el capítulo 5 ayuda a entender los repertorios de acción usados por taxistas convencionales enfrentados con la oferta de transporte ofrecido en plataformas digitales. Este capítulo da cuenta de un proceso de innovación, repetición y emulación de repertorios de actores reales frente a procesos estructurales de cambio tecnológico que están modificando la experiencia de los viajes, y la estructura de mercado de transporte terrestre.

La transversalidad del desarrollo turístico y la diversidad de actores. Desde el ámbito de las políticas públicas, es común escuchar voces que abogan por enfrentar el desarrollo turístico como un asunto del desarrollo, cuya transversalidad demanda una acción coordinada del gobierno. Desde el punto de vista seguido en este libro, reconocer la transversalidad es un paso en la dirección correcta, siempre y cuando esté acompañado de los recursos necesarios, las capacidades y la disposición política para reconocer la implicación de lo transversal en el manejo de conflictos y procesos de negociación, esto es, acciones concretas como las siguientes: identificación de la diversidad de actores e intereses, evaluación cuidadosa de los mismos, análisis de las opciones disponibles que pueden ayudar a crear

valor en los procesos de negociación, mejoras sustantivas en los procesos de convocatoria al diálogo, manejo estructurado y capaz de las dinámicas de negociación y un mayor compromiso de los involucrados para implementar los acuerdos logrados.

La profesionalización del estudio de conflictos. Uno de los objetivos que motivaron la escritura de este libro es mostrar, a los profesionales y tomadores de decisión que guían el desarrollo turístico, la importancia de incluir el estudio sistemático de los conflictos como un componente clave de su formación profesional. Para lograr ese objetivo, hemos insistido que los conflictos constituyen el átomo de la interacción humana que hace del turismo un campo del desarrollo económico propicio para una gran diversidad de situaciones contenciosas que influyen en la forma como se desarrolla una empresa, un destino o un país.

Consideramos que hemos contribuido a lograr este objetivo explicando aspectos clave de la metodología científica para el estudio de los conflictos, en los que es posible identificar delimitaciones contextuales, actores, asuntos, recursos utilizados, construcciones discursivas, eventos y episodios de confrontación que pueden ser, más o menos, disruptivos. El estudio sobre Portobelo, Panamá, presentado en el capítulo 7, demuestra la utilidad de iniciar con estudios exploratorios en los que es posible identificar todos los elementos que caracterizan a los conflictos que aquejan a este sector, a nivel internacional.

En ningún momento ha sido el propósito de este libro, exhibir la falta de interés en el desarrollo de capacidades analíticas de conflictos y de procesos de negociación como una debilidad de los programas de formación profesional en el campo del turismo.

El análisis focalizado en algunos de los conflictos más relevantes en México, y de las asignaturas de una docena de licenciaturas ofrecidas en las distintas regiones del país, tuvo la intención de identificar ventanas

de oportunidad para introducir formación de habilidades en ambos lados del nexo conflicto-negociación. En ese sentido, resulta satisfactorio constatar que ya existe ahí el andamiaje para expandir la agenda académica de desarrollo de habilidades en este campo, sin necesidad de hacer reformas estructurales a la malla curricular de los programas.

Las diferencias encontradas en la estructura de la oferta de las distintas universidades pueden ser vistas como una oportunidad para transitar hacia orientaciones específicas en el desarrollo de habilidades, de modo tal que los programas con mayores fortalezas en el estudio sociológico y político de los procesos, pueden hacer más aportaciones al estudio de los conflictos, mientras que los programas con mayor énfasis en estudios gerenciales, pueden transitar hacia el desarrollo de habilidades prácticas de negociación.

El desarrollo de capacidades de negociación. Como lo sugirió Howard Raiffa, al final de su libro *The Art and Science of Negotiation* (Raiffa, 1982), al redactar el contenido de ese tipo de obras, "uno de los objetivos pedagógicos es ampliar los horizontes de la gente que piensa en las negociaciones de manera estrecha" (p. 357), convencer a los miembros del sector empresarial de la importancia de entender los conflictos, mediar en ellos, aprender de procesos negociados, identificar los elementos esenciales de los procesos de negociación y, en general, el aprendizaje de términos clave usados en el estudio de conflictos y las negociaciones, junto con el desarrollo de habilidades que representa su utilización en el desarrollo de soluciones que crean valor social y beneficio mutuo para las partes.

El contenido del presente libro, se suma a ese interés por difundir la importancia de desarrollar capacidades para enfrentar temas controversiales y procesos de negociación en los que es posible encontrar soluciones que contribuyan a orientar el desarrollo turístico, a la vez que lograr grandes objetivos sociales, como son: la inclusión, el mejoramiento de las

condiciones de existencia de comunidades, el desarrollo seguro de experiencias turísticas y la sustentabilidad de los recursos que hacen posible el turismo, incluyendo el respeto a la dignidad de las personas y la identidad de comunidades, naciones y países.

Las aportaciones clave del enfoque relacional al estudio de conflictos y procesos de negociación en turismo

En la literatura internacional hay una especie de muro que separa los estudios de conflicto en donde ha permeado, con cierto éxito, el enfoque relacional de los procesos sociales; de los estudios sobre negociaciones aplicadas que se encuentran más imbuidos en el campo de los enfoques de cálculo racional de ganancias posibles.

La vertiente de estudios sobre negociaciones basadas en la construcción de consenso, soportada en la procuración de soluciones de beneficio mutuo, ha intentado, con cierto éxito, cerrar esa brecha al vincular, directamente, lo que ocurre en los procesos de negociación con los estudios previos que evalúan los conflictos. En estos trabajos, un aspecto importante es, entender quiénes son los actores, cuáles son los asuntos que les interesan y qué posiciones tienen los diversos involucrados respecto a distintas soluciones posibles, así como respecto al éxito mismo de procedimientos de negociación asistidos por mediadores o facilitadores expertos. Estos esfuerzos han contribuido a identificar la diversidad de roles y habilidades que deben tener quienes los desempeñan.

No obstante, todavía es posible avanzar más en el sentido de aprender a manejar mejor la existencia de conflictos en los procesos de desarrollo turístico y guiar mejor los procesos de negociación dirigidos a crear valor, y lograr distribuirlo, con la aceptación social de los involucrados. El enfoque relacional que ha aportado tanto al estudio de conflictos, también puede ayudar a los procesos de negociación mediante las siguientes estrategias de investigación y uso de resultados:

El entendimiento de los mecanismos causales de los conflictos. Al estudiar con cuidado la relación entre agentes, contextos y estructuras, no sólo es posible entender mejor las motivaciones de diversos actores al participar en los conflictos, sino que es posible entender mejor el panorama de sus posiciones, respecto a las rutas de desarrollo a seguir, las condiciones que debe cumplir un proyecto o iniciativa para obtener la licencia social para operar, o el compromiso de diferentes involucrados para continuar con una acción determinada.

El reconocimiento del carácter intersubjetivo de las interacciones sociales. El enfoque relacional, parte del supuesto de que hay procesos de aprendizaje intersubjetivo en las dinámicas de conflicto y negociación. Los actores sociales no entran en estos procesos, equipados solamente con un mecanismo racional de cálculo de ganancias asociadas a sus preferencias iniciales de opciones, sino que pueden ponderar otras opciones, dependiendo de los resultados obtenidos en las diversas rondas de interacción con el resto de involucrados. Esto convierte a los procesos de conflicto y negociación en ejercicios de aprendizaje social en los que es posible alterar los campos de poder que moldean las distintas dimensiones del desarrollo social y, en particular, del desarrollo turístico. Negociar desde una perspectiva relacional implica tener un sentido crítico sobre las relaciones de poder que dominan en los distintos campos de negociación, identificados al inicio de este libro.

La empatía como capacidad motriz del manejo de conflictos y negociaciones. Al centrar la explicación de los problemas sociales en la existencia de mecanismos causales, el enfoque relacional, aporta elementos para entender los orígenes de los conflictos y las posibilidades de alcanzar acuerdos en procesos negociados a partir del entendimiento de cómo los actores interpretan, en forma interactiva, su situación, los escenarios de cambio

y los grandes cambios globales que generan tendencias en el desarrollo turístico a distinta escala.

Esta posibilidad de entender las complejas relaciones entre agencia, contexto y estructura, conduce, como consecuencia lógica, hacia el desarrollo de las habilidades para entender conflictos y mejorar procesos de negociación que culmina por desarrollar la habilidad de ser empáticos en todas las interacciones. En este campo, ser empáticos significa: tener información que ayuda a entender nuestras propias posiciones y las posiciones de los otros, entender nuestras propias expectativas y las expectativas de los otros; pero, sobre todo, ayuda a entender que hay una clara interdependencia entre los participantes en el desarrollo turístico que lo hacen, más o menos, viable en la medida que resolvemos los conflictos en forma, más o menos, distributiva.

El enfoque teórico y los métodos de análisis sugeridos en este trabajo como referentes para inducir un giro del estudio de turismo que lleven al mejoramiento de capacidades en el estudio de conflictos y negociación, parecen al alcance de la mano de los expertos en ambientes académicos y sociales más amplios. Consideramos que avanzar en esa dirección contribuye a mejorar el bienestar de la sociedad. Desde una posición de habilidades adquiridas para negociar con empatía, es menos probable pretender arrasar con un recurso, apropiarse desproporcionadamente de las oportunidades y de extraer ganancias en el corto plazo a costa de cerrar, en el largo plazo, las opciones de una mejor vida y una mejor experiencia para todos los involucrados en el desarrollo turístico. Sin embargo, poner en movimiento la maquinaria organizacional e institucional para activar una agenda amplia de desarrollo de conocimientos y habilidades en este campo, es una tarea que requiere mayor debate para conciliar entre los diversos actores que tienen en sus manos el tránsito hacia un mejor entendimiento del carácter conflictivo del turismo y sus implicaciones sociales de alcance global.

Referencias

ABC *News* (2 de julio de 2025). *Fight on Frontier Airlines plane caught on camera* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=HBTaZOYk8xg

Abdullah, T., Carr, N. & Lee, C. (2025). A conceptualization of conflict involving local people in tourist destinations. *Current Issues in Tourism*, 1-17. Doi: https://doi.org/10.1080/13683500.2025.2481491

Abu Al Haija, A. (2011). Jordan: Tourism and conflict with local communities. *Habitat International*, 35(1), 93-100. Doi: https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2010.04.002

Adames, M. (2019). Patrimonio, territorio y memoria: análisis desde el Distrito Histórico de Panamá. *PatryTer*, 2(3), 37-48. https://www.redalyc.org/journal/6040/604065778006/604065778006.pdf

Administradora de Proyectos de Construcción [Aprocosa] (2025). Nosotros. https://aprocosa.com/nosotros/

Aguilar, S. & Funes, M. J. (2005). From macro to micro in Charles Tilly's relational approach. En M. J. Funes (ed.), *Regarding Tilly: Conflict, Power and Collective Action* (pp. 69-97). University Press of America.

Aguinis, H., Kraus, S., Poček, J., Meyer, N. & Jensen, S. H. (2023). The why, how, and what of public policy implications of tourism and hospitality research. *Tourism Management*, 97, 104720. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104720

Ahmad, R. (2012). Working with Pierre Bourdieu in the tourism field making a case for 'Third World' tourism. *Cultural Studies*, 27(4), 519-539. Doi: 10.1080/09502386.2012.707222

Aiello, M. A. & De Almeida, M. (coords.). (2016). *Abordaje de conflictos*. Astrea.

Akamavi, R. K., Ibrahim, F. & Swaray, R. (2023). Tourism and troubles: Effects of security threats on the global travel and tourism industry performance. *Journal of Travel Research*, 62(8), 1755-1800. Doi: https://doi.org/10.1177/00472875221138792

Alhasani, Y. R. M. & Muslim, N. A. B. (2022). Impact of negotiation strategies on the effectiveness of communication: A mediating approach from digital public relation. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(9), 100-117. Doi: 10.55463/issn.1674-2974.49.9.12

Alluri, R. M., Leicher, M., Palme, K. & Joras, U. (2014). Understanding economic effects of violent conflicts on tourism: Empirical reflections from Croatia, Rwanda and Sri Lanka. En C. Wohlmuther & W. Wintersteiner (eds.), *International Handbook on Tourism and Peace* (pp. 101-119). Drava. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1431440/FULLTEXT01.pdf

Almeida, C. (2005). Framing analysis: Examining mass mediated tourism narratives. En B. W. Ritchie, P. Burns & C. Palmer (eds.), *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice* (pp. 149-162). CABI Publishing. https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20053116150

Almeida, J. (2017). Leadership in conflict management. The case of tourism versus territory conflict. *Finisterra*, 52(104), 25-37. Doi: 10.18055/Finis6967

Almeida, J., Costa, C. & Nunes da Silva, F. (2017). A framework for conflict analysis in spatial planning for tourism. *Tourism Management Perspectives*, 24, 94-106. Doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.021

Alonso, I. M. & Tabales, A. F. (2018). Percepciones y valoraciones sociales del paisaje en destinos turísticos. Análisis de la ciudad de Sevilla a través de técnicas de investigación cualitativas. *Cuadernos de Turismo*, (42), 355-383. Doi: https://doi.org/10.6018/turismo.42.16

Alonso, P. (2014). From a given to a construct: Heritage as a commons. *Cultural Studies*, 28(3), 359-390. Doi: https://doi.org/10.1080/09502386.2013.789067

Andranovich, G., Burbank, M. J. & Heying, C. H. (2001). Olympic cities: Lessons learned from mega-event politics. *Journal of Urban Affairs*, *23*(2), 113-131. Doi: https://doi.org/10.1111/0735-2166.00079

Animal Político (31 de octubre de 2014). Uber en México: ¿por qué los taxistas del DF protestan contra esta app? *Animal Político*. https://www.animalpolitico.com/2014/10/uber-en-el-df-por-que-los-taxistas-protestan-contra-esta-app

Araújo-Santana, M. R., Parra-Vázquez, M. R., Salvatierra-Izaba, E. B., Arce-Ibarra, A. M. & Montagnini, F. (2013). Políticas turísticas, actores sociales y ecoturismo en la península de Yucatán. *Economía Sociedad y Territorio*, *13*(43), 641-674. Doi: https://doi.org/10.22136/est00201342

Arellano, G. (3 de junio de 2019). [VIDEO] Taxistas se unen contra Uber y Didi. *El Sol de Tijuana*. https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/video-con-manifestacion-taxistas-piden-la-salida-de-uber-y-didi-tijuana-paro-nacional-3712532.html

Aristegui Noticias/KC (24 de enero de 2024). Agencias turísticas europeas cancelan visitas a Chiapas por violencia. *Aristegui Noticias*. https://aristegui-noticias.com/2501/mexico/agencias-turisticas-europeas-cancelan-visitas-a-chiapas-por-violencia/

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, *35*(4), 216-224. Doi: https://doi.org/10.1080/01944366908977225

Arora, A. (17 de febrero de 2025). War-torn Syria reopens to tourists after 14 years but is it safe to visit? *Times Now*. https://www.timesnownews.com/travel/news/war-torn-syria-reopens-to-tourists-after-14-years-but-is-it-safe-to-visit-article-11832561

Arraf, J. (17 de abril, 2025). Syria hopes tourists will return to Palmyra, a World Heritage Site ravaged by war. NPR. https://www.npr.org/2025/04/17/g-s1-59683/palmyra-syria-heritage-sites-war-restoration

Arrow, J. K. (1950). A difficulty in the concept of social welfare. *Journal of Political Economy*, 58(4), 328-346. http://www.jstor.org/stable/1828886

Arvanitis, A. & Karampatzos, A. (2011). Negotiation as an intersubjective process: Creating and validating claim-rights. *Philosophical Psychology*, *26*(1), 89–108. Doi: https://doi.org/10.1080/09515089.2011.633692

Arvidsen, J., Kristensen, M. S., Klein-Wengel, T. T., Præstholm, S., Iversen, E. B. & Olafsson, A. S. (2024). Factors predicting recreational conflicts in urban forests. *Urban Forestry & Urban Greening*, 97, 1-12. Doi: https://doi.org/10.1016/j.ufug.2024.128383

Aryal, R. (2025). Role of ethics in conflict negotiation: A narrative review. *Journal of APF Command and Staff College*, 8(1), 1-16. Doi: https://doi.org/10.3126/japfcsc.v8i1.77598

Avenhaus, R. & Zartman, I. W. (2007). Introduction: Formal models of, in, and for international negotiations. En R. Avenhaus & I. W. Zartman (eds.), *Diplomacy Games Formal Models and International Negotiations* (pp. 1-22). Springer.

Azcárate, M. C. (2020). *Stuck With Tourism: Space, Power, and Labor in Contemporary Yucatán*. University of California Press.

Baarveld, M., Smit, M. & Dewulf, G. (2015). Negotiation processes in urban redevelopment projects: Dealing with conflicts by balancing integrative and distributive approaches. *Planning Theory & Practice*, 16(3), 363-384. Doi: https://doi.org/10.1080/14649357.2015.1058972

Bærenholdt, J. O., Fuglsang, L. & Sundbo, J. (2021). A coalition for 'small tourism' in a marginal place: Configuring a geo-social position. *Journal of Rural Studies*, 87, 169-180. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.09.010

Bagwell, K., & Staiger, R. W. (2004). Multilateral trade negotiations, bilateral opportunism and the rules of GATT/WTO. *Journal of International Economics*, *63*(1), 1-29. Doi: https://doi.org/10.1016/S0022-1996(03)00054-0

Banytė, J. & Mieželienė, Ž. (2007). Expression of cross-cultural differences in negotiations: The case of negotiation activity of Lithuanian tourism agencies.

Economics & Management [Ekonomika ir vadyba], 12, 292-303. https://www.lituanistika.lt/content/17739

Baranowski, S., Covert, P., Bertram, M. G., Jobs, R. I., Noack, C., Rosenbaum, A. T. & Scott, B. C. (2019). Discussion: Tourism and diplomacy. *Journal of Tourism History*, *11*(1), 63-90. Doi: 10.1080/1755182X.2019.1584974

Baranowski, S., Endy, C., Hazbun, W., Hom, S. M., Pirie, G., Simmons, T. & Zuelow, E. G. (2015). Tourism and empire. *Journal of Tourism History*, 7(1-2), 100-130. Doi: https://doi.org/10.1080/1755182X.2015.1063709

Barbini, B. (2008). Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico. *Aportes y Transferencias*, 12(2), 65-91. https://www.redalyc.org/pdf/276/27615331005.pdf

Barrera, M. A. (6 de febrero de 2024). Derrotan mayas a Grupo Xcaret. *Luces del Siglo*. https://lucesdelsiglo.com/2024/02/06/derrotan-mayas-a-grupo-xcaret-local/

Bastos, S. (2013). La micropolítica del despojo. Mezcala de la Asunción en la globalización neoliberal. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas*, 7(2), 105-134. Doi: 10.21057/repam.v7i2.10025

Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1992). *Negotiating Rationally*. The Free Press.

Bazerman, M. H., Tembrunsel, A. E. & Wade-Benzoni, K. (1998). Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences. *Academy of Management Review*, *23*(2), 225-241. Doi: 10.2307/259372

Bechmann, S. & Noack, C. (2020). Crossing the Iron Curtain: An introduction. En S. Bechmann & C. Noack (eds.), *Tourism and Travel during the Cold War: Negotiating Tourist Experiences across the Iron Curtain* (pp. 1-20). Routledge.

Becken, S. & Carmignani, F. (2016). Does tourism lead to peace? *Annals of Tourism Research*, *61*, 63-79. Doi: https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.09.002

Becken, S., Tiraa, S. & Vada, S. (2025). Negotiating wellbeing and tourism: A reorientation process in the Cook Islands. *Sustainability*, *17*(3), 1123. Doi: https://doi.org/10.3390/su17031123

Belhassen, Y. (2023). Tourism as a space of possibilities: Reconciliation tourism enterprises in a conflict-ridden destination. *Journal of Travel Research*, *62*(7), 1497-1509. Doi: https://doi.org/10.1177/00472875221130497

Benetti, S., Ogliastri, E. & Caputo, A. (2021). Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: A comparative study of the USA and Italy. *Journal of Management & Organization*, *27*(4), 786-808. Doi: 10.1017/jmo.2020.47

Benner, M. (2020). The decline of tourist destinations: An evolutionary perspective on overtourism. *Sustainability 2020*, *12*(9), 3653. Doi: https://doi.org/10.3390/su12093653

Bertacchini, E. & Gould, P. (2021). Collective action dilemmas at cultural heritage sites: An application of the IAD-NAAS framework. *International Journal of the Commons*, *15*(1), 276-290. Doi: https://doi.org/10.5334/ijc.1089

Biagi, B., Ladu, M. G., & Royuela, V. (2017). Human development and tourism specialization. Evidence from a panel of developed and developing countries. *International Journal of Tourism Research*, *19*(2), 160-178. Doi: https://doi.org/10.1002/jtr.2094

Bianchi, R. V. (2009). The 'critical turn' in tourism studies: A radical critique. *Tourism Geographies*, *11*(4), 484–504. Doi: https://doi.org/10.1080/14616680903262653

Bianchi, R. V., Stephenson, M. L. & Hannam, K. (2020). The contradictory politics of the right to travel: Mobilities, borders & tourism. *Mobilities*, *15*(2), 290-306. Doi: https://doi.org/10.1080/17450101.2020.172325

Blázquez-Salom, M., Blanco-Romero, A., Vera-Rebollo, F. & Ivars-Baidal, J. (2019). Territorial tourism planning in Spain: From boosterism to tourism degrowth? *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(12), 1764–1785. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1675073

Blut, T. (1 de agosto de 2023). Tren Maya: activistas se responsabilizan de ataque en Berlín. *DW*. https://www.dw.com/es/tren-maya-activistas-se-responsabilizan-de-ataque-en-berl%C3%ADn/a-66412119

Bollier, D. & Helfrich, S. (eds.) (2014). *The Wealth of the Commons: A World Beyond Market & State*. Levellers Press.

Boonstra, W. J., Dahlet, L., Eriksson, B., Selim, S. A. & Van Putten, E. I. (2023). Understanding and analysing the complex causality of conflicts over marine environments through process tracing. *Maritime Studies*, *22*(2),1-21. Doi: https://doi.org/10.1007/s40152-023-00306-4

Boswell, J., Corbett, J. & Rhodes, R. A. W. (2024). The (un)lucky country: The problem of the single antipodean case study and what to do about it. *Australian Journal of Political Science*, 59(4), 384–395. Doi: https://doi.org/10.1080/10361146.2025.2454567

Bouslama, R., Jordán, J., Heras, S. & Ben Amor, N. (2020). Strategies in case-based argumentation-based negotiation: An application for the tourism domain. En F. de la Prieta *et al.* (eds.), *Highlights in practical applications of agents, multi-agent systems, and trust-worthiness* (pp. 205-217). Springer. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-51999-5_17

Boyd, S., Reddy, M. V., Kulshreshtha, S. & Nica, M. (2023). Post-conflict tourism opportunity spectrum (POCTOS): A framework for destinations recovering from conflict. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(1), 131-148. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1993866

Bramwell, B. & Meyer, D. (2007). Power and tourism policy relations in transition. *Annals of Tourism Research*, 34(3), 766-788. Doi: https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.03.009

Bringas, N. L. & Verduzco, B. (2008). La construcción de la frontera norte como destino turístico en un contexto de alertas de seguridad. *Región y Sociedad*, 20(42), 3-36. Doi: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10204201

Bubola, E. (25 de junio de 2025). La boda de Jeff Bezos en Venecia divide a una ciudad forjada en el lujo. *The New York Times en español*, https://www.nytimes.com/es/2025/06/25/espanol/mundo/jeff-bezos-lauren-sanchez-boda-venecia.html

Budowski, G. (1976). Tourism and environmental conservation: Conflict, coexistence, or symbiosis? *Environmental Conservation*, 3(1), 27-31. Doi: 10.1017/S0376892900017707

Buelens, M., Van De Woestyne, M., Mestdagh, S. & Bouckenooghe, D. (2008). Methodological issues in negotiation research: A state-of-the-art-review. *Group Decision and Negotiation*, 17, 321-345. Doi: https://doi.org/10.1007/s10726-007-9097-3

Buhalis, D. (2000). Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(1), 113-139. Doi: https://doi.org/10.1300/J149v01n01_07

Burkitt, I. (2018). Relational agency. En F. Dépelteau (ed.), *The Palgrave Handbook of Relational Sociology* (pp. 523-538). Palgrave Macmillan.

Burns, P. M. (2004). Tourism planning: A third way? *Annals of Tourism Research*, 31(1), 24-43. Doi: https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.08.001

Büscher, B. & Fletcher, R. (2016). Destructive creation: Capital accumulation and the structural violence of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(5), 651-667. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1159214

Busetti, S., González Medina, M., Huete García, M. Á. & Merinero Rodríguez, R. (2024). Los mecanismos causales de la participación social una aplicación a la regeneración urbana. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (164), 77–96. Doi: https://doi.org/10.5477/cis/reis.164.77

Caballero, R. (3 de junio de 2019). Taxistas de Guanajuato se unen a protesta contra apps de transporte. *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/taxistas-de-guanajuato-se-unen-a-protesta-contra-apps-de-transporte/

Cabrera, M. (2019). Gentrificación del Casco Antiguo de Ciudad de Panamá, una historia de codicia y ausencia de gestión urbana democrática. En F. Carrión & M. Dammert-Guardia (eds.), *Derecho a la ciudad: una evocación de las transformaciones urbanas en América Latina* (pp. 163-190). IFEA, CLACSO, FLACSO.

https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20200519104921/Derecho-a-la-ciudad.pdf

Cahya, P. & Semnani, D. A. (2024). Navigating cross-cultural communication in international business negotiations: Insights and strategies for effective negotiation outcomes. *Kampret Journal*, 3(2), 72-79. Doi: https://plus62.isha.or.id/index.php/kampret/article/view/195

Cairney, P. (2021). The concept of a sectoral policy style. En M. Howlett y J. Tosun (eds.). *The Routledge Handbook of Policy Styles* (pp. 77-88). Routledge.

Calderón Ramírez, D. R. (2022). La geografía del turismo. Actores y conflictos del turismo en el Parque Nacional Natural El Cocuy. *Turismo y Sociedad*, 31, 303-324. Doi: https://doi.org/10.18601/01207555.n31.14

Campbell, J. L. & Pedersen, O. K. (eds.) (2001). *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*. Princeton University Press.

Campos, I. (12 de enero de 2023). La zona arqueológica de Chichén Itzá recibe miles de turistas tras conflicto. *Diario de México*. https://www.diariodemexico.com/mi-nacion/la-zona-arqueologica-de-chichen-itza-recibe-miles-de-turistas-tras-conflicto

Canteiro, M., Córdova-Tapia, F. & Brazeiro, A. (2018). Tourism impact assessment: A tool to evaluate the environmental impacts of touristic activities in Natural Protected Areas. *Tourism Management Perspectives*, 28, 220-227. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.09.007

Canto, S. (20 de abril de 2024). Cancún, 54 años: crecer o consolidar. *El Despertador de Quintana Roo*. https://eldespertador.com.mx/cancun-54-anos-crecer-o-consolidar/

Cantor, S. B. (2017). In memoriam: Howard Raiffa, PhD — A memoir and personal reflections. *Medical Decision Making*, 37(4), 334-336. Doi: 10.1177/0272989X17697001

Capital 21 Web (12 de octubre de 2020). Taxistas en CDMX exigen suspender servicios de Uber, DIDI y Cabify. *Capital 21*. https://www.capital21.cdmx.gob.mx/noticias/?p=3808

Capocchi, A., Vallone, C., Amaduzzi, A. & Pierotti, M. (2019). Is 'overtourism' a new issue in tourism development or just a new term for an already known phenomenon? *Current Issues in Tourism*, 23(18), 2235–2239. Doi: https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1638353

Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F. A., & De la Torre, J. A. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector turismo (HGT). *Innova Research Journal*, 4(3), 1-12. Doi: https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013

Carrasco, C. (9 de abril de 2024). Extranjeros expulsan a mexicanos de mirador público durante el eclipse solar. *Infobae*. https://www.infobae.com/mexico/2024/04/09/extranjeros-expulsan-a-mexicanos-de-mirador-publico-durante-el-eclipse/

Castellanos, R., Suárez, C. y Montalvo, V. (2009). La reforma fiscal 2008. En M. Hernández, J. Del Tronco, y G. Sánchez (coords.), *Un congreso sin mayorías: mejores prácticas en negociación y construcción de acuerdos* (pp, 139-182). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México.

Castillero, A. (2015). Panamá en la historia global. *Boletín de la Real Academia Sevillana de Buenas Letras: Minervae Baeticae*, 43, 97-116. https://hdl.handle.net/11441/82779

Castillo, G. (13 de agosto de 2018). Taxistas protestan contra "plataformas ilegales". *Desde el Balcón*. https://www.desdeelbalcon.com/balcon/taxistas-protestan-contra-plataformas-ilegales/

Castrejón, L. A. (6 de diciembre de 2018). Taxistas piden se aplique la ley contra UBER. *Meganoticias*. https://www.meganoticias.mx/los-cabos/noticia/taxistas-piden-se-aplique-la-ley-contra-uber/45738

CEAPI (1 de octubre de 2024). José Raúl Mulino insiste en que «el de Panamá es un Gobierno pro empresa privada" en un encuentro de CEAPI y The Adam Smith Center en Nueva York. https://ceapi.com/jose-raul-mulino-insiste-en-que-el-de-panama-es-un-gobierno-pro-empresa-privada-en-un-encuentro-de-ceapi-y-the-adam-smith-center-en-nueva-york/

Ceisel, C. M. (2018). *Globalized nostalgia: Tourism, heritage, and the politics of place*. Routledge.

Cemex Panamá (29 de noviembre de 2024). Ciudad de las Artes, obra panameña ganadora de Premio Obras Cemex Internacional 2024. Comunicados de prensa. https://www.cemexpanama.com/-/ciudad-de-las-artes-obra-panamena-ganadora-de-premio-obras-cemex-internacional-2024

Chasek, P. S. (2005). Margins of power: Coalition building and coalition maintenance of the South Pacific island states and the alliance of small island states. *Review of European Community and International Environmental Law*, 14(2), 125-137. Doi:10.1111/j.1467-9388.2005.00433.x

Cheer, J. (2020). Tourism and its discontents in the global south. *Current History*, 119(813), 29-33. Doi: https://doi.org/10.1525/curh.2020.119.813.29

Cheer, J. M. & Novelli, M. (17 de octubre de 2023). What is overtourism and how can we overcome it? Foro Económico Mundial. https://www.weforum.org/agenda/2023/10/what-is-overtourism-and-how-can-we-overcome-it/

Çiçekdağı, M. (2025). Local protests against over tourism: Causes, effects and solutions. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 6(3), 1360-1380. Doi: https://doi.org/10.11594/ijmaber.06.03.26

Cid, P. & Casini, L. (2017). Plan de estrategias para la protección y conservación de los Fuertes de Portobelo y San Lorenzo. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 5(1), 41-68. Doi: https://doi.org/10.37387/ipc.v5i1.64

Cinco Días (23 de diciembre de 2023). USO se suma a la huelga de UGT y CCOO en el '*handling*' de Iberia entre el 5 y el 8 de enero. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/companias/2023-12-23/uso-se-suma-a-la-huelga-de-ugt-y-ccoo-en-el-handling-de-iberia-entre-el-5-y-el-8-de-enero.html

CMG (2025). Construction Management Group. https://www.cmgpanama.com/

Cochrane, F. (2015). The paradox of conflict tourism: The commodification of war or conflict transformation in practice? *The Brown Journal of World Affairs*, 22(1), 51-69. http://www.jstor.org/stable/24591000

Cohen, E. & Cohen, S. A. (2012). Current sociological theories and issues in tourism. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 2177-2202. Doi: https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.009

Cohen, T. R. (2010). Moral emotions and unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, 94, 569-579. Doi: https://doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z

Comer, D. C. (2014). Threats to the archaeological heritage in the *laissez-faire* world of tourism: The need for global standards as a global public good. *Public Archaeology*, 13(1–3), 123-134. Doi: https://doi.org/10.1179/1465518714Z.00000000060

Conte, E. (21 de octubre de 2024). Peregrinos acompañan al Cristo Negro de Portobelo en su gran festividad. *Midiario.com*. https://www.midiario.com/nacionales/peregrinos-acompanan-al-cristo-negro-de-portobelo-en-su-gran-festividad/

Córdoba, M. (2020). *Stuck with Tourism: Space, Power, and Labor in Contemporary Yucatan*. University of California Press.

Coronado, G. (2008). Insurgencia y turismo: reflexiones sobre el impacto del turista politizado en Chiapas. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(1), 53-68. https://www.pasosonline.org/Publicados/6108/PASOS13.pdf#page=61

Costa, T. & Lima, M. J. (2018). Cooperation in tourism and regional development. *Tourism & Management Studies*, 14(4), 50-62. Doi: https://doi.org/10.18089/tms.2018.14405

Covarrubias, F., Rodríguez, A. L., Galán, E. A., Ruz, M. & Reyes, M. (2022). La participación y gobernanza en la planeación urbana de Acapulco. *Regions & Cohesion*, 12(3), 110-133. Doi: https://doi.org/10.3167/reco.2022.120306

Cramton, P. C. & Dees, J. G. (1993). Promoting honesty in negotiation: An exercise in practical ethics. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 359-394. Doi: https://doi.org/10.2307/3857284

Crónica Guanajuato (26 de julio de 2016). Aumentan casos de violencia contra UBER en el aeropuerto de Guanajuato. *Crónica Gto*. https://cronicagto.com/aumentan-casos-violencia-uber-aeropuerto-guanajuato/

Crónica Jalisco (15 de febrero de 2019). Nueva protesta de taxistas contra la operación de Uber en Guadalajara. *Crónica Jalisco*. https://www.cronicajalisco.com/notas/2019/92111.html

Cubero, C. & Maldonado, O. (8 de octubre de 2019). Taxistas protestan y exigen piso parejo frente a las aplicaciones. *Milenio*. https://www.milenio.com/politica/comunidad/taxistas-protestan-exigen-piso-parejo-frente-aplicaciones

Cuocci, S. (2 de julio de 2015). The importance of cross-cultural training for tourism employees. *Training Magazine*. https://trainingmag.com/the-importance-of-cross-cultural-training-for-tourism-employees/

Cuperus, J. (2019). *The Sacred Lives of Things*: *Revaluing Church Objects as Heritage and Commodities* [Tesis de maestría, Utrecht University]. UU Theses Repository. https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/34081

Cutcher-Gershenfeld, J. (1999). Is collective bargaining ready for the knowledge-driven economy? *Perspectives on Work*, *3*(2), 20-24. https://www.jstor.org/stable/23272236

Cutcher-Gershenfeld, J. & Watkins, M. (1999). Toward a theory of representation in negotiation. En R. H. Mnookin & L. E. Susskind (eds.), *Toward a Theory of Representation in Negotiation* (pp. 23-51). Sage Publications, Inc. Doi: https://doi.org/10.4135/9781452225524.n2

Davis, D. E. & Flores Dewey, O. (2013). Chapter 12 How to defeat an urban megaproject: Lessons from Mexico City's airport controversy. En G. del Cerro Santamaría (ed.), *Urban Megaprojects*: *A Worldwide View* (*Research in Urban Sociology*, *13*) (pp. 287-315). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1047-0042(2013)0000013017

De Dreu, C. K. (2010). Social conflict: The emergence and consequences of struggle and negotiation. En S. T. Fiske, D. T. Gilbert & G. Lindzey (eds.), *Handbook of*

Social Psychology (5ta. ed., pp. 983–1023). John Wiley & Sons, Inc. Doi: https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002027

De Elena, V. (20 de diciembre de 2023). Pospuesta la huelga de Iberia tras confirmarse la mediación del gobierno. *El Economista.* https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/12594156/12/23/pospuesta-la-huelga-de-iberia-tras-confirmarse-la-mediacion-del-gobierno.html

DeGemmis, A., Jupiter, S., Cripps, S., & Darling, E. (2 de noviembre de 2020). We can save earth's coral reefs. *Scientific American*, noviembre. https://www.scientificamerican.com/article/we-can-save-earths-coral-reefs/

Dehesa, D. (22 de abril de 2015). Taxistas protestan contra Uber en la Ciudad de México. *Qore*. https://www.qore.com/noticias/36370/Taxistas-protestan-contra-Uber-en-la-Ciudad-de-Mexico

Del Valle, B., Valdés-Rodríguez, O. A., Conde, A. C. & Zavaleta, L. (2022). Organizaciones de la sociedad civil en el Golfo de México y sus capacidades para la adaptación al cambio climático. *Sociedad y Ambiente*, (25), 1-31. Doi: https://doi.org/10.31840/sya.vi25.2500

Demetriou, C. (2018). Charles Tilly and relational sociology. En F. Dépelteau (ed.), *The Palgrave Handbook of Relational Sociology* (pp. 307-324). Palgrave.

Desai, M. (2003). Public goods: A historical perspective. En I. Kaul (ed.), *Providing Global Public Goods: Managing Globalization* (pp. 63-77). Oxford Academic. Doi: https://doi.org/10.1093/0195157400.003.0003

Devine, J. & Ojeda, D. (2017). Violence and dispossession in tourism development: A critical geographical approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(5), 605–617. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1293401

Devlin, J. F. & Yap, N. T. (2008). Contentious politics in environmental assessment: Blocked projects and winning coalitions. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 26(1), 17-27. Doi: https://doi.org/10.3152/146155108X279939

Dias, R. (2011). Paradiplomacia y turismo en las redes de ciudades del Mercosur. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(6), 1408-1430. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5294941

Diedrich, A. & García-Buades, E. (2009). Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. *Tourism Management*, 30(4), 512–521. Doi: 10.1016/j.tourman.2008.10.009

Dodds, R. & Butler, R. (2010). Barriers to implementing sustainable tourism policy in mass tourism destinations. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 5(1), 35-53. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/25162/1/MPRA_paper_25162.pdf

Douglas, J. A. (2014). What's political ecology got to do with tourism? *Tourism Geographies*, 16(1), 8-13. Doi: https://doi.org/10.1080/14616688.2013.864324

Draskovic, V., Pupavac, J., Delibasic, M., & Bilan, S. (2022). Trade unions and hotel industry: Current trends. *Journal of International Studies*, 15(1), 104-116. Doi: 10.14254/2071-8330.2022/15-1/7

Duarte, T. (2017). Bourdieu, tourism field and its implications for governance of tourist destinations. *Rev. Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET*, 7(2), 32-37. Doi: 10.34019/2238-2925.2017.v7.3180

Duverger, P., Yu, L. & Lamoureux, K. (2022). Public economics, public choice and tourism. En R. Croes & Y. Yang (eds.), A *Modern Guide to Tourism Economics* (pp. 185-201). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800378766.00017

DW (4 de enero de 2023). Sigue conflicto entre mayas y autoridades sobre Chichén Itzá. *DW*. https://www.dw.com/es/sigue-conflicto-entre-mayas-y-autoridades-sobre-chich%C3%A9n-itz%C3%A1/a-64279958#main-content

Dwyer, L. & Forsyth, P. (1997). Measuring the benefits and yield from foreign tourism. *International Journal of Social Economics*, 24(1/2/3), 223-236. Doi: https://doi.org/10.1108/03068299710161232

Edgell Sr, D. L., Swanson, J. R., Allen, M. D. & Smith, G. (2018). *Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today, and Tomorrow* (3a. ed.). Routledge.

El Economista (29 de octubre de 2012). Tianguis Turístico provoca conflictos. *El Economista*. https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Tianguis-Turistico-provoca-conflictos--20121029-0194.html

El Economista (3 de junio de 2019). Taxistas protestan en CDMX contra Uber y Cabify. *El Economista*. https://www.eleconomista.com.mx/politica/Taxistas-protestan-en-CDMX-contra-Uber-y-Cabify--20190603-0075.html

El Economista (15 de febrero de 2022). Daniel Chávez Morán, el ingeniero civil y empresario del turismo. *El Economista*. https://www.eleconomista.com.mx/turismo/Daniel-Chavez-Moran-el-ingeniero-civil-y-empresario-del-turismo-20220215-0082.html

El Financiero (16 de febrero de 2023). AMLO y el NAIM: así fue la historia de odio entre el presidente y el Aeropuerto de Texcoco. *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2023/02/16/amlo-y-el-naim-asi-fue-la-historia-de-odio-entre-el-presidente-y-el-aeropuerto-de-texcoco/

El Informador (25 de julio de 2017). Taxistas de Puerto Vallarta protestan en Guadalajara contra Uber. *El Informador*. https://www.informador.mx/Jalisco/Taxistas-de-Puerto-Vallarta-protestan-en-Guadalajara-contra-Uber-20170725-0082.html

El Universal (12 de octubre de 2016). Protestan taxistas contra Uber también en Cancún. *El Universal*. https://www.eluniversal.com.mx/articulo/estados/2016/10/12/protestan-taxistas-contra-uber-tambien-en-cancun/

El Universal (23 de noviembre de 2016). Taxistas golpean a chofer de Uber en Tijuana. *El Universal*. https://www.eluniversal.com.mx/articulo/estados/2016/11/23/taxistas-golpean-chofer-de-uber-en-tijuana/

Elliott, M. (1999). The role of facilitators, mediators, and other consensus building practitioners. En L. Susskind, S. McKearnan & J. Thomas-Larmer (eds.), *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (pp. 199-240). Sage Publications.

Escalera-Briceño, A., Palafox-Muñoz, A. & Ángeles-Villa, M. (2022). Turismo y brecha metabólica: La acumulación del capital en el sur global. *Turismo y Sociedad*, 31, 141-160. Doi: 10.18601/01207555.n31.07

Excelencias News Panamá (20 de marzo de 2015). Protesta por supuestos abusos policiales en Portobelo. *Excelencias News Panamá*. https://www.excelen-

ciaspanama.com/noticia/protesta-por-supuestos-abusos-policiales-en-portobelo

Excélsior-Imagen Noticias (10 de abril de 2023). *Turistas de CDMX desatan pelea campal en Acapulco con todo y balazos* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=9IvCFwBG6no

Expansión (19 de enero de 2023). AMLO dice que inició negociaciones con cargueras para mudar operaciones al AIFA. *Expansión*. https://expansion.mx/empresas/2023/01/19/amlo-negociaciones-aerolineas-cargueras-mudar-operaciones

Falaster, C., Zanin, L. M. & Guerrazzi, L. A. (2017). Teoria institucional na pesquisa em turismo: novas oportunidades de uma teoria em evolução. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(2), 270–293. Doi: https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i2.1310

Farmaki, A. (2017). The tourism and peace nexus. *Tourism Management*, 59, 528-540. Doi : https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.012

Faulkner, B. (2000). "The future ain't what it used to be": Coping with change, turbulence and disasters in tourism research and destination management. *Griffith University Professorial Lecture Series No 6*. http://hdl.handle.net/10072/368696

Fayard, G. (2023). Theorising the politics of tourism: Global travel and the nation-State. *Millennium Journal of International Studies*, 51(2), 489-518. Doi: https://doi.org/10.1177/03058298221142

Ferreira, S. (2007). Role of tourism and place identity in the development of small towns in the Western Cape, South Africa. *Urban Forum*, 18, 191-209. Doi: 10.1007/s12132-007-9011-8

Fierro, M. (2022). Ciudadanía social en Acapulco rural, México: resistencia, solidaridad y clivaje en tiempos de pandemia 2020-2021. *Ánfora*, *29*(53), 88-112. Doi: https://doi.org/10.30854/anf.v29.n53.2022.901

Fioravanti, M. L., de Oliveira Sestito, C. D., de Deus, W. S., Scatalon, L. P. & Barbosa, E. F. (2021). Role-playing games for fostering communication and nego-

tiation skills. *IEEE Transactions on Education*, 65(3), 384-393. Doi: https://doi.org/10.1109/TE.2021.311789

Fisher, R. & Ury, W. (1991). *Getting to Yes. Negotiating an Agreement Without Giving In*. Random House Business Book.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2da. ed.). Penguin Books.

Fitchett, J., Lindberg, F. & Martin, D. M. (2021). Accumulation by symbolic dispossession: Tourism development in advanced capitalism. *Annals of Tourism Research*, 86, 103072. Doi: https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103072

Flohr, S. (25 de julio de 2012). Controversial development projects spark protests in Panama. *Waging Nonviolence*. https://wagingnonviolence.org/2012/07/controversial-development-projects-spark-protests-in-panama/

Flores, A. R. (22 de febrero de 2022). Socios conductores de Uber se manifestaron en Los Cabos. *Diario Humano*. https://diariohumano.com.mx/2022/02/22/socios-conductores-de-uber-se-manifestaron-en-los-cabos/

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). (2006). Proyecto Mar de Cortés. http://www.fonatur.gob.mx/gobmx/transparencia/LibrosBlancos/3%20Proyecto%20Mar%20de%20Cortes.pdf

Forester, J. (1999). Dealing with deep value differences. En L. Susskind, S. McKearnan & J. Thomas-Larmer (eds.), *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (pp. 463-494). Sage Publications.

Fotiadis, A. K., Woodside, A. G., Del Chiappa, G., Séraphin, H. & Hansen, H. O. (2021). Novel coronavirus and tourism: coping, recovery, and regeneration issues. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 144-147. Doi: https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1919422

Fragoso, P. O. (2016). Más allá del paraíso caribeño: malestares sociales y violencias en la vida de las juventudes en Cancún. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, 11(22), 68–99. Doi: 10.22201/cimsur.18704115e.2016.22.270

Freeman, L. J. & Fisher, R. J. (2012). Comparing a problem-solving workshop to a conflict assessment framework: Conflict analysis versus conflict assessment

in practice. *Journal of Peacebuilding & Development*, 7(1), 66-80. Doi: https://doi.org/10.1080/15423166.2012.719358

Fregonese, S. & Ramadan, A. (2015). Hotel geopolitics: A research agenda. *Geopolitics*, 20(4), 793-813. Doi: https://doi.org/10.1080/14650045.2015.1062755

Frieden, B. J. & Sagalyn, L. B. (1990). *Downtown, Inc.: How America Rebuilds Cities*. MIT Press.

Fu, D. & Simmons, E. S. (2021). Ethnographic approaches to contentious politics: The what, how, and why. *Comparative Political Studies*, 54(10), 1695-1721. Doi: https://doi.org/10.1177/00104140211025544

Fuentes, D. (27 de febrero de 2022). Vidanta world: un ambicioso, y ecocida, proyecto turístico. *Proceso*. https://www.proceso.com.mx/reportajes/2022/2/27/vidanta-world-un-ambicioso-ecocida-proyecto-turistico-281637.html

Füg, O. C. (2011). Coalition networks and relational policy analysis. 4th and 5th UK Social Networks Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 10(2011), 5–10. www.sciencedirect.com

Fuglsang, L., Sørensen, F. & Nordli, A. J. (2016). Bridging conflicting innovation spheres of tourism innovation: The role of diplomacy. *Journal of Innovation Economics & Management*, 20(2), 109-130. Doi: https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=JIE_020_0109

García Gutiérrez, I. & López López, A. (2017). Cuatrociénegas: conflictos asociados al turismo en un área natural protegida. *Cuadernos de Turismo*, 40, 295-314. Doi: http://dx.doi.org/10.6018/turismo.40.309711

Gardiner, S., Vada, S., Yang, E. C. L., Khoo, C. & Le, T. H. (2022). Recreating history: The evolving negotiation of staged authenticity in tourism experiences. *Tourism Management*, 91, 104515. Doi: 10.1016/j.tourman.2022.104515

Garza, A. (12 de junio de 2018). Nuevas protestas de taxistas contra J. Longoria, Uber y Cabify. *Regio.com*. https://www.elregio.com/Noticia/a851a98d-6eb8-485b-8bfb-136c69a4256e

Gauci, A., Gerosa, V. & Mwalwanda, C. (2002). Tourism in Africa and the multilateral trading system: Challenges and opportunities. Addis Abeba: Background Paper for the Economic Commission for Africa. https://shorturl.at/BZLn2

Gibson, K. (6 de junio de 2023). 6 Reasons why managers need negotiation skills. https://online.hbs.edu/blog/post/negotiation-skills-for-managers

Gillen, J. (2024). Tourism geopolitics: Roots and branches. *Tourism Geographies*, 27(3-4), 631-641. Doi: https://doi.org/10.1080/14616688.2024.2332354

Gillen, J., & Mostafanezhad, M. (2019). Geopolitical encounters of tourism: A conceptual approach. *Annals of Tourism Research*, 75, 70-78. Doi: https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.015

Gobierno de México-Enrique Peña Nieto (2012). ¿Por qué un nuevo aeropuerto? https://www.gob.mx/epn/articulos/por-que-un-nuevo-aeropuerto

Gobierno Nacional de Panamá (10 de septiembre de 2024). Presidente Mulino pone en marcha acciones para rescatar la iglesia e historia de Portobelo. https://www.presidencia.gob.pa/publicacion/presidente-mulino-pone-en-marcha-acciones-para-rescatar-la-iglesia-e-historia-de-portobelo

Godovykh, M., Ridderstaat, J. & Fyall, A. (2023). The well-being impacts of tourism: Long-term and short-term effects of tourism development on residents' happiness. *Tourism Economics*, 29(1), 137-156. Doi: https://doi.org/10.1177/13548166211041227

Gold, T. (2022). Contentious tactics as jazz performances: A pragmatist approach to the study of repertoire change. *Sociological Theory*, 40(3), 249-271. https://doi.org/10.1177/07352751221110625

González, C. (4 de octubre de 2018). Inicio de operaciones de Uber en Los Cabos enciende protesta de taxistas. *Diario El Independiente de Baja California Sur*. https://www.diarioelindependiente.mx/2018/10/inicio-de-operaciones-de-uber-en-los-cabos-enciende-protesta-de-taxistas

González, C. (3 de mayo de 2019). Invitan familiares de taxistas de Los Cabos a protestar contra Uber. *Diario El Independiente de Baja California Sur*. https://

www.diarioelindependiente.mx/2019/05/invitan-familiares-de-taxistas-de-los-cabos-a-protestar-contra-uber

González, E. L. & Espino Castillo, D. (2023). Oportunidad de gestión empresarial para la administración, conservación y explotación turística sustentable de sitios patrimoniales en Panamá. *Revista Contacto*, 3(1), 64-88. https://revistas.up.ac.pa/index.php/contacto/article/view/3881

González, J. (1 de abril de 2025). Gabinete aprueba contrato directo por $12 millones para la restauración de la Iglesia de Portobelo. *La Prensa*. https://www.prensa.com/sociedad/gabinete-aprueba-contrato-directo-por-12-millones-para-la-restauracion-de-la-iglesia-portobelo/

González, V. (12 de septiembre de 2018). Protestan taxistas de Los Cabos en contra de Uber. *Sudcaliforniano*. https://www.elsudcaliforniano.com.mx/local/municipios/protestan-taxistas-de-los-cabos-en-contra-de-uber-2353253.html

González-Damián, A. (2023). Actores sociales en el turismo: individualidades, colectividades y escenarios. En A. A. Vilchis, E. Cruz & A. I. Marín (coords.), *Turismos del sur. Claves para reflexionar el turismo desde el pensamiento crítico* (pp. 115-144). Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo, Universidad Autónoma de Occidente. https://cetripunco.org/wp-content/uploads/2024/02/TURISMO-DESDE-EL-SUR.pdf

González-Reverté, F. & Soliguer-Guix, A. (2022). Tourismification narratives and the 'Transformative turn' in tourism. An analysis derived from the Spanish press debate on the Barcelona tourism model. *European Journal of Cultural Studies*, 25(5), 1324-1343. Doi: https://doi.org/10.1177/13675494221084119

Gould, P. G. (2016). Considerations on governing heritage as a commons resource. En P. G. Gould & K. A. Pyburn (eds.), *Collision or Collaboration: Archaeology Encounters Economic Development* (pp. 171-187). Springer.

Grunig, J. E. (2022). Negotiation and conflict management: Two valuable tools in the public relations toolbox. *Negotiation and Conflict Management Research*, 15(1), 1-5. Doi: https://doi.org/10.34891/20220215-542

Grupo Vidanta (2024). Destinos Vidanta. https://www.vidanta.com/es/home

Grupo Xcaret (6 de marzo de 2024). El Gran Consejo Maya y Grupo Xcaret informan. Grupo Xcaret sitio corporativo. https://www.grupoxcaret.com/es/el-gran-consejo-maya-y-grupo-xcaret/

Guchait, P. & Abbott, J. L. (2017). The art of negotiation: A hospitality industry case study. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 6(3), 31-36. Doi:10.1177/216499871700600305

Guerrero, R. (2015). La construcción de una identidad cultural y el desarrollo del turismo en México. *Pasos*, 13(5), 1019-1036. Doi: https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.070

Gurran, N., Searle, G. & Phibbs, P. (2018). Urban planning in the age of Airbnb: Coase, property rights, and spatial regulation. *Urban Policy and Research*, 36(4), 399–416. Doi: https://doi.org/10.1080/08111146.2018.1460268

Guzmán, D. A. (2009). *Conflictos, negociación colectiva y sus intersubjetividades*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. Repositorio Institucional UASB. https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/385

Hall, C. M. (2011). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first-and second-order to third-order change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 649-671. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2011.555555

Hall, L. (27 de mayo de 2024). Las protestas contra "los malos turistas" que se multiplican en los lugares más visitados del mundo. *BBC News Mundo*. https://www.bbc.com/mundo/articles/cw884y73j4do

Han, L. & Lin, L. (2025). Internalisation and negotiation: Everyday life practice and spatial production of residents in tourism villages on the China–North Korea border. *International Journal of Intercultural Relations*, 108, 102214. Doi: https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2025.102214

Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248. https://math.uchicago.edu/~shmuel/Modeling/Hardin,%20Tragedy%20of%20the%20Commons.pdf

Harrison, D. (2005). Introduction: Contested narratives in the domain of world heritage. En D. Harrison & M. Hitchcock (eds.), *The Politics of World Heritage: Negotiating Tourism and Conservation* (pp. 1-10). Channel View Publications.

Hart, B. (2015). Dignity in negotiation: Its transforming power. En M. Galluccio (ed.), *Handbook of International Negotiation. Interpersonal, Intercultural, and Diplomatic Perspectives* (pp. 93-105). Springer. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-10687-8_8

Hawrysh, B. M., & Zaichkowsky, J. L. (1990). Cultural approaches to negotiations: Understanding the Japanese. *International Marketing Review*, 7(2), 28-42. Doi: http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001530

Healy, R. G. (1994). The "common pool" problem in tourism landscapes. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 596-611. Doi: https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90122-8

Henderson, J. C. (2007). *Managing Tourism Crises*. Routledge.

Hernández, A. (2021). Gentrificación y turistificación: origen común, efectos diferentes. *Dimensiones Turísticas*, 5(9), 128-137. Doi: https://doi.org/10.47557/KRUW8909

Hernandez, A. M. (2020). Public choice as negotiated choice–new impulses for facilitating transformation to sustainability. JISN Negotiations research workshop 2020. Doi: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3709761

Hernández, G. (21 de mayo de 2024). Vuelven los problemas para Uber en Cancún, México: hay nuevas agresiones a los conductores por parte de los taxistas. *Xataka México*. https://www.xataka.com.mx/aplicaciones/vuelven-problemas-para-uber-cancun-mexico-hay-nuevas-agresiones-a-conductores-parte-taxistas

Hernández, M. (1993). Panel 3: Coalition building: A question of common problems, goals & agenda, comments by Mike Hernández. *La Raza Law Journal*, 6, 100-105. https://lawcat.berkeley.edu/record/1114585/files/fulltext.pdf?ln=en

Hernández, M. (28 de noviembre de 2018). Taxistas protestan contra Uber frente al Palacio Municipal. *Sudcalifornian*o. https://www.elsudcalifornian o.com.mx/

local/municipios/taxistas-protestan-contra-uber-frente-al-palacio-municipal-2727795.html

Hernández, Y. & Galindo, R. V. (2007). El concepto de intersubjetividad en Alfred Schutz. *Espacios Públicos*, 10(20), 228-240. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67602012

Hiess, H. & Pfefferkorn, W. (2004). Mediation procedure in the Natura 2000 area 'Verwall'-example of a co-operative solution of conflicts. https://www.researchgate.net/publication/293561446_Mediation_procedure_in_the_Natura_2000_area_'Vermall'_-_Example_of_a_co-operative_solution_of_conflicts

Hilgers, M. & Mangez, E. (2015). Introduction to Pierre Bourdieu's theory of social fields. En M. Hilgers & E. Mangez (eds.), *Bourdieu's Theory of Social Fields. Concepts and Applications* (pp. 1-36). Routledge. https://www.book2look.com/embed/9781317678588

Hjalager, A.-M. (2020). Land-use conflicts in coastal tourism and the quest for governance innovations. *Land Use Policy*, 94, 104566. Doi: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104566

Holešinská, A. & Šauer, M. (2018). Economic transition and tourism development mass tourism in Prague. En, V. Klímová & V. Žítek (eds.), XXI. *Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků* (pp. 501-507). Universidad Masaryk. http://dx.doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-8970-2018-65

Honjo, K. & Kubo, T. (2020). Social dilemmas in nature-based tourism depend on social value orientations. *Scientific Reports*, 10, 3730. Doi: https://doi.org/10.1038/s41598-020-60349-z

Hudson, K., Grisham, T., Srinivasan, P. & Moussa, N. (2005). Conflict management, negotiation, and effective communication: Essential skills for project managers. https://thomasgrisham.com/wp-content/uploads/2020/04/Conflict-Management-Negotiation-and-Effective-Communication-1.pdf

Huerta, J. C. (8 de marzo de 2016). Taxistas protestan contra Uber en Guadalajara. *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/taxistas-protestan-contra-uber-en-guadalajara/

Humagain, P. & Singleton, P. A. (2023). Reprint of: Exploring tourists' motivations, constraints, and negotiations regarding outdoor recreation trips during Covid-19 through a focus group study. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 41, 100626. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jort.2023.100626

Humphreys, D. (2002). The pedagogy and practice of role-play: Using a negotiation simulation to teach social science theory. En A. Kinshuk (ed.), *International Conference on Computers in Education* (pp. 1063-1067). Computer Society. Doi: https://doi.org/10.1109/CIE.2002.1186151

Huong, T. T. D., Lan, T. D. & Le, D. T. (2024). Environmental conflicts with tourist beach uses along the Northeastern Vietnam coast. *Journal of Coastal Research*, 40(1), 104-114. Doi: https://doi.org/10.2112/JCOASTRES-D-23-00002.1

Hwang, D. & Stewart, W. P. (2017). Social capital and collective action in rural tourism. *Journal of Travel Research*, 56(1), 81-93. Doi: https://doi.org/10.1177/0047287515625128

Imagen Noticias (25 de marzo de 2019). Taxistas golpean a usuarios de Uber | Noticias con Francisco Zea. *Imagen Noticias*. https://www.dailymotion.com/video/x5si1oy

Infobae (19 de febrero de 2020). Violentos enfrentamientos entre taxistas y policías en CDMX, tras protestas contra aplicaciones como Uber. *Infobae*. https://www.infobae.com/america/mexico/2020/02/19/violentos-enfrentamientos-entre-taxistas-y-policias-en-cdmx-tras-protestas-contra-aplicaciones-como-uber/

Isaac, R. K., Çakmak, E. & Butler, R. (eds.) (2019). *Tourism and Hospitality in Conflict-Ridden Destinations*. Routledge.

Isaac, R. K. & Farkic, J. (2024). Walled off: Tourism and justice in oppressed communities. *Annals of Tourism Research*, 108, 103816. https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103816

Islam, M. T. & Hossen, M. B. (2025). Economic diplomacy and bilateral relations: Conceptual clarity. En *Economic Diplomacy: Reshaping Bangladesh-Latin American Diplomatic Relations* (pp. 19-44). Springer.

Jacobs, M., Huisman, F., de Wit, M. & van Beek, R. (2023). Heritage contestation in matterscape, mindscape, and powerscape. *Landscape Research*, 48(8), 1041-1053. Doi: https://doi.org/10.1080/01426397.2023.2208058

Jaén, O. (2005). *Las negociaciones de los tratados Torrijos-Carter, 1970-1979* (Tomo 2). Autoridad del Canal de Panamá.

Jaén, S. O. (17 de junio de 2025). Panamá y la geopolítica. *La Estrella de Panamá*. https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/panama-y-la-geopolitica-OE13719575

Jamal, T. & Getz, D. (1999). Community roundtables for tourism-related conflicts: The dialectics of consensus and process structures. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 290-313. Doi: https://doi.org/10.1080/09669589908667341

Janinović, J. (2025). The modern and the monster: Heritage activism in the post-socialist city between performance and performativity. *Urban Geography*, 46(3), 481-505. Doi: https://doi.org/10.1080/02723638.2024.2376897

Jiménez, A. de J. & Sosa, A. P. (2007). Cocktail Cancún: impactos del turismo en la comunidad local. VII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. https://www.aacademica.org/000-106/217

Jouault S. & García de Fuentes, A. (2020). El modelo de producción del espacio turístico del traspaís de Cancún y la Riviera Maya. *Investigaciones Geográficas*, 102, 1-15. Doi: 10.14350/rig.60003

Jumet, K. D. (2015). *Why do people protest?: Explaining participation in the 2011 and 2013 Egyptian uprisings* [Tesis de doctorado, Universidad de Rutgers]. RUcore: Rutgers University Community Repository. Doi: https://doi.org/doi:10.7282/T34T6M7G

Juraveli, T. (2024). *Organizing and managing tourism businesses through strategies, tactics and negotiation techniques*. Summary of the PhD thesis in economic science [Tesis de doctorado, Academy of Economic Studies of Moldova].

IREK–AESM: Institutional Repository of Economic Knowledge. https://irek.ase.md:443/xmlui/handle/123456789/3687

Kapelus, P., Richards, E. & Sherwin, H. (2011). Conflict-sensitive impact assessment. En F. Vanclay & A. M. Esteves (eds.), *New Directions in Social Impact Assessment* (pp. 288-305). Edward Elgar Publishing. Doi: https://doi.org/10.4337/9781781001196

Kapoor, P., Powell, P. & Abbott, J. L. (2007). Conventional disputes, unconventional resolutions: An analysis of dispute resolution in the meetings, incentives, conventions, and exhibition industry. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(3), 45–70. Doi: https://doi.org/10.1300/J452v08n03_03

Karyopouli, S. (2016). *The bargaining power of the Republic of Cyprus accommodation providers in contractual and non-contractual negotiations with large European tour operators* [Tesis de doctorado, Bournemouth University]. Repositorio Institucional de la Universidad de Bournemouth. https://eprints.bournemouth.ac.uk/26773/1/KARYOPOULI%2C%20Savvina_Ph.D._2016.pdf

Kassens-Noor, E. & Lauermann, J. (2017). How to bid better for the Olympics: A participatory mega-event planning strategy for local legacies. *Journal of the American Planning Association*, 83(4), 335-345. Doi: https://doi.org/10.1080/01944363.2017.1361857

Kaufman, S., Ozawa, C. & Shmueli, D. (2018). Negotiations in the public sector: Applying negotiation theory to multiparty conflicts. *Négociations*, 2018/1(29), 59-73. Doi: 10.3917/neg.029.0059

Keser, I. (2024). *The impact of culture on business negotiations* [Tesis de licenciatura, Universidad de Rejika]. Repositorio Institucional de la Faculty of Tourism and Hospitality Management, Universidad de Rijeka. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:600355

Khafash, L., Córdoba, J. & Fraga, J. (2015). Parques temáticos y disneyzación. Experiencias Xcaret en la Riviera Maya. En J. Fraga, L. Khafash, & J. Córdoba Ordoñez (coords.), *Turismo y ocio. Reflexiones sobre el Caribe mexicano. Pasos, Revista*

de Turismo y Patrimonio Cultural. Colección Pasos, Edita 14, 45-84. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/20077/1/ICS_EPeralta_Seducao_CLI.pdf

Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), 43-63. Doi: https://orcid.org/0000-0002-9425-6415

Kilgour, D. M. & Hipel, K. W. (2010). Conflict analysis methods: The graph model for conflict resolution. En D. M. Kilgour, C. Eden (eds.), *Handbook of Group Decision and Negotiation* (pp. 203-222). Springer-Verlag. Doi: 10.1007/978-90-481-9097-3_13

Kilkenny, S. (2011). *The Complete Guide to Successful Event Planning*. Atlantic Publishing Company.

Kim, Ch., Kim, S.-H., Lee, J. & Lee, J. (2022). Strategic alliances in a veto game: An experimental study. *European Journal of Political Economy*, 75, 102219. Doi: https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2022.102219

Kjaer, P. & Pedersen, O. K. (2001). Translating liberalization. Neoliberalism in the Danish negotiated economy. En J. L. Campbell & O. K. Pedersen (eds.), *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis* (pp. 219-248). Princeton University Press.

Köeszegi, S. T. & Vetschera, R. (2010). Analysis of negotiation processes. En D. M. Kilgour & C. Eden (eds.), *Handbook of Group Decision and Negotiation* (pp. 121-138). Springer-Verlag. http://hdl.handle.net/20.500.12708/26856

Kousis, M. (2000). Tourism and the environment: A social movements perspective. *Annals of Tourism Research*, 27(2), 468-489. Doi: https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00083-3

Kramer, R. M. & Messick, D. (eds.) (1995). *Negotiation As a Social Process*. Sage Publications.

Kriesberg, L. (octubre de 2003). Factors shaping the course of intractable conflict. *Beyond Intractability*. https://www.beyondintractability.org/essay/factors-shaping-intractable-conflict

Krinsky, J. & Mische, A. (2013). Formations and formalisms: Charles Tilly and the paradox of the actor. *Annual Review of Sociology*, 39, 1-26. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071312-145547

Kruczek, Z., Szromek, A. R., Walas, B. & Mazanek, L. (2022). Sources of conflict among tourism stakeholders in historical cities. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 16(2), 117-138. Doi: https://doi.org/10.1080/19407963.2022.2027953

Kunde, J. E. (1999). Dealing with the press. En L. Susskind, S. McKearnan & J. Thomas-Larmer (eds.), *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (pp. 435-462). Sage Publications.

Kuvan, Y. & Akan, P. (2012). Conflict and agreement in stakeholder attitudes: Residents' and hotel managers' views of tourism impacts and forest-related tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 571-584. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2011.617824

La Jornada (28 de septiembre de 2016). Miles de taxistas protestan en cuatro entidades contra Uber. *La Jornada*. https://www.jornada.com.mx/2016/09/28/mundo/029n1est

La Jornada Baja California (21 de agosto de 2022). Ensenadenses acusan que les impiden acceso a playas. *La Jornada*. https://www.jornada.com.mx/2022/08/21/estados/021n2est

La Opinión de Quintana Roo (7 de octubre de 2019). Protegidos en el Congreso, Taxistas de Cancún se unen a protesta nacional *vs* Uber. *La Opinión de Quintana Roo*. https://laopinionqr.com/protegidos-en-el-congreso-taxistas-de-cancun-se-unen-a-protesta-nacional-vs-uber/

La Prensa (3 de septiembre de 2018). Portobelo: desafíos y propuestas. *La Prensa*. https://www.prensa.com/de_panama_para_el_mundo/Portobelo-desafios-propuestas_7_5112308719.html

La Razón (26 de junio de 2015). Taxistas protestan en el Zócalo contra Uber. *La Razón*. https://www.razon.com.mx/ciudad/taxistas-protestan-en-el-zocalo-contra-uber/

La Silla Rota (12 de noviembre de 2015). Croquistas protestan contra Uber en NL. *La Silla Rota*. https://lasillarota.com/estados/2015/11/12/croquistas-protestan-contra-uber-en-nl-86786.html

Landriault, M. & Vullierme, M. (2021). North American Arctic paradiplomacy: Between multilateral and bilateral inclinations. En M. Landriault, J.-F. Payette & S. Roussel (eds.), *Mapping Arctic Paradiplomacy: Limits and Opportunities for Sub-National Actors in Arctic Governance* (pp. 36-55). Routledge. Doi: https://doi.org/10.4324/9781003131311

Lashley, C. (ed.) (2024). *Conflict and Hostility in Hotels, Restaurants, and Bars*. Routledge.

Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1991). Negotiation through an agent. *The Journal of Conflict Resolution*, 35(3), 474-493. Doi: https://doi.org/10.1177/002200279103500

Lax, D. & Sebenius, J. (1992). The manager as negotiator. The negotiator's dilemma: Creating and claiming value. En S. Goldberg, F. Sander, & N. Rogers (eds.), *Dispute Resolution* (2da. ed., pp. 49-62). Little Brown and Co.

Le Gargasson, C. & Pirela, A. (2014). Turismo y desarrollo sustentable: fortaleciendo la comunidad, la innovación y el poder local de negociación. *Revista Espacios*, 35(1). https://www.revistaespacios.com/a14v35n01/14350102.html

Lecours, A. (2002). Paradiplomacy: Reflections on the foreign policy and international relations of regions. *International Negotiation*, 7(1), 91-114. Doi: 10.1163/157180602401262456

LectorMx (29 de mayo de 2016). Protestan contra agresión de taxistas hacia Uber. *LectorMx*. https://lectormx.com/2016/05/29/protestan-contra-agresion-de-taxistas-hacia-uber/

Ledo, S. (2 de febrero de 2024). Fin de la crisis del '*handling*': Iberia y los sindicatos acuerdan la creación de una nueva empresa para todos los trabajadores. *El Periódico*. https://www.elperiodico.com/es/economia/20240202/iberia-acuerdan-sindicatos-crisis-handling-crear-nueva-empresa-97667828

Leepile, L. B. L., Roos, C., Retief, F. & Moolman, H. J. (2023). Quality of environmental impact assessment reports for lodge developments in protected areas: The

Okavango delta case, Botswana. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 14(7), 2880–2893. Doi: https://doi.org/10.14505/jemt.v14.7(71).06

Lemmetyinen, A. & Go, F. M. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30(1), 31-40. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.005

Lestegás, I. (2019). Lisbon after the crisis: from credit-fuelled suburbanization to tourist-driven gentrification. *International Journal of Urban and Regional Research*, 43(4), 705-723. Doi: https://doi.org/10.1111/1468-2427.12826

Li, Y., Feng, X., Gao, Y. & Zhao, Z. (2024). Perceived tourism implicit conflict among community residents and its spatial variation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14. Doi: https://doi.org/10.1057/s41599-024-03782-z

Lin, C. H. & Wang, W. C. (2023). Impacts of climate change knowledge on coastal tourists' destination decision-making and revisit intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56(2), 322-335. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.07.005

Liu, M. & Chai, S. (2011). Planning and preparing for effective negotiation. En M. Benoliel (ed.), *Negotiation Excellence: Successful Deal Making* (pp. 15-36). World Scientific.

Liu, R. (2020). The State-led tourism development in Beijing's ecologically fragile periphery: Peasants' response and challenges. *Habitat International*, 96, 102119. Doi: https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2020.102119

Logan, J. R. & Molotch, H. (1987). The city as a growth machine. En *Urban Fortunes: The Political Economy of Place* (pp. 50-98). University of California Press.

London School of Economics and Political Science (2021). Sustainability Impact Assessment in Support of Negotiations with Partner Countries in Eastern and Southern Africa in view of Deepening the Existing Interim Economic Partnership Agreement. SIA Report on Trade in Goods. https://www.lse.ac.uk/business/consulting/assets/documents/Trade-in-Goods.pdf

López, A. A. (2015). Quemar las naves. El despojo articulado de la isla de Holbox, México. En G. Marín Guardado (coord.), *Sin tierras no hay paraíso. Turismo*,

organizaciones agrarias y apropiación territorial en México. Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Colección *Pasos*, Edita 15, 39-57. https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEdita15.pdf

López-Dóriga Digital (27 de julio de 2015). Taxistas protestan contra Uber en Guadalajara. *López-Dóriga Digital*. https://lopezdoriga.com/nacional/taxistas-protestan-contra-uber-en-guadalajara/

López, G. y Palomino Villavicencio, B. (coords.). (2023). *El capital social y el turismo comunitario en México. Algunas de sus manifestaciones*. UNAM.

Los Angeles Times (24 de mayo de 2017). Protestan taxistas de Monterrey contra Uber. *Los Angeles Times*. https://www.latimes.com/espanol/noticas-mas/articulo/2017-05-24/hoyla-mex-protestan-taxistas-de-monterrey-contra-uber-20170524

Love, T. P., Davis, J. L., Davis, R. E., Fisher, W. G. & Barczak, R. M. (2023). Assessing collective identity (non-) verification with social media data through web scraping, sentiment analysis, and qualitative coding. En I. Winkler, S. Reissner & R. Cascón-Pereira (eds.), *Handbook of Research Methods for Studying Identity In and Around Organizations. Usual Suspects and Beyond* (pp. 261-274). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781802207972.00034

Low, P. K. C. (2010). *Successfully Negotiating in Asia*. Springer.

Lu, J. (2006). Majestica Hotel in Shanghai? En D. A. Lax & J. K. Sebenius, *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals* (pp. 217-229). Harvard Business School Press. https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/12290_book_item_12290.pdf

Luè, A. & Colorni, A. (2015). Conflict analysis for environmental impact assessment: A case study of a transportation system in a tourist area. *Group Decision and Negotiation*, 24(4), 613–632. Doi: https://doi.org/10.1007/s10726-014-9403-9

Lundgren, M. (2023). Chairs in multilateral negotiations: Roles, strategies and impact. Forthcoming Alva Myrdal Center Report on Nuclear Negotiations, *SSRN Electronic Journal*, 1-16. Doi:10.2139/ssrn.4561712

M. A. (4 de abril de 2024). Cancún: Uber se muda por quejas de otras marcas contra sus chóferes. *Reportur.us*. https://www.reportur.com/hoteles/2024/04/04/cancun-uber-se-muda-por-quejas-de-otras-marcas-contra-sus-choferes/

MacDonald, L. (24 de febrero de 2019). Hobart City Deal 'a bore' and fails to deliver 'game-changing' project, tourism boss says. *ABC News*. https://www.abc.net.au/news/2019-02-25/hobart-city-deal-signed-but-criticised-as-wishy-washy/10844916

Macilree, J. & Duval, D. T. (2020). Aeropolitics in a post-Covid-19 world. *Journal of Air Transport Management*, 88, 101864, 1-4. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101864

MacKenzie, J. (1991). Conceptualising the impact of tourism on the natural heritage. A review of some studies in Britain and France. *France et Grande-Bretagne rurales*; *Rural France and Great Britain* (pp. 189-203). Centre de Publications de l'Université de Caen. https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/19931857249

Madera, J. A., Aranda, L. V. & Gerónimo, F. A. (2023). Participación comunitaria e identidad en los proyectos de turismo en zonas indígenas en el estado de Nayarit, México. *El Periplo Sustentable*, 44, 31-51. Doi: https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i44.15470

Maditinos, Z. J., Vassiliadis, C. & Charlebois, S. (15-18 de junio de 2006). Mega events: Challenges for contingency planning, opportunities for tourist promotion [sesión de conferencia]. International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development, Heraklion, Creta, Grecia. https://www.researchgate.net/publication/27381140_Mega_Events_Challenges_for_Contingency_Planning_Opportunities_for_Tourist_Promotion

Manzano-Velasco, J. P., Sanchez-Medina, P. S. & Reyes-Santiago, M. R. (2024). Presiones de partes interesadas y eco-innovación en hoteles de México. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(3), 465-478. Doi: https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.031

Marín, G. (2015a). Sin tierras no hay paraíso. Turismo, organizaciones agrarias y despojo territorial: una introducción. En G. Marín Guardado (coord.), *Sin tierras no hay paraíso. Turismo, organizaciones agrarias y apropiación territorial en México. Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Colección *Pasos*, Edita 15, 5-38. https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEdita15.pdf

Marín, G. (2015b). Turismo, ejidatarios y "mafias agrarias" en Tulum, Quintana Roo,México: el caso del ejido José María Pino Suárez. En G. Marín Guardado (coord.), *Sin tierras no hay paraíso. Turismo, organizaciones agrarias y apropiación territorial en México. Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Colección *Pasos*, Edita 15, 91-111. https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEdita15.pdf

Martínez, P., Ávalos, D., García, C., Hidalgo, J. & López, V. (2022). El capital social para el turismo rural en Mata Clara y El Mirador, comunidades afrodescendientes de Veracruz. *El Periplo Sustentable*, 42, 279-310. Doi: https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i42.14162.

Maruyama, N. U., Weber, I. & Stronza, A. L. (2010). Negotiating identity: Experiences of "Visiting home" among Chinese Americans. *Tourism Culture & Communication*, 10(1), 1-14. Doi: https://doi.org/10.3727/109830410X12629765735551

Matsushima, N. & Shinohara, R. (2019). Pre-negotiation commitment and internalization in public good provision through bilateral negotiations. *Journal of Public Economics*, 175, 84-93. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2019.03.009.

Matsuura, M. (2016). Joint fact-finding in science and technology studies. En M. Matsuura & T. Schenk (eds.), *Joint Fact-Finding in Urban Planning and Environmental Disputes* (pp. 43-55). Routledge.

Matz, D. (2015). Negotiation and the art of narrative. *Negotiation Journal*, 31(3), 285–290. Doi: https://doi.org/10.1111/nejo.12095

Mayer, M., Brenner, L., Schauss, B., Stadler, C., Arnegger, J. & Job, H. (2018). The nexus between governance and the economic impact of whale-watching.

The case of the coastal lagoons in the El Vizcaíno Biosphere Reserve, Baja California, Mexico. *Ocean & Coastal Management*, 162, 46-59. Doi: https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2018.04.016

Mayntz, R. (2006). *Governance* en el Estado moderno. *Postdata*, 11, 103-117. https://pure.mpg.de/rest/items/item_1233625/component/file_2506966/content

McAdam, D., Tarrow, S. & Tilly, C. (2009). Comparative perspectives on contentious politics. En M. I. Lichbach & A. S. Zuckerman (eds.), *Comparative Politics: Rationality, Culture, and Structure* (pp. 260-90). Cambridge University Press.

McAdam, D., Tarrow, S. & Tilly, Ch. (2012). *Dynamics of Contention*. Cambridge University Press.

McCurdy, P., Feigenbaum, A. & Frenzel, F. (2016). Protest camps and repertoires of contention. *Social Movement Studies*, 15(1), 97-104. Doi: 10.1080/14742837.2015.1037263

McGehee, N. G., Knollenberg, W. & Komorowski, A. (2018). The central role of leadership in rural tourism development: A theoretical framework and case studies. En B. Lane & E. Kastenholz (eds.), *Rural Tourism. New Concepts, New Research, New Practice* (pp. 145-165). Routledge.

McKibben, H. E. (8 de enero de 2016). Negotiator discretion and winning concessions in international negotiations: The case of EU decision-making [sesión de conferencia]. 9th Annual Conference on The Political Economy of International Organizations, Salt Lake City, Utah. https://www.peio.me/wp-content/uploads/PEIO9/102_80_1443221726199_McKibben25092016.pdf

McLinton, S. S., Drury, D., Masocha, S., Savelsberg, H., Martin, L. & Lushington, K. (2020). "Air rage": A systematic review of research on disruptive airline passenger behaviour 1985-2020. *Journal of Airline and Airport Management*, 10(1), 31-49. Doi: 10.3926/jairm.156

Mena García, C. M. (2000). Portobelo y sus interminables proyectos de traslado. *Tiempos de América: Revista de Historia, Cultura y Territorio*, 5, 77-96. https://raco.cat/index.php/TiemposAmerica/article/view/105060

Mendieta, E. (31 de mayo de 2019). Taxistas protestan contra Uber y diputados de NL. *Milenio*. https://www.milenio.com/politica/taxistas-protestan-contra-uber-y-diputados-de-nl

Mendoza, A. (16 de septiembre de 2023). CBX celebra 20 millones de pasajeros desde su apertura hace ocho años. *The San Diego Union-Tribune*. https://www.sandiegouniontribune.com/2023/09/15/cbx-celebra-20-millones-de-pasajeros-desde-su-apertura-hace-ocho-aos/

Mera, I. (29 de octubre de 2018). AMLO confirma que cancela NAIM en Texcoco; va Santa Lucía. *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/amlo-confirma-el-texcocazo-cancelara-el-naim-y-va-santa-lucia/?outputType=amp

Mermet, A.-C. (2024). Gentrification-induced displacement made visible: Shop displacement and tourism gentrification in Reykjavík. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 1–23. Doi: https://doi.org/10.1080/04353684.2024.2334222

Merrill, D. (2009). *Negotiating Paradise: US Tourism and Empire in Twentieth-Century Latin America*. The University of North Carolina Press.

Meskell, L. (2014). States of conservation: Protection, politics, and pacting within UNESCO's World Heritage Committee. *Anthropological Quarterly*, 87(1), 217-243. Doi: 10.1353/anq.2014.0009

Michael, E. (2001). Public choice and tourism analysis. *Current Issues in Tourism*, 4(2-4), 308-330. Doi: https://doi.org/10.1080/13683500108667891

Miguel-Velasco, A. E., Martínez García, K. A., Moncada García, M. del R., López Hernández, R. C. & Martínez Olivera, C. (2019). Los conflictos sociales y su impacto en el turismo. El caso de las ciudades de Oaxaca, México. *Investigación y Desarrollo*, 27(1), 107-136. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26862837004

Mihalic, T. (2020). Conceptualising overtourism: A sustainability approach. *Annals of Tourism Research*, 84, 103025. Doi: https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103025.

Ministerio de Ambiente (28 de marzo de 2017). Resolución N° DAPVS-0002-2017. Por la cual se aprueba el plan de uso público del Parque Nacional Portobelo. República de Panamá. https://vlex.com.pa/vid/resolucion-n-dapvs-0002-905736778

Ministerio de Cultura (2025). Presidente Mulino pone en marcha acciones para rescatar la iglesia e historia de Portobelo. *Patrimonio cultural Blog*. https://micultura.gob.pa/presidente-mulino-pone-en-marcha-acciones-para-rescatar-la-iglesia-e-historia-de-portobelo/

Mische, A. (2011). Relational sociology, culture, and agency. En J. Scott & P. J. Carrington (eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (pp. 80-97). Sage Publications Ltd.

Mnookin, R. (2010). *Bargaining With the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. Simon and Schuster.

Molinar, C. M. A. & Carrillo, I. M. (2024). Crime and insecurity as factors of uncertainty and erosion of the tourist image of Mexico. En N. U. Islam, M. Chaudhary & I. Marković (eds.), *Tourism in a VUCA World: Managing the Future of Tourism* (pp. 187-201). Emerald Publishing Limited.

Monhein, K. (2015). The management of multilateral negotiations: Lessons from UN climate negotiations. Policy paper February 2015. ESRC Centre for Climate Change Economics and Policy & Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment. https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/the-management-of-multilateral-negotiations-lessons-from-un-climate-negotiations/

Moomaw, W. R., Bhandary, R. R., Kuhl, L. & Verkooijen, P. (2017). Sustainable development diplomacy: Diagnostics for the negotiation and implementation of sustainable development. *Global Policy*, *8*(1), 73-81. Doi: https://doi.org/10.1111/1758-5899.12350

Mora, A. (2021). *¿El Centro se muere? Planeación, mecanismos sociales y descapitalización socio-urbana en el Centro Histórico de Puerto Vallarta (1998-2021)*

[Tesis de doctorado, UNAM]. Repositorio Institucional TESIUNAM. https://hdl.handle.net/20.500.14330/TES01000820538

Mora Vega, R. E. (2025). Turismo local sin exclusión social: análisis a las localidades turísticas de Bocas del Toro, Boquete y Casco Antiguo de Panamá. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, *23*(1), 41-55. Doi: https://doi.org/10.25145/j.pasos.2025.23.003

Morales, L. (29 de marzo de 2024). Afirman que conflicto de Salto de Eyipantla afecta el turismo en Veracruz. *Imagen de Veracruz*. https://imagendeveracruz.mx/veracruz/afirman-que-conflicto-de-salto-de-eyipantla-afecta-el-turismo-en-veracruz/50507407

Morán, C. (28 de marzo de 2024). Playas de Mazatlán: ¿cuándo la música se convierte en ruido? *El País*. https://elpais.com/mexico/2024-03-29/playas-de-mazatlan-cuando-la-musica-se-convierte-en-ruido.html

Morantz, A. (9 de marzo de 2020). How angry negotiators can do you a favour. *Smith Business Insight*. https://smith.queensu.ca/insight/content/how-angry-negotiators-can-do-you-a-favour.php

Mossberger, K. & Stoker, G. (2001). The evolution of urban regime theory: The challenge of conceptualization. *Urban Affairs Review*, *36*(6), 810-835. Doi: https://doi.org/10.1177/10780870122185109

Movius, H. (2008). The effectiveness of negotiation training. *Negotiation Journal*, *24*(4), 509–531. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2008.00201.x

Mukherjee, N. (2018). GATS and the Millennium round of multilateral negotiations. En J. Kelsey (ed.), *International Economic Regulation* (pp. 285-300). Routledge.

Mulino, J. R. (junio de 2024). *José Raúl Mulino | Visita a la Iglesia de Portobelo. La vamos a restaurar ....* Instagram. https://www.instagram.com/joseraulmulino/p/C-K_S6FuXx3/?locale=th-TH&hl=en

Müller, E. (2008). Políticas en Turismo ¿Sostenible? En R. De Camino, A. Ballestero & J. Breitling (eds.), *Políticas de recursos naturales en Centroamérica: lecciones, posiciones y experiencias para el cambio* (pp. 319-333). Universidad para la Paz.

https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/wwfca_politicas_recursos_naturales.pdf

Munguía, A. (12 de abril de 2023). El director del AIFA viajó para 'otorgar permisos' de cabotaje a empresas. *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2023/04/12/el-director-del-aifa-viajo-para-otorgar-permisos-de-cabotaje-a-empresas/

Municipio de Portobelo (2025). Municipio. https://portobelo.municipios.gob.pa/municipio/

Museo de la Memoria Afropanameña (2025). Exhibición/Guion museográfico. Ministerio de Cultura. Gobierno Nacional de Panamá.

Mwesiumo, D., Halfdanarson, J. & Shlopak, M. (2022). Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway. *Tourism Management*, 89, 104456. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104456

N+ (31 de julio de 2023). Taxistas atacan con piedra a turista que tomó coche de App en Cancún. N+. https://www.nmas.com.mx/estados/taxistas-de-cancun-atacan-con-piedras-carro-uber-con-turista-a-bordo-video/

Nadeau B. & Braithwaite S. (24 de junio de 2025). Manifestantes en Venecia se adjudican victoria tras cambio de lugar de la boda de Jeff Bezos y Lauren Sánchez. *CNN*. https://cnnespanol.cnn.com/2025/06/24/mundo/manifestantes-venecia-cambio-boda-bezos-sanchez-trax

Nanetti, R. Y., & Holguin, C. (2016). *Social Capital in Development Planning: Linking the Actors*. Springer.

Navarrete Escobedo, D. (2020). Foreigners as gentrifiers and tourists in a Mexican historic district. *Urban Studies*, 57(15), 3151-3168. Doi: https://doi.org/10.1177/00420980198965

Navarro, M. (4 de junio de 2025) El mar no tiene dueño: derriban muro para acceder a playa de Sayulita, Nayarit. *La Jornada.* https://www.jornada.com.mx/noticia/2025/06/04/estados/derriban-barda-que-impedia-acceso-a-la-playa-de-sayulita-nayarit

Navarro-Jurado, E., Romero-Padilla, Y., Romero-Martínez, J. M., Serrano-Muñoz, E., Habegger, S. & Mora-Esteban, R. (2019). Growth machines and social movements in mature tourist destinations Costa del Sol-Málaga. *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(12), 1786–1803. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1677676

Neacşu, M.-C., Neguţ, S. & Vlăsceanu, G. (2018). The impact of geopolitical risks on tourism. *Amfiteatru Economic Journal*, *20*(12), 870-884. Doi: https://doi.org/10.24818/EA/2018/S12/870

Ness, H., Aarstad, J. & Haugland, S. A. (2024). Structural networks and dyadic negotiations in tourism destination ecosystems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *36*(2), 379-399. Doi: https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0309

Nicolau, J. L. & Mas, F. J. (2014). Detecting free riders in collective brands through a hierarchical choice process. *Journal of Travel Research*, *54*(3), 288-301. Doi: 10.1177/0047287513517419

Nielsen, R. P. (2009). Varieties of win–win solutions to problems with ethical dimensions. *Journal of Business Ethics*, *88*, 333-349. Doi: https://doi.org/10.1007/s10551-008-9967-x

Noticaribe (15 de septiembre de 2016a). Protestan taxistas contra Uber: paran labores miles en Cancún y Playa para rechazar entrada de operaciones de empresa de taxis privados. *Noticaribe*. https://noticaribe.com.mx/2016/09/15/protestan-taxistas-contra-uber-paran-labores-miles-en-cancun-y-playa-para-rechazar-entrada-de-operaciones-de-empresa-de-taxis-privados/

Noticaribe (22 de septiembre de 2016b). Escala la violencia contra Uber en Mérida: dan golpiza a chofer e incendian auto; ventilan amenazas de taxistas. *Noticaribe*. https://noticaribe.com.mx/2016/09/22/escala-la-violencia-contra-uber-en-merida-dan-golpiza-a-chofer-e-incendian-auto-ventilan-amenazas-de-taxistas/

NotiCaribe Peninsular (10 de octubre de 2023). Tren Maya: campesinos exigen solución a demandas agrarias en Palenque. *NotiCaribe Peninsular*. https://noticaribepeninsular.com.mx/tren-maya-campesinos-se-manifiestan/

NotiCaribe Peninsular (22 de marzo de 2024). Bloquean la carretera 307: ambientalistas protestan contra el Tren Maya en Playa del Carmen. *NotiCaribe Peninsular*. https://noticaribepeninsular.com.mx/bloquean-carretera-ambientalistas-tren/

Notus (4 de diciembre de 2017). Taxistas *vs* usuarias que viajaban en Uber, en Aeropuerto Internacional del Bajío. *Notus Noticias*. https://notus.com.mx/taxistas-vs-usuarias-viajaban-uber-aeropuerto-internacional-del-bajio/

Notus (7 de octubre de 2019). Taxistas en Guanajuato se manifiestan y "estrangulan" tráfico al aeropuerto. *Notus Noticias*. https://notus.com.mx/taxistas-en-guanajuato-se-manifiestan-y-estrangulan-trafico-al-aeropuerto/

Novedades Yucatán (3 de junio de 2019). Taxistas del FUTV protestan una vez más contra plataformas digitales. *Novedades Yucatán*. https://sipse.com/novedades-Yucatán/protesta-taxistas-futv-merida-uber-didi-334669.html

Nucamendi Méndez, A. Y., Bringas-Rábago, N. L. y Verduzco Chávez, B. (2023). Conflictos socioterritoriales en el Valle de Guadalupe, Baja California, México: un acercamiento desde las redes de confianza. *Frontera Norte*, 35, e2347. https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2347

Nuestras Noticias (31 de agosto de 2023). Mete gobierno presión para migrar al AIFA: ordena reducir más vuelos en AICM. *Nuestras Noticias Radiorama Sonora*. https://nuestrasnoticiassonora.com/noticias/mete-gobierno-presion-para-migrar-al-aifa-ordena-reducir-mas-vuelos-en-aicm/

Nunkoo, R., & Gursoy, D. (2015). Rethinking the role of power and trust in tourism planning. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 512–522. Doi: https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1019170

Nunkoo, R., Ramkissoon, H., & Gursoy, D. (2012). Public trust in tourism institutions. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1538-1564. https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.04.004

Nurhasanah, I. S. & Van den Broeck, P. (2022). Towards a sustainable metamorphosis of a small island tourism: Dynamizing capacity building, alternating governance arrangements, and emerging political bargaininp power. *Sustainability*, 14(12), 6957. Doi: https://doi.org/10.3390/su14126957

O'Faircheallaigh, C. (1996). Making social impact assessment count: A negotiation-based approach for indigenous peoples, Aboriginal Politics and Public Sector Management Research Paper núm. 3, Griffith University. https://www.researchgate.net/publication/233589997_Making_Social_Impact_Assessment_Count_A_Negotiation-Based_Approach_for_Indigenous_Peoples

O'Fallon, C. (1993). Government involvement in New Zealand tourism: A public choice perspective. *GeoJournal*, 29, 271-280. Doi: https://doi.org/10.1007/BF00807046

O'Neill, T. A. (2017). An overview of interrater agreement on Likert scales for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 8, 777. Doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00777

Odisho, T. (9 de abril de 2025). American Airlines flight forced to turn around after aggressive passenger charges at flight attendant over meal mix-up. *The Latin Times*. https://www.latintimes.com/american-airlines-flight-forced-turn-around-after-aggressive-passenger-charges-flight-attendant-580346

Oh, I. (2021). El turismo y la desigualdad en México: un diagnóstico de la situación actual. En R. Ruiz & G. Gómez (coords.), *Desigualdades, pobreza y papel del Estado en América Latina* (pp. 91-111). Universidad Nacional Autónoma de México, CIALC, Instituto de Estudios Iberoamericanos, Universidad de Estudios Extranjeros de Busan.

Okafor, L. E. & Khalid, U. (2021). Regaining international tourism attractiveness after an armed conflict: The role of security spending. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 385-402. Doi: 10.1080/13683500.2020.1734547

One Planet Sustainable Tourism Programme (2021a). Glasgow Declaration: A Commitment to a Decade of Tourism Climate Action. https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism/glasgow-declaration

One Planet Sustainable Tourism Programme (2021b). Glasgow Declaration: Climate Action in Tourism. Signatories of the Glasgow Declaration. https://www.one-planetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism/glasgow-declaration/signatories

Ordoñez-Burgos, J. (2009). Viajeros e historiadores griegos: investigadores de la esencia del hombre y la cultura. *Límite. Revista de Filosofía y Psicología*, 4(19) 5-25. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83611433001

Ortega, E. (27 de junio de 2024). Ricardo Gago Salinero, un ciudadano ejemplar. *Metro Libre*. https://www.metrolibre.com/cultura/ricardo-gago-salinero-un-ciudadano-ejemplar-BG7796883

Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica.

Padilla, J. (4 de julio de 2019). Escala conflicto entre taxistas, Uber y Didi en NL. *Reporte Índigo*. https://www.reporteindigo.com/reporte/escala-conflicto-entre-taxistas-uber-y-didi-en-nl/

Papadopoulou-Kelidou, L. (2019). *Conflict areas and negotiation strategies in imperfectly competitive market conditions: The nexus between hotels and tour operators* [Tesis de doctorado, Universidad del Egeo, Grecia]. https://www.tourem.aegean.gr/cvs/APapatheodorou_Greek_CV_Apr25.pdf

Park, J. Y. & Jang, S. S. (2013). Confused by too many choices? Choice overload in tourism. *Tourism Management*, 35, 1-12. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.004

Paskova, M. & Zelenka, J. (2019). How crucial is the social responsibility for tourism sustainability? *Social Responsibility Journal*, 15(4), 534-552. Doi: https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2018-0057

Patronato de Portobelo y San Lorenzo (2025). El Patronato y su historia. https://ppysl.org/sanlorenzo/footer-corporate.html

Patterson, T., Bastianoni, S. & Simpson, M. (2006). Tourism and climate change: Two-way street, or vicious/virtuous circle? *Journal of Sustainable Tourism*, 14(4), 339-348. Doi: https://doi.org/10.2167/jost605.0

Peake, L. J. (1996). From social bases to subjectivities: The case of red thread, Guyana. En R. Keil, G. Wekerle & D. Bell (eds.), *Local Places in the Age of the Global City* (pp. 147-154). Black Rose Books.

Pellis, A., Duineveld, M. & Wagner, L. (2017). Conflicts forever. The path dependencies of tourism conflicts: the case of Anabeb Conservancy, Namibia. En G. T. Jóhannesson, C. Ren, R. van der Duim (eds.), *Tourism Encounters and Controversies. Ontological Politics of Tourism Development* (pp. 115-138). Routledge.

Penn, J. M. & Mooney, S. (1986). Cross-cultural negotiations in the hospitality industry: The Japanese market. *International Journal of Hospitality Management*, 5(4), 205-208. Doi: https://doi.org/10.1016/0278-4319(86)90022-8

Pereira, M., Leonel, J. & Imperador, A. M. (2022). A systemic environmental impact assessment on tourism in island and coastal ecosystems. *Environmental Development*, 44, 100765. Doi: https://doi.org/10.1016/j.envdev.2022.100765

Pérez, Y. (12 de agosto de 2020). Portobelo, un puerto de riqueza histórica que clama por acción gubernamental. *La Estrella de Panamá*. https://www.laestrella.com.pa/vida-y-cultura/cultura/portobelo-puerto-riqueza-historica-clama-NOLE431286

Pernecky, T. (2023). Advancing critico-relational inquiry: Is tourism studies ready for a relational turn? *Journal of Sustainable Tourism*, 32(6), 1201–1216. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2211248

Pierre, J. (2014). Can urban regimes travel in time and space? Urban regime theory, urban governance theory, and comparative urban politics. *Urban Affairs Review*, 50(6), 864-889. Doi: https://doi.org/10.1177/1078087413518175

Plack, M. M. & Driscoll, M. (2024). Communication and conflict negotiation. Facilitating collaboration and empowering patients, family members, and peers. En *Teaching and Learning in Physical Therapy: From Classroom to Clinic*. Routledge.

Platon, N. & Juraveli, T. (2020). Preparation of negotiation activities in the tourism business. *Analele Universităţii Ovidius, Seria: Ştiinţe Economice*, (2), 439-

447. https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2021/03/Section%203/38.pdf

Polo, L. (28 de julio de 2024). *Antes de ser un cementerio funcionaba como la "negrería"* [Video]. Instagram. https://www.instagram.com/reel/C9-T-wypwBK/

Pope, J., Wessels, J. A., Douglas, A., Hughes, M. & Morrison-Saunders, A. (2019). The potential contribution of environmental impact assessment (EIA) to responsible tourism: The case of the Kruger National Park. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100557. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100557

Porras, H. F. (1998). *Papel histórico de los grupos humanos de Panamá* (Vol. 82). Editorial Portobelo.

Porter, B. W. & Salazar, N. B. (2005). Heritage tourism, conflict, and the public interest: An introduction. *International Journal of Heritage Studies*, 11(5), 361-370. Doi: 10.1080/13527250500337397

Portobelo Stereo Tv (24 de septiembre de 2024). *Portobelostereo.tv en la ciudad de San Felipe de Portobelo con alcalde Carlos Chavarria* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=gUdppgHfS7U&t=142s

Poteete, A. R. & Ribot, J. C. (2011). Repertoires of domination: Decentralization as process in Botswana and Senegal. *World Development*, 39(3), 439-449. Doi: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.09.013

Power, S., Di Domenico, M., & Miller, G. (2020). Risk types and coping mechanisms for ethical tourism entrepreneurs: A new conceptual framework. *Journal of Travel Research*, 59(6), 1091-1104.https://doi.org/10.1177/0047287519874126

Prenzel, P. V. & Vanclay, F. (2014). How social impact assessment can contribute to conflict management. *Environmental Impact Assessment Review*, 45, 30-37. Doi: https://doi.org/10.1016/j.eiar.2013.11.003

Proceso (2 de agosto 2002). Falta de información. *Proceso*. https://www.proceso.com.mx/nacional/2002/8/2/falta-de-informacion-68220.html

Program on Negotiation (s. f.). International Negotiations: Cross-Cultural Communication Skills for International Business Executives. Special Report. Harvard Law School. www.pon.harvard.edu

Program on Negotiation, Harvard Law School (2012-2025). Joint fact finding. https://www.pon.harvard.edu/tag/joint-fact-finding/

Program on Negotiation, Harvard Law School (2018). Teaching negotiation: Understanding the impact of role-play simulations. PON. https://www.pon.harvard.edu/freemium/teaching-negotiation-understanding-the-impact-of-role-play-simulations/

Program on Negotiation, Harvard Law School (5 de noviembre de 2020). How to negotiate online. *Daily Blog*. https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/how-to-negotiate-successfully-online-the-challenges-of-virtual-negotiation/

Program on Negotiation, Harvard Law School (22 de julio de 2024). Teaching Negotiation Resource Center. https://www.pon.harvard.edu/store/

Qi, H., Faisal, A. & Ka, X. (2021). Negotiating the impacts of policy interventions among tourism organizations: Adaptation and sensemaking. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 476-484. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.001

Queirós, A. D. S. (2016). Cultural tourism and the new economy of heritage. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2(1), 229-251. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5665893

Quintal, R. (14 de diciembre de 2022). Taxistas de Cancún protestan contra el regreso de Uber. *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/estados/2022/12/14/taxistas-de-cancun-protestan-contra-el-regreso-de-uber/

Quirós, S. (14 de octubre de 1963). Cisma en Portobelo por el Cristo Negro. *Diario Crítica*, en Museo de la Memoria Afropanameña, Portobelo, Panamá.

Radio UdeG Puerto Vallarta (21 de agosto de 2017). Analizan facultades del municipio de Puerto Vallarta en caso Uber. *UDGTV.com*. https://udgtv.com/noticias/analizan-facultades-del-municipio-de-puerto-vallarta-en-caso-uber/109353

Radio UdeG Puerto Vallarta (12 de junio de 2018). Protestan transportistas contra Uber en Puerto Vallarta. *UDGTV.com*. https://udgtv.com/noticias/protestan-transportistas-contra-uber-en-puerto-vallarta/128057

Radomskaya, V. & Bhati, A. S. (2025). Examining the legitimacy landscape of the right to tourism. *Tourism Management Perspectives*, 57(1), 1-10. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.101365

Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Belknap Press.

Raiffa, H. (1991). *El arte y la ciencia de la negociación*. Fondo de Cultura Económica.

Ramírez, B. T. (9 de febrero de 2022). Choferes se rebelan contra Uber y Didi. *La Jornada*. https://www.jornada.com.mx/notas/2022/02/09/capital/se-suman-conductores-de-aplicacion-a-protesta-de-taxistas/

Ramírez Corona, A. H. (2015). Caciquismo y resistencia. El caso de la disputa por el territorio costero de El Rebalsito de Apazulco, en el litoral de Jalisco. En G. Marín Guardado (coord.), *Sin tierras no hay paraíso. Turismo, organizaciones agrarias y apropiación territorial en México. Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Colección Pasos*, Edita 15, 59-89. https://pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEdita15.pdf

Ramirez Marin, J., Olekalns, M. & Adair, W. (2019). Normatively speaking: Do cultural norms influence negotiation, conflict management, and communication? *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(2), 146-160. Doi: https://doi.org/10.1111/ncmr.12155

Raza, A. (2022). Local Participation and Social Impact Assessment. Infrastructure Development Authority of Punjab (IDAP). https://www.idap.pk/updata/publications/files/160_20220816115944.pdf

República de Panamá (10 de septiembre de 2024). Decreto N° 177. Que designa a un alto comisionado *ad honorem* de la puesta en valor y conservación de la iglesia de San Felipe de Portobelo. Ministerio de la Presidencia. https://vlex.com.pa/vid/decreto-n-177-designa-1049214746

Rico-Amoros, A. M., Saurí, D., Olcina-Cantos, J. & Vera-Rebollo, J. F. (2013). Beyond megaprojects? Water alternatives for mass tourism in coastal Mediterranean

Spain. *Water Resources Management*, 27, 553-565. Doi: https://doi.org/10.1007/s11269-012-0201-3

Rigall-I-Torrent, R. (2008). Sustainable development in tourism municipalities: The role of public goods. *Tourism Management*, *29*(5), 883-897. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.10.004

Roberts, S. (13 de julio de 2016). Howard Raiffa, mathematician who studied decision making dies at 92. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2016/07/14/business/howard-raiffa-mathematician-who-studied-decision-making-dies-at-92.html

Robinson, R. J., Lewicki, R. J. & Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *21*(6), 649-664. Doi: https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6%3C649::AID-JOB45%3E3.0.CO;2-%23

Rodea, F. (13 de diciembre de 2016). Taxistas protestan contra Uber y Cabify en CDMX. *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/taxistas-protestan-contra-uber-y-cabify-en-la-cdmx/

Rodríguez, A. (2018). Conflicto e interés en la élite política panameña. *Tareas*, (158), 51-62. https://www.redalyc.org/journal/5350/535055132008/5350551320-08.pdf

Rodríguez, M. C. M., López, A. S. & Pérez, O. M. (2019). Governance of the nautical sector on the coasts of Bahias de Huatulco in Oaxaca, Mexico. En *Coastal Management* (pp. 39-60). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-810473-6.00005-4

Rodríguez, Y. (27 de enero de 2017). Taxistas bloquean calles de Mérida; retienen a operadores de Uber. *El Universal*. https://www.eluniversal.com.mx/articulo/estados/2017/01/27/taxistas-bloquean-calles-de-merida-retienen-operadores-de-uber/

Romão, J. (2025). Tourism impacts on common resources: The quest for participatory governance. En *Economic Geography of Tourism* (pp. 187-206). Springer.

Romo, P. (21 de febrero de 2023). Aeropuerto de Guadalajara y ejido El Zapote alcanzan acuerdo por posesión de tierras. *El Economista*. https://www.eleconomista.com.mx/estados/Aeropuerto-de-Guadalajara-y-ejido-El-Zapote-alcanzan-acuerdo-por-posesion-de-tierras-20230221-0075.html

Roodbari, H. & Olya, H. (2024). An integrative framework to evaluate impacts of complex tourism change initiatives. *Tourism Management*, 100, 104829. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104829

Rosas Huerta, A. & Gil Montes, V. (2013). La capacidad institucional de gobiernos locales en la atención del cambio climático. Un modelo de análisis. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 2(2), 113–138. Doi: https://doi.org/10.15174/remap.v2i2.58

Rossi, F. M. (2017). Compulsion mechanisms: State-movement dynamics in Buenos Aires. *Social Movement Studies*, 16(5), 578-594. Doi: https://doi.org/10.1080/14742837.2017.1344545

RTVE.es (25 de mayo de 2015). Los taxistas de la Ciudad de México protestan contra Uber y la compañía ofrece viajes gratis. *RTVE.es* https://www.rtve.es/noticias/20150525/taxistas-ciudad-mexico-protestan-contra-uber-compania-ofrece-viajes-gratis/1150280.shtml

Rubio, D. A. (27 de junio de 2017). [VIDEO] Protestan taxistas contra Uber. *El Sol de Tijuana*.https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/-911612.html

Rubio, R. (2020). *Casco antiguo de Panamá: una ciudad colonial de tres siglos después*. Raúl Rubio Guardia. https://up-rid.up.ac.pa/8395/1/raul_rubio.pdf

Rudolph, D. (2014). The resurgent conflict between offshore wind farms and tourism: Underlying storylines. *Scottish Geographical Journal*, 130(3), 168-187. Doi: https://doi.org/10.1080/14702541.2014.914239

Ruiz-Ballesteros, E. & Brondizio, E. S. (2013). Building negotiated agreement: The emergence of community-based tourism in Floreana (Galápagos Islands).

Human Organization, 72(4), 323-335. Doi: 10.17730/humo.72.4.4767536442q-23q31

Russo, A. P. & Scarnato, A. (2017). "Barcelona in common": A new urban regime for the 21st-century tourist city? *Journal of Urban Affairs*, 40(4), 455–474. Doi: https://doi.org/10.1080/07352166.2017.1373023

Sadacharan, D. & Lowry, K. (1987). Resolving fisheries conflicts in Sri Lanka. En O. T. Magoon - ASCE (eds.), *Coastal Zone'87* (pp. 1982-1983). ASCE. https://cedb.asce.org/CEDBsearch/record.jsp?dockey=0051875

Salacuse, J. W. (2008). *Seven Secrets for Negotiating with Government*: *How to Deal with Local*, *State*, *National*, *or Foreign Governments--and Come Out Ahead*. American Management Association.

Sampaio, S., Simoni, V. & Isnart, C. (2014). Tourism and transformation: Negotiating metaphors, experiencing change. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 12(2), 93-101. Doi: https://doi.org/10.1080/14766825.2014.924674

Sánchez, D. (24 de enero de 2021a). Pequeños comerciantes protestan en playa La Angosta en Portobelo. *DíaaDía*. https://www.diaadia.com.pa/el-pais/pequenos-comerciantes-protestan-en-playa-la-angosta-en-portobelo-730069

Sánchez, D. (18 de abril de 2021b). Alcalde de Portobelo se niega a los desalojos, pese a los reclamos de terceras personas. Panamá América. https://www.panamaamerica.com.pa/provincias/alcalde-de-portobelo-se-niega-los-desalojos-pese-los-reclamos-de-terceras-personas

Sánchez, D. (2 de enero de 2025). Descartan desalojos por restauración de la Iglesia San Felipe en Portobelo. *DíaaDía*. https://www.diaadia.com.pa/el-pais/descartan-desalojos-por-restauracion-de-la-iglesia-san-felipe-en-portobelo-781854

SanPietro, L. (20 de diciembre de 2018). Teaching negotiation online: Where do we start? *PON Daily Blog*. https://www.pon.harvard.edu/daily/teaching-negotiation-daily/teachingnegotiation-online-where-do-westart/

SanPietro, L. (16 de diciembre de 2024). Teach by example with these negotiation case studies. *PON Daily Blog*. https://www.pon.harvard.edu/daily/teaching-

negotiation-daily/teach-by-example-with-these-negotiation-case-studies/

Santos, D. (7 de agosto de 2023). Taxistas *vs* Uber en Cancún: suman más de 50 agresiones en el año; dos fueron con ácido. *Por Esto!* https://www.poresto.net/quintana-roo/2023/8/7/taxistas-vs-uber-en-cancun-suman-mas-de-50-agresiones-en-el-ano-dos-fueron-con-acido.html

Scharpf, F. W. (1997). *Games Real Actors Play: Actor-Centered. Institutionalism in Policy Research*. Routledge.

Schellhorn, M. (2010). Development for whom? Social justice and the business of ecotourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 115–135. Doi: https://doi.org/10.1080/09669580903367229

Schiff, A. (2021). Readiness theory: A new approach to understanding mediated prenegotiation and negotiation processes leading to peace agreements. *Negotiation and Conflict Management Research*, 14(1), 21-39. Doi: https://doi.org/10.34891/z3t9-9d49

Schirch, L. (2013). *Assessment and Peacebuilding Planning: Toward a Participatory Approach to Human Security*. Kumarian Press. https://www.rienner.com/uploads/518a6accde15c.pdf

Schneider, G. (2005). Capacity and concessions: Bargaining power in multilateral negotiations. *Millennium - Journal of International Studies*, 33(3), 665-689. Doi: 10.1177/03058298050330031901

Schneider, M. (2010). Companies and Airlines: Negotiation Positions – Negotiation Options. En R. Conrady & M. Buck (eds.), *Trends and Issues in Global Tourism 2010* (pp. 205-234). Springer Berlin.

Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Channel View Publications.

Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes [AFAC] (2024). Estadística operacional de aeropuertos, diciembre 2023. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/885180/producto-aeropuertos-es-dic-23-26012024.pdf

Secretaría de Marina (2023). Acerca del AICM. https://www.aicm.com.mx/aicm/acerca-del-aicm#:~:text=Desde%20el%20primero%20de%20septiembre,-carga%20y%20la%20pr%C3%B3rroga%20respectiva.

Selg, P. & Ventsel, A. (2020). *Introducing Relational Political Analysis: Political Semiotics as a Theory and Method*. Palgrave, Macmillan. https://doi.org/-10.1007/978-3-030-48780-5

Semple, K. (5 de agosto de 2016). Todos Santos, un pueblo de Baja California, se siente amenazado por un nuevo proyecto turístico. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/es/2016/08/05/espanol/america-latina/todos-santos-un-pueblo-de-baja-california-se-siente-amenazado-por-un-nuevo-proyecto-turistico.html

Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.

SERTVNoticias (10 de septiembre de 2024). *Palabras del honorable señor Ricardo Gago* [Video]. Instagram. https://www.instagram.com/reel/C_vtqA8xSMo/

Seyfi, S., Hall, C. M., Saarinen, J. & Vo-Thanh, T. (2023). Understanding drivers and barriers affecting tourists' engagement in digitally mediated pro-sustainability boycotts. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(11), 2526-2545. Doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2021.2013489

Sherwood, C. N. (2023). *The ethics of negotiation* [Tesis de doctorado, London School of Economics and Political Science]. LSE Theses Online. https://etheses.lse.ac.uk/4547/

Shilo, S. & Collins-Kreiner, N. (2019). Tourism, heritage and politics: Conflicts at the City of David, Jerusalem. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(6), 529-540. Doi: 10.1080/10941665.2019.1596959

Shmueli, D. (octubre de 2003). Conflict assessment. *Beyond Intractability*. https://www.beyondintractability.org/essay/conflict_assessment

Shrimpton, M. & Vidal, A. (eds.) (2021). *Desde otros Caribes: fronteras, poéticas e identidades*. Editorial Unimagdalena.

Shtern, M. (2022). Passing as a tourist: Exploring the everyday urban geopolitics of tourism. *Political Geography*, 93,102526. Doi: https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2021.102526

Shulman, A. R. (1995). Resolving travel and tourism disputes through the use of alternative dispute resolution processes. *Visions in Leisure and Business*, 14(2), 43-51. https://scholarworks.bgsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1682&context=visions

Sin embargo.mx (13 de octubre de 2016). "Cientos de taxistas protestan contra Uber". *Noroeste*. https://www.noroeste.com.mx/nacional/cientos-de-taxistas-protestan-contra-uber-NXNO1051491

Sin, H. L. (2017). Selling ethics: Discourses of responsibility in tourism. *Annals of the American Association of Geographers*, 107(1), 218-234. Doi: https://doi.org/10.1080/24694452.2016.1218266

Sipsecom (25 de marzo de 2024). Operadores de Uber protestan para exigir freno a ataques de taxistas. *Novedades Quintana Roo*. https://sipse.com/novedades/uber-vs-taxistas-operadores-manifiesta-frente-plaza-azuna-exigen-seguridad-466183.html

Siriopoulos, C., Spyridou, A., & Polyzos, E. (2025). US trade tariffs and global tourism: A framework for academic research. *Tourism Recreation Research*, 1-7. Doi: https://doi.org/10.1080/02508281.2025.2499912

Slatkin, A. A. (2010). *Communication in Crisis and Hostage Negotiations: Practical Communicaton Techniques, Stratagems, and Strategies for Law Enforcement, Corrections and Emergency Service Personnel in Managing Critical Incidents*. Charles C Thomas Publisher.

Slava, E. (2 de julio de 2016). Duelo de manifestaciones entre choferes de Uber y taxistas en Tijuana. *San Diego Red*. https://www.sandiegored.com/es/noticias/121776/Duelo-de-manifestaciones-entre-choferes-de-Uber-y-taxistas-en-Tijuana

Sonmez, S. F. & Apostolopoulos, Y. (2000). Conflict resolution through tourism cooperation? The case of the partitioned island-state of Cyprus. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 9(3), 35-48. Doi: 10.1300/J073v09n03_03

Soriano, R. (17 de junio de 2023). La batalla contra la apropiación cultural irrumpe en el negocio de la Riviera Maya. *El País*. https://elpais.com/mexico/2023-06-17/la-batalla-contra-la-apropiacion-cultural-irrumpe-en-el-negocio-de-la-riviera-maya.html

Sosa, A. P. & Cazal, A. (2015). El espacio público en la ciudad de Cancún frente al proyecto turístico. URBS, *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 5(2), 65-80. http://www2.ual.es/urbs/index.php/urbs/article/view/cazal_sosa

Sosa, A. P. & Jiménez, A. (2012). La política turística en Cancún (México) como destino turístico maduro, ¿renovar o replicar? En J. F. Vera & I. Rodríguez (eds.), *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras. Marco de analisis, procesos, instrumentos y realidades* (pp. 71-92). Universidad de Valencia.

Sousa, C. & Almeida, J. (2022). A framework to analyse conflicts between residents and tourists: The case of a historic neighbourhood in Lisbon, Portugal. *Land Use Policy*, 114, 105938. Doi: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105938

Souter, D., Planes, S., Wicquart, J., Logan, M., Obura, D. & Staub, F. (2021). Status of coral reefs of the world: 2020: Executive summary. https://bvearmb.do/handle/123456789/3190

Statista (15 de octubre de 2024). Ranking de países con más llegadas de turistas extranjeros en el mundo en 2023. https://es.statista.com/estadisticas/596659/ranking-de-paises-con-mas-llegadas-de-turistas-extranjeros-en-el-mundo/

Steinhardt, H. C. & Wu, F. (2016). In the name of the public: Environmental protest and the changing landscape of popular contention in China. *The China Journal*, 75(1), 61-82. Doi: 10.1086/684010

Stendardi, D. (2022). La construcción de la imagen turística: reflexiones entre identidad local y prosumers. *Turismo: Revista de Estudios de Turismo de Canarias*

y Macaronesia, 11, 23-29. https://www.iriarteuniversidad.es/en/wp-content/uploads/2023/09/2022-numero-5.pdf

Stevenson, N., Airey, D. & Miller, G. (2008). Tourism policy making:: The policy-makers' perspectives. *Annals of Tourism Research*, 35(3), 732-750. Doi: https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.05.002

Strömbom, L. (2019). Exploring prospects for agonistic encounters in conflict zones: Investigating dual narrative tourism in Israel/Palestine. *Alternatives: Global, Local, Political*, 44(2-4), 75-93. Doi: https://doi.org/10.1177/0304375419857421

Stuart, A., Bond, A., Franco, A., Baker, J., Gerrard, C., Danino, V. & Jones, K. (2023). Conceptualising social licence to operate, *Resources Policy*, 85-A, 103962. Doi: https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103962

Su, Y., Li, R., Ma, H. & Huang, L. (2022). Adaptive change of institutions and dynamic governance of the tragedy of the tourism commons: Evidence from rural China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 32-49. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.013

Suárez, G. M. & Estrada-Lugo, E. I. J. (2025). El ecoturismo: ¿Nuevas masculinidades o lo mismo de siempre? Un caso de estudio en Lacanja-Chansayab, Chiapas. En E. Bello (ed.), *Ecoturismo, cultura y transdisciplina* (pp. 71-96). El Colegio de la Frontera Sur. https://ecosur.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1017/2789/1/65191_Documento.pdf

Suartika, G. A. M. (2015). Sand, sea and ceremony: Conflict over the littoral public realm in Sanur, Bali. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 179, 128-140. Doi: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.416

Suransky, L., Mans, U. & Shimshon, G. (2010). Training the warrior-diplomat: Enhancing negotiation and conflict management skills through experiential learning. *International Negotiation*, 15(2), 247-280. Doi: https://doi.org/10.-1163/157180610X506974

Susskind, L. (9 de febrero de 2004). Making the most of multiparty negotiations. Harvard Business School. https://hbswk.hbs.edu/archive/making-the-most-of-multiparty-negotiations

Susskind, L. (2013). Joint fact finding: Mapping the territory together. *Daily Blog*, The Program on Negotiation-Harvard Law School. https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/joint-fact-finding-mapping-the-territory-together/

Susskind, L. (2018). The uses of negotiation and mediation in environmental impact assessment. En F. A. Rossini & A. L. Porter (eds.), *Integrated Impact Assessment* (pp. 154-167). Routledge.

Susskind, L. & Corburn, J. (1999). Using simulations to teach negotiation: Pedagogical theory and practice. Working Paper 99-1. Program on Negotiation at Harvard Law School. https://web.mit.edu/publicdisputes/teach/corburn.pdf

Susskind, L. & Cruikshank, J. L. (2006). *Breaking Robert's Rules. The New Way to Run Your Meeting, Build Consensus, and Get Results*. Oxford University Press.

Susskind, L. & Field, P. (1996). *Dealing With an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. Simon and Schuster.

Susskind, L. & McMahon, G. (1985). The theory and practice of negotiated rulemaking. *Yale Journal on Regulation*, 3, 133-165. http://hdl.handle.net/20.500.13051/8162

Susskind, L., Field, P. & Smith, G. (2016). Joint fact-finding: Process and practice. En M. Matsuura & T. Schenk (eds.), *Joint Fact-Finding in Urban Planning and Environmental Disputes* (pp. 34-47). Routledge.

Susskind, L. & Thomas-Larmer, J. (1999). Conducting a conflict assessment. En L. Susskind, S. McKearnan & J. Thomas-Larmer (eds.), *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (pp. 99-136). Sage Publications.

Swanson, T. (2001). Negotiating effective international environmental agreements: Is an objective approach to differential treatment possible? *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 1(1), 125–153. Doi: https://doi.org/10.1023/A:1010109708847

Swissinfo.ch (3 de junio de 2019). Miles de taxistas protestan en México contra Uber y otras plataformas. *Swissinfo.ch*. https://www.swissinfo.ch/spa/miles-

de-taxistas-protestan-en-m%C3%A9xico-contra-uber-y-otras-plataformas/45007462

Tanimoto, M. (2019). Toward the public good provision in the early modern economy. En M. Tanimoto & R. B. Wong (eds.), *Public Goods Provision in the Early Modern Economy: Comparative Perspectives from Japan, China, and Europe* (pp. 1-9). University of California Press. http://www.jstor.org/stable/j.ctvr7fdqc

Tek, T. (2018). *Leisure constraints and negotiation strategies in tourism recreation:* A *comparative research with different cultures* [Tesis de doctorado, Middle East Technical University, Turkey]. https://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12622792/index.pdf

Televisión de Galicia (29 de julio de 2021). *Facendo as Américas: Ricardo Gago Salinero (Panamá)* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=L4-uneqo74g8

Telfer, D. J. & Hashimoto, A. (2015). Tourism, development and international studies. En R. Sharpley & D. J. Telfer (eds.), *Tourism & Development: Concepts and Issues* (2da. ed., pp. 400-427). Channel View Publications.

Tello. C. (2013). Desarrollo versus conservación en la disputa por los humedales del bosque tropical seco: el caso de la reserva de la Biosfera Chamela-Cuixmala, Jalisco, México. *Interciencia*, 38(3), 221-228. https://www.redalyc.org/pdf/339/33926977009.pdf

Tilly, C. (1997). Contentious politics and social change. *African Studies*, 56(1), 51-65. Doi: https://doi.org/10.1080/00020189708707860

Tilly, C. (2001). Mechanisms in political processes. *Annual Review of Political Science*, 4, 21-41. Doi: https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.4.1.21

Tilly, C. (2004). Social boundary mechanisms. *Philosophy of the Social Sciences*, 34(2), 211-236. Doi: https://doi.org/10.1177/0048393103262551

Tilly, C. (2010). *Regimes and Repertoires*. The University of Chicago Press.

Tilly, C. (2015). *Identities, Boundaries and Social Ties*. Routledge.

Todo Taxi (7 de diciembre de 2017). Protesta de los taxistas en Cancún contra la intrusión de Uber. *Todo Taxi*. https://todotaxi.org/protesta-de-los-taxistas-en-cancun-contra-la-intrusion-de-uber/

Todo Taxi (6 de diciembre de 2019). Los taxistas de Mérida (México) vuelven a protestar contra Uber. *Todo Taxi*. https://todotaxi.org/los-taxistas-de-merida-mexico-vuelven-a-protestar-contra-uber/

Torres, D. (7 de diciembre de 2018). Arman taxistas protesta contra Longoria y Uber. *Info 7*. https://www.info7.mx/nuevoleon/arman-taxistas-protesta-contra-longoria-y-uber/v-2375847

Torres, I. (21 de mayo de 2025). Muro en Sayulita fue obra de jalisciense; 'se creen dueños' de la playa: SecturNay. *Tribuna de la Bahía*. https://tribunadelabahia.com.mx/muro-sayulita-jalisciense-secretaria-turismo-na/

Torres, R. (22 de agosto de 2015). Protestan taxistas contra Uber en Guadalajara. *El Universal*. https://www.eluniversal.com.mx/articulo/estados/2015/08/22/protestan-taxistas-contra-uber-en-guadalajara/

Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, *21*(6), 613-633. Doi: https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00009-1

Tourliere, M. (18 de julio de 2022). Grupo Vidanta demanda por difamación a Mexicanos contra la Corrupción. *Proceso*. https://www.proceso.com.mx/nacional/2022/7/18/grupo-vidanta-demanda-por-difamacion-mexicanos-contra-la-corrupcion-289783.html

Travel and Tour World (10 de febrero de 2025). Tokio, Kioto y Osaka luchan con una afluencia turística récord, lo que genera preocupación entre los residentes locales: ¿Qué más necesita saber? *Travel and Tour World*. https://www.travelandtourworld.es/noticias/art%C3%ADculo/Tokio%2C-Kioto-y-Osaka-luchan-contra-una-afluencia-de-turistas-r%C3%A9cord-que-genera-preocupaci%C3%B3n-entre-los-residentes-locales-%C2%BFQu%-C3%A9-m%C3%A1s-necesitas-saber%3F/

Trejo, Y. (30 de enero de 2023). Qué está pasando en Cancún con los Uber y los taxis y qué medidas tomará el gobierno. *Diario As*. https://mexico.as.com/actualidad/que-esta-pasando-en-cancun-con-los-uber-y-los-taxis-y-que-medidas-tomara-el-gobierno-n/

Tremblay-Huet, S. & Lapointe, D. (2021). The new responsible tourism paradigm: The UNWTO's discourse following the spread of Covid-19. *Tourism and Hospitality*, 2(2), 248-260. Doi: https://doi.org/10.3390/tourhosp2020015

Trivago (2024). *Comercial de Trivago* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=-mwlaJKLvos

Tsao, K. E., Samad, Z. A., Aziz, N. M. & Nagaratnam, B. (2021). Negotiation for managing conflict in construction industry with multicultural context: A systematic review of literature. *Journal of Design and Built Environment*, 21(3), 95-115. Doi: https://doi.org/10.22452/jdbe.vol21no3.7

Tsebelis, G. (2006). *Jugadores con veto. Cómo funcionan las instituciones políticas*. Fondo de Cultura Económica.

Tverijonaite, E., & Sæþórsdóttir, A. D. (2024). Hydro, wind, and geothermal: Navigating the compatibility of renewable energy infrastructure with tourism. *Tourism and Hospitality*, 5(1), 16-31. Doi: https://doi.org/10.3390/tourhosp5010002

UNEP (2007). *Guide for Negotiators of Multilateral Environmental Agreements*. UNEP, FIeLD. https://www.cbd.int/doc/guidelines/meas-negotiators-guide-en.pdf

Uphoff, N. & Langholz, J. (1998). Incentives for avoiding the tragedy of the commons. *Environmental Conservation*, 25(3), 251-261. Doi: 10.1017/S0376892998000319

Van Woerkum, C., Aarts, N., & Leeuwis, C. (2000). Communication strategies, tourism and the natural environment. En H. Briassoulis & J. van der Straaten (eds.), *Tourism and the Environment: Regional, Economic, Cultural and Policy Issues* (pp. 239-254). Springer Netherlands.

Vanclay, F. (2012). The potential application of social impact assessment in integrated coastal zone management. *Ocean & Coastal Management*, 68, 149-156. Doi: https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2012.05.016

Vargas, R. S. (27 de marzo de 2024). Video: ¡A puro tamborazo! Así fue la pelea entre músicos y policías en Mazatlán. *Am*. https://www.am.com.mx/estados/2024/3/27/video-a-puro-tamborazo-asi-fue-la-pelea-entre-musicos-policias-en-mazatlan-699993.html

Vargas del Río, D. & Silva-Flores, M. L. (2025). Ecoturismo comunitario y autonomía: un análisis desde el concepto de gobierno de los bienes comunes, ecología política y cambio en el modo de producción. *Dimensiones Turísticas*, 9, 1-28. Doi: https://doi.org/10.47557/RIXO7953

Veico (11 de septiembre de 2023). Taxistas *vs* Uber: la guera que amenaza el turismo en Cancún. *Veico Blog*. https://blog.veico.com/taxistas-vs-uber-la-guerra-que-amenaza-el-turismo-en-cancun/

Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(3), 577-594. Doi: https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.038

Velázquez, G. (8 de diciembre de 2015). Taxistas se manifiestan otra vez contra Uber. *El Diario NTR*. https://www.ntrguadalajara.com/post.php?id_nota=23984

Velázquez, M. A. & Jiménez, A. de J. (2018). Una visión exploratoria del futuro comunitario de Cancún: consecuencias sociales del modelo de crecimiento turístico en el municipio de Benito Juárez, Quintana Roo. *El Periplo Sustentable*, 35, 38-63. https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/9067

Velho, G. (2006). Heritage, negotiation and conflict. *Mana*, 12(1), 237-248. http://socialsciences.scielo.org/pdf/s_mana/v2nse/scs_a01.pdf

Verduzco, B. (2002). *Conflictos ambientales: la Internacionalización de la defensa de las comunidades contra instalaciones contaminantes*. Universidad de Guadalajara.

Verduzco, B. (2005). El discurso modernista contra la negociación en la cultura de planeación urbana de México. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 37(144), 289-303. https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/download/75547/46030/242006

Verduzco, B. (2006). Evaluación sociopolítica de los proyectos de inversión en las economías emergentes. *Comercio Exterior*, 56(4), 288-299. https://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=1993293

Verduzco, B. (2013). *Una utopía urbana (im)posible, la negociación infinita de planes de desarrollo urbano y prosperidad*. Universidad de Guadalajara.

Verduzco Chávez, B. (2017). El tsunami que viene: el advenimiento de las políticas públicas orientadas a mejorar la experiencia del turista. *Dimensiones Turísticas*, 1(1), 81-109. Doi: https://doi.org/10.47557/IOVV6983

Verduzco, B. (2021). *Extraterrenal. Cómo hacerse de una casa con o sin ayuda del gobierno*. Academia Jalisciense de Ciencias, A.C.

Verduzco, B., Bringas, N. L. & Valenzuela, M. B. (1995). *La ciudad compartida: desarrollo urbano, comercio y turismo en la región Tijuana-San Diego*. Universidad de Guadalajara, El Colegio de la Frontera Norte.

Verduzco, B. & Valenzuela, B. (2018). Los distritos urbanos gastronómico-turísticos: conflictos y problemas de gestión pública. Guadalajara, México. *Revista EURE - Revista de Estudios Urbano Regionales*, 44(132), 237-262. Doi: https://doi.org/10.4067/s0250-71612018000200239

Verduzco, B. & Valenzuela, M. B. (2022a). Impactos de una nueva línea de tren ligero en aglomeraciones de hospedaje y retos de política. *Turismo y Sociedad*, 30, 249-274. Doi: https://doi.org/10.18601/01207555.n30.13

Verduzco Chávez, B. & Valenzuela Varela, M. B. (2022b). La geografía emergente del turismo a lo largo de una Línea de Tren Ligero en Guadalajara: un análisis cualitativo comparado. *Dimensiones Turísticas*, 6(10), 111-139. Doi: https://doi.org/10.47557/OIBX9464

Verduzco, B. & Valenzuela, M. B. (2022c). Adaptación socioespacial en el sistema de entrega de alimentos a domicilio durante las primeras etapas de la pandemia

del Covid-19 en Guadalajara, Jalisco. *Acta Universitaria*, *32*, 1-27. Doi: https://doi.org/10.15174/au.2022.3554

Verduzco Chávez, B. & Valenzuela, M. B. (2019). La medición a pequeña escala de los impactos sociales de proyectos de energía: problemas metodológicos e implicaciones de política. *Gestión y Política Pública*, *28*(2), 377-406. Doi: https://doi.org/10.29265/gypp.v28i2.624

Vidal de la Rosa, G. (2008). La teoría de la elección racional en las ciencias sociales. *Sociológica (México)*, *23*(67), 221-236. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732008000200009&lng=es&tlng=es

Vinson, I. (2010). Editorial. *Museum International*, *62*(1-2 / 245, 246), 4-6. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189718

Walker, H. & Bluth, C. (2020). Paving the way for consensus. Improving the effectiveness of multilateral negotiation management at the WTO. Global Economic Dynamics, Bertelsmann Stiftung. https://aei.pitt.edu/102717/1/MT_Paving_the_Way_for_Consensus.pdf

Walton, J. K. (2005). Introduction. En J. K. Walton (ed.), *Histories of Tourism: Representation, Identity and Conflict* (pp. 1-18). Channel View Publications. https://thuvienso.dau.edu.vn:88/bitstream/DHKTDN/6544/1/Histories%20of%20tourism%20representation%20identity%20and%20conflict.4541.pdf

Wang, L. (2021). Causal analysis of conflict in tourism in rural China: The peasant perspective. *Tourism Management Perspectives*, *39*, 100863. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100863

Wang, L., Northcraft, G. B., & Van Kleef, G. A. (2012). Beyond negotiated outcomes: The hidden costs of anger expression in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *119*(1), 54-63. Doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.002

Wang, Y. & Tziamalis, A. (2023). International tourism and income inequality: The role of economic and financial development. *Tourism Economics*, *29*(7), 1836-1864. Doi: https://doi.org/10.1177/13548166231177106

Wang, Y. & Wall, G. (2007). Administrative arrangements and displacement compensation in top-down tourism planning—A case from Hainan province, China. *Tourism Management*, 28(1), 70-82. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.-2004.09.007

Watkins, M. & Rosegrant, S. (1996). Sources of power in coalition building. *Negotiation Journal*, 12(1), 47–68. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1996.tb00078.x

Webster, C. & Ivanov, S. (2015). Geopolitical drivers of future tourist flows. *Journal of Tourism Futures*, 1(1), 58-68. Doi: https://doi.org/10.1108/JTF-12-2014-0022

Weiss, J. N. & Ury, W. (2023). Traveler there is no path, the path is made by negotiating: The story of the Abraham Path, a decade and a half of negotiations, and lessons learned. *Negotiation Journal*, 39(1), 103-126. Doi: https://doi.org/-10.1111/nejo.12424

Welz, G. (2006). "Contested natures": An environmental conflict in Cyprus. En Y. Papadakis, N. Peristianis & G. Welz (eds.), *Divided Cyprus: Modernity, History, and an Island in Conflict* (pp. 140- 157). Indiana University Press.

Whelan, C. & Molnar, A. (2018). *Securing Mega-events: Networks, Strategies and Tensions*. Palgrave Macmillan.

Willem te Velde, D. & Nair, S. (2006). Foreign direct investment, services trade negotiations and development: The case of tourism in the Caribbean. *Development Policy Review*, 24(4), 437-454. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.-2006.00333.x

Yang, J., Ryan, C. & Zhang, L. (2013). Social conflict in communities impacted by tourism. *Tourism Management*, 35, 82-93. Doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.002

Yoko, H. (2006). Negotiating ethnic representation between self and other: The case of Karen and eco-tourism in Thailand. *Southeast Asian Studies*, 44(3), 385-409. https://www.jstage.jst.go.jp/article/tak/44/3/44_KJ00004517879/_pdf

Yrigoy, I. (2023). Strengthening the political economy of tourism: Profits, rents and finance. *Tourism Geographies*, 25(2-3), 405-424. Doi: 10.1080/14616688.2021.1894227

Yu, J. (2023). Rethinking role-play and simulation in negotiation pedagogy. *Education, Language and Sociology Research*, 4(2), 149-160. Doi: 10.22158/elsr.v4n2p149

Yusuf, M., Bafadhal, F., Effendi, G. N., Saadah, M. & Yuskha, M. (2021). Identifying the causes of tourism conflict development: The case of Sipin Lake, Jambi City. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 648, 188-192. Doi: 10.2991/assehr.k.220302.027

Zartman, I. W. (1994). Introduction: Two's company and more's a crowd: The complexities of multilateral negotiation. En I. W. Zartman (ed.), *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity* (pp. 1-10). Jossey-Bass. https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/3989/1/XB-94-006.pdf

Zartman, I. W. (2009). Conflict resolution and negotiation. En J. Bercovitch, V. Kremenyuk & I. W. Zartman (eds.), *The Sage Handbook of Conflict Resolution* (pp. 322-339). Sage Publications Ltd.

Zavala, G. (18 de marzo de 2025). El gran problema del spring break, el turismo estudiantil de Estados Unidos en México. *Periodico Correo*. https://periodicocorreo.com.mx/nacional/2025/mar/18/el-gran-problema-del-spring-break-el-turismo-estudiantil-de-estados-unidos-en-mexico-123439.html

Zelizer, V. A. (2012). How I became a relational economic sociologist and what does that mean? *Politics & Society*, 40(2), 145-174. Doi: https://doi.org/10.1177/0032329212441591

Zepeda-Hernández, S. (2024). El desarrollo turístico-residencial como agente de cambio social. El caso de Chapala, México. *Revista Latino-Americana de Turismologia*, 10(Regular), 1-12. Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.14577706

Zepeda Martínez, R. (2017). Paradiplomacy in North America: Canadian provinces' relations with their US and Mexican counterparts. *Norteamerica*, 12(2), 87-109. Doi: https://doi.org/10.20999//nam.2017.b004

Zeta (28 de septiembre de 2022). Choferes de Uber y Didi bloquean vialidades en protesta por arrastre de un taxi. *Semanario Zeta*. https://zetatijuana.com/2022/09/choferes-de-uber-y-didi-bloquean-vialidades-en-protesta-por-arrastre-de-un-taxi/

Zhao, Y. (2024). Tourism dreams in rubble: Mass demolition and the reconfiguration of growth coalitions within China's ecological civilization. *Environment and Planning E: Nature and Space*, 7(4), 1672-1690. https://doi.org/10.1177/25148486241246942

Zilberstein, S., Lamont, M. & Sanchez, M. (2023). Recreating a plausible future: Combining cultural repertoires in unsettled times. *Sociological Science*, 10, 348-373. https://sociologicalscience.com/articles-v10-11-348/

Zmyślony, P. & Kowalczyk-Anioł, J. (2019). Urban tourism hypertrophy: Who should deal with it? The case of Krakow (Poland). *International Journal of Tourism Cities*, 5(2), 247-269. Doi: https://doi.org/10.1108/IJTC-07-2018-0051

Zmyślony, P., Kowalczyk-Anioł, J. & Dembińska, M. (2020). Deconstructing the overtourism-related social conflicts. *Sustainability*, 12(4), 1695. Doi: https://doi.org/10.3390/su12041695

Entender conflictos y negociar soluciones.
Ventanas al desarrollo de capacidades en el mundo del turismo

TRAUCO
Editorial

Se terminó de editar en noviembre de 2025
en los talleres gráficos de Trauco Editorial
Prolongación Colón 115, int. 115. Tossá
Tlaquepaque, Jalisco.
La edición consta de 1 ejemplar.

Entender conflictos y negociar soluciones en el mundo del turismo son tareas teóricamente complejas y empíricamente laboriosas que requieren una diversidad de capacidades analíticas de experiencias y casos para determinar cómo están relacionadas las racionalidades, preferencias e intereses de los actores del sector con los cambios en las relaciones Estado-sociedad.

Los estudios de caso como instrumento para generar teoría permiten abordar cabalmente las estrategias empresariales o comunitarias para promover sus propias agendas, y para lograr propósitos que les permitan sobrevivir en un mundo cambiante, plagado de amenazas y con una conflictividad creciente.

La obra tiene como objetivo general ofrecer una explicación de una pregunta de investigación relevante: ¿cómo es que en el mundo del turismo se ha llegado a esa situación de distanciamiento entre conflictividad y desarrollo de capacidades?

Para responder lo anterior, se ofrece una contribución analíticamente integral que puede ser usada tanto para el desarrollo de capacidades de análisis de conflictos y procesos de negociación, como para el avance teórico orientado a la identificación y explicación de conceptos y estrategias clave que se han estudiado en la literatura especializada en estos temas.

Con esa finalidad, Verduzco y Valenzuela proponen una agenda de investigación y aprendizaje centrada en el estudio científico del conflicto y los procesos de negociación. Con la idea de destacar la importancia de esta agenda para cambiar las dinámicas de desarrollo nacional, regional o local, nos centramos, de manera específica, en la existencia de una gran diversidad de estampas que dan cuenta de situaciones conflictivas, propias del desarrollo turístico.

CUCEA
El mejor lugar para el talento

ISBN 978 607 581 787-3