

INDICADORES DE CALIDAD EN LA GESTIÓN DE MICROEMPRESARIOS TURÍSTICOS COMUNITARIOS. EL CASO DEL BARRIO MUGICA EN BUENOS AIRES, ARGENTINA

Mg. Cristina Iglesias

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

cristina.iglesias@unq.edu.ar

Dr. Luiz Alexandre Lellis-Mees

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Brasil

luiz.mees@unirio.br

Mg. Marlene Roxanna Pedetti

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

marlene.pedetti@unq.edu.ar

Resumen

El trabajo es una investigación preliminar que hace parte de un proyecto más amplio involucrando otros territorios social y económicamente precarios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que organizan actividades turísticas a partir de los recursos locales. El objetivo principal de la investigación se enfoca en evaluar la calidad de la gestión de los micro emprendimientos turísticos comunitarios localizados en ámbitos urbanos populares. Para ello se han analizado las actividades bajo el diseño de estudio de caso. Como objetivos específicos se plantearon: i) presentar la situación del territorio Barrio Mugica como integrado en la ciudad de Buenos Aires, ii) presentar un panorama histórico del Barrio Mujica identificando el nacimiento, desarrollo y características de las prácticas turísticas del grupo Ajayu; iii) identificar los ejes e indicadores aplicables al análisis de la gestión turística comunitaria.

Palabras clave: Turismo comunitario urbano, patrimonio, impactos socio territoriales del turismo.

Cita recomendada: Iglesias, C., Lellis-Mees, L., & Pedetti, M. (2023). Indicadores de calidad en la gestión de microemprendimientos turísticos comunitarios. El caso del Barrio Mugica en Buenos Aires, Argentina. *Revista Gestión Turística*, (40), 48-72. ISSN 0717-1811.

**QUALITY INDICATORS IN THE MANAGEMENT OF
COMMUNITY TOURISM MICROENTERPRISES.
THE STUDY CASE OF THE MUGICA NEIGHBORHOOD IN
BUENOS AIRES, ARGENTINA**

Mg. Cristina Iglesias

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

Dr. Luiz Alexandre Lellis-Mees

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Brasil

Mg. Marlene Roxanna Pedetti

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

Abstract

This work is a preliminary study that forms part of a broader project involving other socially and economically vulnerable territories within the Autonomous City of Buenos Aires, which organize tourism activities based on local resources. The main objective of the research is to assess the quality of management of community-based micro tourism enterprises located in popular urban areas. To achieve this, the activities were analyzed using a case study design. The specific objectives were: (i) to present the situation of the Barrio Mugica territory as integrated into the city of Buenos Aires; (ii) to provide a historical overview of Barrio Mugica, identifying the origins, development, and characteristics of the tourism practices of the Ajayu group; and (iii) to identify the main axes and indicators applicable to the analysis of community tourism management.

Keywords: Urban community-based tourism, heritage, socio-territorial impacts of tourism.

Recommended cite: Iglesias, C., Lellis-Mees, L., & Pedetti, M. (2023). Indicadores de calidad en la gestión de microemprendimientos turísticos comunitarios. El caso del Barrio Mugica en Buenos Aires, Argentina. *Revista Gestión Turística*, (40), 48-72. ISSN 0717-1811.

Introducción

El retorno de la actividad turística, luego de un periodo de crisis sanitaria con todas sus consecuencias, representa una fuente de oportunidades, pero también de desafíos, especialmente para los pequeños emprendimientos comunitarios.

En algunos barrios populares de varios países latinoamericanos (Roux, 2013, Rodríguez da Silva, et al, 2014, Salazar Belloso, 2016) los propios vecinos se han volcado a la prestación de visitas con fines turísticos a sus territorios como estrategia de desarrollo local.

Uno de los casos que involucra iniciativas y preocupaciones comunitarias en el desarrollo de prácticas de turismo es el del grupo Ajayu en el Barrio Padre Mugica, ubicado entre Retiro y La Recoleta, dos barrios de viviendas de alto poder adquisitivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. En ese territorio un colectivo de habitantes, a partir de los retos que la pandemia por Covid-19 ha traído a la comunidad, empezó, desde 2019, a organizar y ofrecer recorridos turísticos a diversos visitantes, de cuatro tipos: histórico, cultural, fiestas típicas y gastronómico. Cada uno de ellos posee características y objetivos diferentes, pero un propósito en común: hacerse conocer y valorar un territorio estigmatizado, teniendo en cuenta los actores locales.

La oferta turística de las comunidades de estos barrios tiene la potencialidad de brindar productos considerados originales y auténticos que resultan consistentes con las nuevas dinámicas de determinada demanda, que valora la identidad cultural, permitiendo al visitante disfrutar de experiencias vivenciales genuinas.

Partiendo del principio de comunidad en un marco de desarrollo, el grupo Ajayu compuesto por jóvenes habitantes busca generar nuevas estrategias que les permita alcanzar metas colectivas; una de las cuales es el turismo comunitario.

Metodología

El marco metodológico de la investigación está integrado por una técnica mixta que consistió en varias etapas: revisión de la bibliografía para identificación de indicadores relacionados al modelo de gestión comunitario en un marco de sostenibilidad (Calle, 2019:50-75; Roux, 2013). La selección de los indicadores nos permitió establecer el diseño de herramientas idóneas para la recolección de información. Las actividades se analizaron bajo el diseño de estudio de caso, a

través de la técnica de observación, que resulta adecuada, mediante la observación participante; la primera permitió obtener insumos útiles que ayudan a una primera selección de indicadores. Asimismo, se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad a los actores locales y responsables por el microemprendimiento, que contribuyó a afirmar las observaciones realizadas.

Este proceso se ha organizado en cinco fases de trabajo:

1. Determinación del marco conceptual y operativo; 2. Diseño de un sistema de indicadores y recogida inicial de datos; 3. Sistematización de información cualitativa y tratamiento del sistema de indicadores; 4. Implementación de los instrumentos específicos; y 5. Evaluación de resultados y propuestas de acciones.

Se consideró un tipo de investigación exploratoria y descriptiva con ayuda de la herramienta del cuestionario como apoyo a la observación participante, con los indicadores ajustados en cada uno de los 6 ejes.

Marco teórico

Prácticas turísticas en territorios vulnerables

El turismo moderno surge a mediados del siglo XVIII, ligado a la Revolución Industrial y a la institucionalización del ocio como derecho. En países en vías de desarrollo, inicia como estrategia para el desarrollo económico, a través de la captación de recursos. Particularmente, el turismo en áreas social y económicamente precarias aparece desde una perspectiva de visitación turística “alternativa”.

Históricamente se sitúa en la época victoriana en Londres en 1840 y, en los años 70, en Sudáfrica durante el régimen del apartheid. Sin embargo, es durante la década de 1990, en Brasil, más específicamente en Río de Janeiro, que pasa a ser visto como una posibilidad para la generación de ingresos y de empoderamiento de población (Freire-Medeiros, 2006). Desde entonces, esa actividad ha venido desarrollándose en el llamado Global South de diferentes maneras.

Las prácticas turísticas en territorios populares han sido un tema que ha adquirido importancia académica a principios de los años 2000 (Muldoon & Mair, 2016). Como se ha dicho anteriormente, desde el punto de vista práctico, este fenómeno no es reciente.

Antecedentes sobre este tipo de desplazamientos se remontan a ciudades como México, Manila en Filipinas, Johannesburgo y Ciudad del Cabo en Sudáfrica, Mumbai en la India, Río de Janeiro en Brasil (Mekawy, 2012) y Nairobi en Kenia. Sus inicios coinciden con los movimientos de justicia social en Sudáfrica y Brasil a principios de los años 90 (Muldoon & Mair, 2016).

Las películas aparecen como un referente que impulsa o acelera esta práctica turística: *Slumdog millionaire* en el caso de Mumbai estrenada en el año 2008. Ya las películas *Ciudad de Dios* (2002) y *Tropa de Elite* (2007) son algunas responsables por impulsar o popularizar el fenómeno en Brasil, ya que las escenografías son las favelas de Río de Janeiro. Otras películas o incluso novelas pueden ser parte de ese listado, llamando la atención por la influencia de los medios de comunicación en las movilidades y prácticas turísticas. Sin olvidar las políticas públicas, las redes sociales y el propio surgimiento de nuevos tipos de turistas buscando experiencias fuera del tradicional.

La discusión académica sobre el tema de *Slum Tourism* cobra fuerza en el año 2010 cuando se desarrolló el congreso *Destination Slum* en Bristol, Reino Unido. Frenzel & Koenz (2012) reúnen los principales hallazgos, reflexiones y sugerencias del encuentro sobre el turismo en barrios populares.

Los autores concluyen que es un tema que está evolucionando rápidamente, pero en esa época aún estaba poco estudiado. Inicialmente la mayoría de las investigaciones sobre esta temática se centraron en dos casos de estudio: el turismo en los township de Sudáfrica y el turismo de favela en la ciudad de Río de Janeiro; mientras que aspectos como la posición de la población local siempre fue poco estudiada (Gómez, López y Lellis-Mees, 2019).

Poco a poco aparece como una “tendencia global y una controversial forma de turismo; áreas urbanas vulnerables han seducido la imaginación popular, consideradas por ser lugares de otredad, decadencia moral, libertad desmesurada o autenticidad” (Frenzel, Koenz, & Steinbrink, 2012, p. 1).

El debate ético frente a este tipo de turismo ha estado presente a lo largo del globo durante mucho tiempo, sin embargo, el debate académico frente a los verdaderos impactos del turismo en estos territorios es aún incipiente y muchas veces difícil de mensurar. La Organización Mundial del Turismo considera la actividad turística como un medio para superar la pobreza (OMT, 2005), sin embargo, es necesario

trabajar dentro de los territorios para que este sea un verdadero instrumento de oportunidades e inclusión.

Estas prácticas turísticas, muchas veces definidas como “alternativas”, también funcionan como una oposición al turismo de masas. Pero incluso teniendo en cuenta los prejuicios de algunos o el “miedo” de realizar visitas a zonas que muchas veces presentan hasta conflictos armados, podemos encontrar en los tours en territorios populares un carácter más social que oscuro.

Algunos territorios populares, social y económicamente precarios, son definidos como “slum” por la UN Habitat - agencia de las Naciones Unidas. Este tipo de territorio (en general urbano) es un fenómeno presente en las principales ciudades del mundo especialmente en Latinoamérica. Se presentan en general como áreas “degradadas” de una determinada ciudad, caracterizada por viviendas donde es común la no-existencia o la precariedad de infraestructura (saneamiento, el transporte público, pavimentación, entre otros) y la no-regularización de tierras.

Las causas de la formación de estos territorios son diversas y responden a una situación histórica y política particular que debe ser examinada caso por caso. Sin embargo, la relevancia social y académica de estos espacios, no puede ser despreciada o ignorada, ya que están directamente relacionadas con el crecimiento económico, social y demográfico. Además, son territorios que hacen parte de la ciudad formal. No pueden ser generalizados, ni entre los de la misma ciudad, ni entre los diferentes países en los que están presentes. Inclusive se identifican con diferentes nombres en los lugares en los que aparecen.

En Latinoamérica los podemos encontrar bajo nombres tales como: favela, barrio bajo, barrio de chabola, tugurio, champerío, villa, villa miseria, cinturón de miseria, entre otros. Las diferentes denominaciones, que en inglés simplemente se resumen en “slums” (o shantytowns), describen una realidad social-económico y político única de cada país formando parte de una política de identidad enfatizada en los derechos de las minorías de las comunidades marginales.

Además de Río de Janeiro, otra ciudad en Latinoamérica que empezó a sobresalir en este tipo de prácticas de turismo en barrios populares es Medellín, Colombia; especialmente a partir de la construcción de infraestructuras de movilidad urbana novedosas, que son parte del proyecto de “transformación” de la ciudad a partir de los años 2000.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dos barrios populares han comenzado recientemente a presentar iniciativas y ofrecer las mismas prácticas turísticas: Padre Mugica y Rodrigo Bueno. Además de estos, la Isla Maciel, también un barrio precario en Avellaneda, provincia de Buenos Aires, organizó un museo comunitario donde los turistas son bienvenidos.

Turismo comunitario urbano

Desde los estudios turísticos se habla mucho del “desarrollo local” como una herramienta metodológica deseable, lo que dio origen al Turismo de Base Local (también conocido como Turismo Comunitario o Turismo de Base Comunitaria).

Esta manera de organizar la actividad turística aparece como una alternativa a los modelos de desarrollo hegemónicos. Tiene sus inicios a finales del siglo XX; los primeros estudios lo describen como Community Based Tourism (CBT por sus siglas en inglés, TBC en castellano) y se remonta a 1970.

Nace como una alternativa al turismo de masas y se caracteriza por incorporar elementos relacionados con el fin de promover la conservación de los entornos naturales que se visitan, las manifestaciones culturales y las comunidades locales (Domínguez, Bernard y Burguete, 2018 citado por Mora Forero & Motato Ramírez, 2019).

El TBC se basa en las estrategias y la integración local de la comunidad. Para ello, es fundamental lograr un encadenamiento productivo que aporte e integre a la comunidad “sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y la distribución de servicios turísticos” (Maldonado, 2005:5. citado por Mora Forero & Morato Ramírez, 2019).

Es tanto una manera de organización de la actividad turística, cuanto una metodología utilizada. Por lo general, se da en lugares pequeños, de manera participativa, con el residente como protagonista, y buscando cambios socioestructurales, de carácter endógeno.

Los habitantes tienen relativa autonomía para explorar las potencialidades del territorio que los beneficia y decidir cómo cada uno puede contribuir en esta práctica. Son los residentes los principales agentes en el desarrollo de todo el proceso, además de ser los responsables de velar por la calidad de las relaciones interpersonales e interinstitucionales, aprovechando las sinergias en beneficio de la comunidad.

El TBC está directamente relacionado con la sostenibilidad y el turismo sostenible, este último definido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como aquel en el que, en la gestión de los recursos, se satisfacen las necesidades económicas y estéticas de los paisajes, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad y el sistema de soporte de la vida.

El concepto de desarrollo sostenible se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Se puede observar en los centros receptores de turismo, sobre todo, en la forma en que organizan la producción: asociativamente, en arreglos productivos locales, o controlando, por ejemplo, el uso efectivo de la tierra y las actividades económicas asociadas al turismo. Debe realizarse de manera integrada con otras actividades económicas, con iniciativas que fortalezcan la agricultura, la pesca y la artesanía, entre otras actividades tradicionales (Fagerlande & Mees, 2021).

El TBC es otra forma de visita y hospitalidad, diferente al turismo de masas, aunque se dirija al mismo destino. Esta modalidad de turismo busca respetar los patrimonios culturales y las tradiciones locales, y puede servir como vehículo para revitalizarlos e incluso rescatarlos. Es fundamental el establecimiento de una relación dialógica e interactiva entre visitantes y visitados de manera que, en este modo relacional, ni los anfitriones son sumisos a los visitantes, ni éstos hacen de los anfitriones meros objetos de instrumentalización consumista (Bursztyn, Bartholo & Delamaro, 2009).

En la literatura académica sobre el tema, existen estudios y ejemplos de TBC en territorios rurales o de naturaleza. Sin embargo, como en el caso del turismo en barrios populares, puede ser desarrollado también en territorios urbanos donde sus habitantes encuentran en la actividad turística una manera de tener beneficios económicos complementarios o principales.

En general, los habitantes tienen una participación en los servicios turísticos, haciendo uso de los recursos ambientales y culturales de forma sostenible. Su funcionamiento se basa en el autoempleo y en generar beneficios tangibles e intangibles para el conjunto de la comunidad (Ruiz et al., 2008 citado por Mora Forero & Morato Ramírez, 2019). Se fundamenta en la participación de la comunidad y el asociativismo en las actividades económicas, por otro lado, propende a fortalecer la relación entre la comunidad y los visitantes (Guzmán y

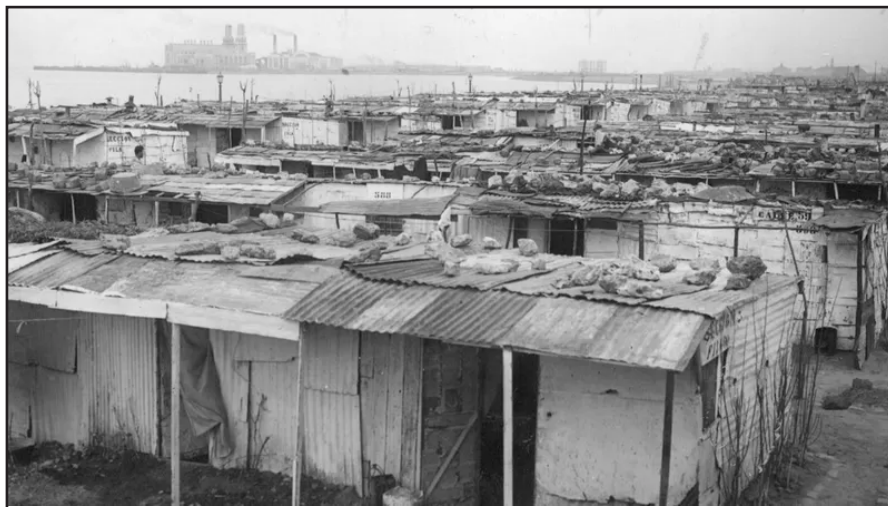
Cañizares, 2009 citado por Mora Forero & Morato Ramírez, 2019). Surge como una propuesta donde la población local es quien gestiona esta oferta.

Desarrollo local

El barrio Mugica y la ciudad de Buenos Aires

El Barrio Padre Carlos Mugica, históricamente reconocido como la Villa 31, se originó como un asentamiento informal en el año 1932 (posterior a la crisis del año 1929) cuando inmigrantes y obreros comenzaron a poblar la zona aprovechando la cercanía con el puerto de Buenos Aires y las estaciones de ferrocarril. Se denominó originalmente “Villa Desocupación” y posteriormente cambió su nombre a uno más optimista: “Villa Esperanza”.

Imagen N°1: Villa Desocupación en el año 1932. Archivo General de la Nación.



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/integracion/transformaci%C3%B3n-historica/barrio-mugica>

Su población fue creciendo y aumentando de manera exponencial y desordenada debido a la llegada de obreros del interior del país y de países limítrofes. Si bien hubo diversos intentos de erradicación por parte de las autoridades¹, éstos nunca lograron eliminarla por completo.

Genera polémica por su ubicación estratégica, ya que se encuentra junto al principal centro de trasbordo de pasajeros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a escasos metros de los barrios más cotizados, razón por la cual algunos autores la consideran “la villa miseria más simbólica de Buenos Aires” (Veras Mota, 2019). Por contraposición a las favelas de Río de Janeiro, el barrio Mugica está construido sobre planicie y además está enclavada en el corazón de la Ciudad. En palabras de Veras Mota (2019, s/p):

“A pesar de la proximidad, el asentamiento es casi invisible para el peatón que camina por la zona, ya que está “escondido” detrás de las líneas de tren que atraviesan la estación de Retiro, un edificio histórico de principios del siglo XX, bordeado por un muro que se extiende hasta que se pierde de vista por la Avenida del Libertador. Sin embargo... se hace visible para quien entra o sale de la ciudad por la autopista Presidente Arturo Illia, que corta la villa al medio. De lo alto se ven las varas con ropa extendida, las paredes de ladrillos sin revoque, las losas improvisadas y las calles sin pavimentar”.

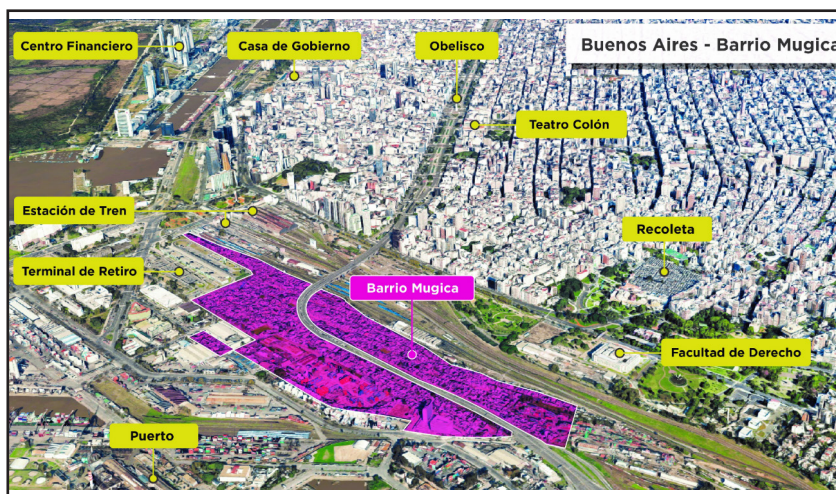
Actualmente su población se estima en 40 mil habitantes según el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de las cuales un 47% son argentinos y un 53%, extranjeros cuya mayoría proviene de Paraguay, Bolivia y Perú, aunque también hay de Nigeria y Chile (Glikman, 2015).

Gracias a la organización de los vecinos, ahora existen 10 barrios dentro del original y cada sector tiene un delegado. En total, hay 129 delegados y un consejero por cada barrio. Estas personas representan a los vecinos y tienen contacto con el Gobierno de la ciudad. Entre ellos se han organizado para tener un micro y una ambulancia, para la recolección de residuos, entre otras cuestiones.

¹ En 1935 el gobierno del General Agustín P. Justo emprendió la demolición de las casas precarias que comprendían el barrio, pero luego unos años más tarde el Gobierno proveyó de casas precarias a un grupo de inmigrantes y se reinició el asentamiento. Durante el último régimen militar, entre 1976 y 1983, casi se erradicó. La política higienista de los “años de plomo” redujo las poblaciones de los barrios marginales en la capital de 213.800 en 1976 a sólo 12.600 en 1983. (Snitcofsky, 2019 en BBC News)

Una peculiaridad en los barrios populares de Buenos Aires es que los residentes a menudo se organizan en cooperativas para proporcionar los servicios que, en teoría, son una función del Estado. En el caso del Barrio Mugica, además de los merenderos y comedores comunitarios, la recolección de basura y la limpieza del vecindario están a cargo de los “vecinos”, que reciben un salario social complementario abonado por el gobierno, que muchas veces constituye la única fuente de ingresos para muchas familias (Veras Mota, 2019).

Imagen N°2: Ubicación encasillada entre la zona portuaria, las vías ferroviarias y la autopista, a pesar de ser estratégica



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/integracion/transformaci%C3%B3n-historica/barrio-mugica>

Sánchez y Aldao sostienen que (2020:1):

“Se entiende que la progresiva generación y distribución de inequidades y desigualdades experimentadas en los procesos de integración socio-urbana de villas reciente constituye un factor esencial de sostenimiento de los procesos participativos concebidos desde criterios restrictivos de la democracia representativa, con la finalidad de socavar las instancias colectivas de reclamo. En torno a lo participativo es posible identificar tres escenarios: en perspectiva histórica, un primer escenario de reconocimiento del derecho a un hábitat digno desde la recuperación de la

democracia que impactó en el marco legislativo; un segundo escenario entre los años 2007 y 2015; un tercer escenario a partir del año 2015 con el despliegue los procesos de integración socio-urbana en cinco villas de la ciudad”.

En los últimos años existe un controvertido proyecto de urbanización² que es un capítulo aparte en la historia de este barrio que se ha transformado muchas veces en las últimas décadas. Se hicieron unos 7,5 kilómetros de infraestructura, en el barrio que pertenece a jurisdicción de la Nación, lo que complica al Gobierno de la Ciudad para trabajar en varios de los sectores.

Adicionalmente, las grandes ciudades se conciben como “un entramado de espacios, relaciones e imaginarios, por lo que estudiarlas requiere tener en cuenta el significado social de los barrios, las relaciones entre estatus y prestigio, y el lugar donde se vive.

La villa miseria es un fenómeno habitacional urbano” (Crovara, 2004:1) por lo que sus valoraciones conjugan la ecuación pobreza/estigma en relación con los efectos que la mirada del “otro” produce en la vida cotidiana de los habitantes de un barrio popular y precario. Los vecinos tienen que combatir día a día la estigmatización: no dan su dirección exacta al momento de buscar trabajo porque si dicen que son del barrio, no los contratan, no ingresan las ambulancias ni los bomberos (a menos que sea con escolta policial), se lo relaciona con el narcotráfico, el uso de drogas y robos, entre otras criminalidades.

Ajayu y su propuesta turística de gestión colectiva

Ajayu en la cultura andina significa “energía cósmica”. Es el nombre que eligieron siete jóvenes residentes del barrio Mugica con intereses en común para identificarse y darle forma a la idea de este micro emprendimiento turístico comunitario.

El grupo se autodefine como “un proyecto de turismo comunitario gestionado por un grupo de vecinas y vecinos, gestores culturales y artistas del Barrio Mugica”. Entre otros servicios, ofrece recorridos por el barrio y realiza otras actividades relacionadas con el turismo comunitario y la cultura popular. Por ejemplo, organizan talleres de capacitación y sensibilización sobre temas como el cooperativismo, la comunicación, la historia y la identidad del barrio.

2 Uno de ellos tiene que ver con la manera en la que se está gestionando el proyecto. Según un habitante, los vecinos no han podido participar en todas las reuniones técnicas. Incluso, para muchos esto es simplemente un proceso de gentrificación encubierto. Fuente: <https://sputniknews.lat/20171023/villa31-bonaerense-1073397621.html>

También participan de eventos y ferias donde difunden su propuesta y venden productos artesanales y gastronómicos. Asimismo, colaboran con otras organizaciones del barrio en proyectos de mejoramiento urbano, ambiental y social. Finalmente, apoyan iniciativas culturales y artísticas que se desarrollan en el barrio, como el cine comunitario, el teatro popular y la música andina.

La idea de realizar visitas al Barrio Mugica comenzó como parte habitual de la vida diaria de los integrantes, cada vez que recibían amistades, iban a buscarlas a Retiro (afuera del barrio) para mostrarles los lugares más pintorescos, emblemáticos y atractivos antes de llevarlos a sus casas, y cuando se retiraban, acompañándolos a la salida para que se fueran seguros. Es una práctica que realiza la mayoría de los habitantes del barrio. Adicionalmente, antes de pertenecer a Ajayu, por ser artistas, gestores culturales, promotores de género y de la cultura, eran parte de una red de cultura que funcionó en el barrio organizando eventos para que la gente fuera a conocerlo. A eso se sumó el tiempo libre que tuvieron durante la pandemia: se organizaron y comenzaron a ofrecer lo que ya venían haciendo, pero en forma de producto.

Al principio no se sentían cómodos diciendo que ofrecían turismo, pero luego de una búsqueda, una amiga colombiana les sugirió indagar acerca del turismo comunitario poniéndoles como ejemplo la Comuna 13 de la ciudad de Medellín del mencionado país y especialmente aquellos lugares que estaban mal vistos por el resto de la ciudad, se identificaron con esta modalidad urbana, sobre todo para desestigmatizar su lugar. Empezaron a organizar y ofrecer recorridos turísticos a diversos visitantes, en cuatro tipos: i) Conoce Mugica (un recorrido histórico que busca dar a conocer la historia del barrio y el porqué de su nombre); ii) Saborea Mugica (enfocado en la gastronomía del barrio a través de la degustación de platos típicos latinoamericanos – muchos hechos por moradores inmigrantes); iii) Recorré Mugica (el recorrido llamado “cultural” que privilegia muestras artísticas y artesanías) y iv) Celebrá Mugica (que propone conocer la multiculturalidad del barrio a través de festividades, historia, cultura y sabores)

En los inicios de la operatoria, el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires capacitó al grupo durante cuatro meses para recibir una credencial de guía de sitio que les permitió tener un aval del organismo y paralelamente manejarse con los protocolos adecuados en la post pandemia.

Imagen N°3: Mapa del Barrio Mugica dibujado como grafiti en el muro de la entrada del barrio



Fuente: fotografía de los autores. Septiembre 2023.

Haciendo un análisis de categorías organizacionales del grupo, la investigación llegó a algunos resultados: respecto de la toma de decisiones y del “hacer”, el grupo maneja la horizontalidad y se trata de que estén presentes todos los integrantes para un intercambio más productivo y al momento de la definición se logre el voto por consenso en primer lugar y sino por mayoría.

En este sentido han creado un “perfil” de personas que podrían integrar Ajayu a futuro: de pensamiento comunitario (no individualista y de beneficio propio) en primer lugar.

En relación con la representatividad legal, han recibido capacitaciones para decidir su constitución organizativa de parte del Centro de Desarrollo del Emprendedor, que está dentro del mismo barrio, y en febrero de 2022 consiguieron el número de matrícula de la Cooperativa.

En cuanto al control de gestión y beneficios económicos generados, las ganancias obtenidas en los recorridos las dividen igualitariamente entre las personas que participan de dichos recorridos, además del total de entradas que se cobran de cada recorrido un 20% lo asignan a una caja chica para compra de insumos, etc.

Respecto a los proveedores, no solo son los que ofrecen comidas y bebidas (restaurantes, puestos de feria, comida callejera), sino que se amplían a artistas y artesanos y vecinos notables que cuentan las historias del barrio.

El *modus operandi* es ir cambiando de proveedores de acuerdo con la cantidad de visitantes y a la alternancia entre ellos para poder beneficiar a la mayor cantidad de residentes locales. Los proveedores reciben su paga por parte de Ajayu y generalmente ofrecen otros (sus propios) productos.

El grupo tiene entre sus objetivos ayudar a incubar nuevos proyectos similares dentro del propio barrio, en el Playón de Chacarita, Ciudad Oculta, Venado Tuerto en provincia de Santa Fe; aunque reconocen que hay épocas más favorables para llevarlos adelante.

En cuanto a la revitalización cultural y a partir del nombre del grupo (Ajayu = alma), en cada recorrido tratan de hacer un hincapié en la parte ancestral: sentir el barrio, conectarlo a tres niveles (cielo, tierra y lo que hay debajo de ella).

El grupo tiene una cosmovisión de respeto, de sabiduría de las personas mayores, su importancia dentro de la comunidad y su conocimiento ancestral, por eso les dan el espacio y la palabra para que ellas puedan contar cuál es su saber y cómo lo llevan a la práctica. En todos los recorridos tratan de que haya un espacio de apertura a la casa u organización de algún residente local.

Imagen N°4: Grupo de turistas participando de un recorrido guiados por Paola, integrante del grupo Ajayu



Fuente: fotografía de los autores. Septiembre 2023.

Respecto a la gestión del territorio, uno de los indicadores a observar tiene en cuenta el ahorro y el uso eficiente de la energía y el agua. Si bien el grupo ofrecía un agua mineral embotellada al inicio del recorrido, han decidido pedirle a los visitantes que traigan su propia botella de agua para no generar residuos plásticos innecesarios. Para festividades especiales, como la fiesta de la Pachamama, solicitan a los visitantes traer sus platos y cubiertos. Lo consideran prácticas para reducir la basura.

También en los recorridos ofrecen frutas, lo cual es distintivo, y proveen bolsas para descartar las cáscaras. Han realizado replanteos a sus proveedores para descartar plásticos. Se puede decir que Ajayu maneja medidas para reducir la contaminación ambiental y buscar tener producción sustentable.

En cuanto a áreas naturales compartidas, el único espacio del barrio Mugica solo queda un espacio pequeño que está frente la Parroquia Cristo Obrero, un mini jardín con árboles. Además, hay casas particulares en el casco histórico, que conservan amplios patios, aunque ciertamente no son públicos.

Los espacios compartidos son las canchas de fútbol, espacios de encuentro y de uso público que convocan gran cantidad de vecinos durante los fines de semana.

Respecto a la economía solidaria, los miembros de Ajayu no se consideran capaces de generar tanta ganancia como para ayudar a otros colectivos vulnerables ya que carecen de estructura. En lo que hace a la seguridad y prevención del delito, si bien tuvieron momentos difíciles en las visitas (como gente que no quería ser filmada), no pasó nada realmente grave. Entre las duplas que hacen las visitas guiadas se fortalecen mutuamente. Muchas veces la propia comunidad los defiende y los cuida y ellos estiman que esto responde a los ideales compartidos. A nivel vecindario, se están haciendo conocer. Una de las acciones que han posibilitado este acercamiento son dos recorridos que han realizado exclusivamente para habitantes del barrio. En algunas ocasiones, han recibido comentarios negativos en las redes sociales y si bien lo toman como natural, nunca van al choque y tratan de invitar a los “haters” a las visitas al barrio, para que se acerquen y vean en qué consiste su trabajo.

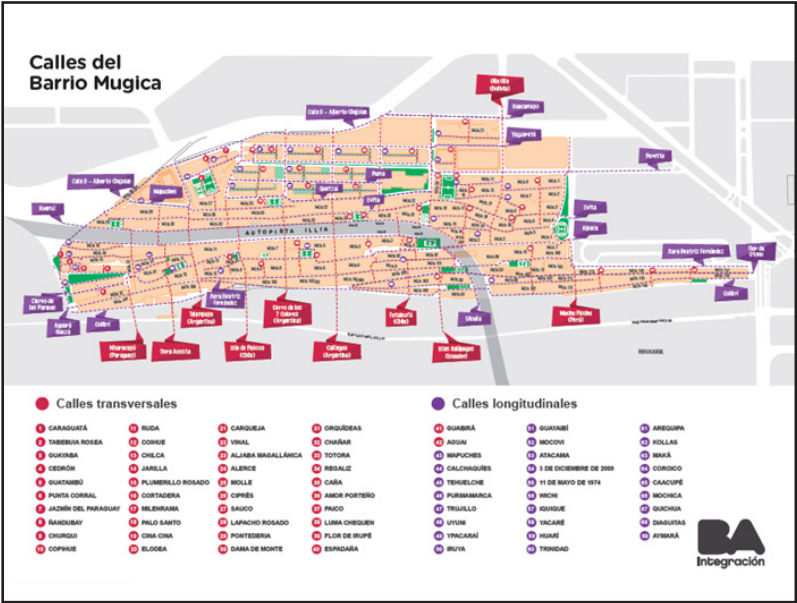
Respecto a la seguridad ciudadana, desde el aspecto legal, uno de los planteos de la policía fue querer saber qué era lo que el grupo hacía y cuáles son los recorridos por cualquier eventualidad a lo cual ellos respondieron en buenos términos y pudieron articular. Específicamente para el Festival Internacional de Buenos Aires tuvieron escolta de la policía por orden de Cultura de la Ciudad.

También realizan articulaciones con el ENTUR, Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, con quien están en constante contacto y relación y con el INAES, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Resaltan que la mayoría de los proyectos que se implementan en el barrio (Desarrollo Social, Cultura, etc.), pasan por la Secretaría de Integración Social y Urbana, que actúa como intermediario entre las instituciones del Estado y los habitantes.

Entre los indicadores de calidad, una de las cuestiones a observar es la infraestructura turística y señalética. La capilla Padre Mugica tiene un acceso directo con auto desde la autopista (Paseo del Bajo).

En la pared de entrada al barrio, por el arco lindero a la Terminal de Retiro, hay un mapa del barrio con los lugares más emblemáticos que se pueden recorrer por cuenta propia por lugares seguros, realizado por uno de los miembros de Ajayu. En tal sentido, hay barrios por los cuales no se pasa en las visitas porque visualmente no suman al recorrido.

Imagen N°5: Calles del Barrio Mugica



Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, gentileza de Ajayu.

Principales resultados

El análisis se ha fundamentado en la triangulación de datos, de diferentes fuentes y métodos de recolección. La información obtenida de las entrevistas realizadas permitió ordenar y sintetizar la información, y facilitó la agrupación y adaptación de los indicadores en 6 ejes: Fortalecimiento organizativo, Revitalización cultural, Gestión del territorio, Economía solidaria y Gobernanza. Para cada eje se identificaron 4 indicadores agrupados de la siguiente forma:

Eje	Indicador	Aplicación
Fortalecimiento organizativo	Participación de miembros en toma de decisiones.	C
	Representación legal.	C
	Control de la gestión y de los beneficios económicos generados.	C
	Incubación de nuevos proyectos.	CP
Revitalización cultural	Sabiduría y técnicas ancestrales en artesanías.	C
	Sabiduría y técnicas ancestrales en gastronomía.	C
	Revitaliza las expresiones culturales del patrimonio inmaterial.	C
	Experiencia de tiempo compartido en interior vivienda o espacio edificado simbólico (Ej.: clubes, comedores, museos, etc.).	C
Gestión del territorio	Ahorro y uso eficiente de la energía y agua.	C
	Identificación de las características especiales del patrimonio natural.	C
	Medidas para evitar contaminación en área natural.	C
	Producción sustentable.	C

Eje	Indicador	Aplicación
Economía solidaria	Creación de fuentes de trabajo y nuevas oportunidades para los habitantes comunitarios.	C
	Soporte económico a grupos vulnerables.	N
	Mejora de la calidad de vida de las comunidades.	C
	Creación de un mercado para venta de productos locales.	C
Gobernanza	Política de prevención del delito/ ausencia de violencia.	C
	Involucramiento de la comunidad en la resolución de conflictos.	C
	Consenso de la comunidad con las actividades realizadas.	CP
	Existencia de seguridad ciudadana (salud y seguridad ambiental).	C
Calidad	Guías legalmente registrados.	C
	Accesibilidad al destino.	C
	Capacitaciones agrícolas, ambientales y servicios turísticos.	C
	Infraestructura turística y señalética.	CP

Para determinar el nivel de aplicación de los indicadores en las zonas de estudio, se ha tomado para evaluar su cumplimiento, las siguientes categorías:

Cumple = (C), Cumple parcialmente = (Cp.) y No cumple = (N)

Análisis de resultados

Las actividades realizadas en las fases propuestas nos permitieron establecer y organizar los criterios e indicadores, basándonos en el marco conceptual del desarrollo sostenible; la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como la realización de entrevistas con actores clave.

Para la selección y adaptación de los ejes se consideró: i) La estructura organizativa de la comunidad, a través de las formas que se emplean para regular la actividad y ii) La revitalización de la cultura, que es un elemento esencial del turismo comunitario y su estrecha relación con la preservación de sus recursos culturales y ambientales. Por ejemplo, la recreación de sus conocimientos y técnicas, como la preparación de alimentos, la práctica de danzas y música, las terapias curativas, entre otras.

La gestión del territorio es una garantía para el cuidado efectivo de los recursos por la comunidad local, fortaleciendo la protección de su territorio.

La economía solidaria, como fuente de participación de los actores implicados para la generación de acuerdos, la negociación y la cooperación en pos de objetivos comunes.

La gobernanza entendida como la creación de nuevas formas de gobierno participativo a partir de la articulación con los agentes externos a la comunidad en pos de alcanzar los objetivos comunitarios.

Finalmente, el eje de Calidad permite conocer en qué medida se adapta la oferta a las exigencias de la demanda de los servicios que se ofrecen, en un marco que contribuye a la mejora de la calidad de vida de los habitantes locales.

Como resultados provisionales de los ejes en estudio, se destaca que los indicadores más consolidados son los de Fortalecimiento organizativo, Revitalización cultural y Economía solidaria.

Consideraciones finales

Si bien el trabajo que se presenta es un avance preliminar, hemos logrado identificar las características principales del modelo de gestión de turismo comunitario que contribuya a un desarrollo sustentable. Esto se logró a través de la observación participante, visita al barrio, entrevistas, a integrantes del micro emprendimiento y la revisión de fuentes secundarias.

A los fines del proyecto, consideramos como emprendimiento de turismo comunitario, un modelo de gestión de base local, ligado íntimamente al concepto territorio, en el cual pueden coexistir diversas modalidades de emprendimientos turísticos de tipo comunitario, integrados tanto por grupos de individuos de etnias ancestrales, como de poblaciones que no se consideran como tal.

Las tareas desarrolladas en las fases planteadas permitieron definir y organizar los criterios e indicadores, tomando de referencia el marco conceptual del desarrollo sostenible; la recogida de datos cuantitativos y cualitativos, así como la realización de entrevistas con actores clave.

Para la selección y adaptación de los ejes tomó en cuenta:

- i. La estructura organizacional de la comunidad, a través de las modalidades que se aplican para ejercer el control de la actividad.
- ii. La revitalización de la cultura, que constituye un elemento clave del turismo comunitario y su íntima relación con la conservación de sus recursos culturales y ambientales. Por ejemplo, la recreación de sus saberes y técnicas, tales como, la elaboración de comidas, la práctica de danzas y música, las prácticas curativas, entre otras.
- iii. La gestión del territorio es una garantía para el cuidado efectivo de los recursos por la comunidad local, fortaleciendo la protección de su territorio.
- iv. La economía solidaria, como fuente de participación de los actores implicados para la generación de acuerdos, la negociación y la cooperación en pos de objetivos comunes.
- v. La gobernanza entendida como la creación de nuevas formas de gobierno participativo a partir de la articulación con los agentes externos a la comunidad en pos de alcanzar los objetivos comunitarios.

vi. Finalmente, el eje de Calidad permite conocer en qué medida se adapta la oferta a las exigencias de la demanda de los servicios que se ofrecen, en un marco que contribuye a la mejora de la calidad de vida de los habitantes locales.

Como conclusiones provisionales de los ejes en estudio, se destaca que los indicadores más consolidados son los de Fortalecimiento organizativo, Revitalización cultural y Economía solidaria.

Referencias Bibliográficas

- Bartholo, R., Sansolo, D. G. Bursztyn, B. (Ed.). (2009). Turismo de base comunitaria: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: letra e imagem. Recuperado de: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/turismo_de_base_comunitaria.pdf
- Bursztyn, I. Bartholo, R. y Delamaro, M. (2009) Turismo para quem? Sobre caminhos de desenvolvimento e alternativas para o turismo no Brasil. En R. Bartholo, D. Gruber, e I. Bursztyn (Coords.). Turismo de Base Comunitária diversidade de olhares e experiências brasileiras (pp. 76 – 91). Letra e Imagem.
- Calle-Calderón, A., & Salazar Duque, D. (2021). Community Management Indicators from The Axes Of Community-Based Tourism. Case: Entrepreneurship Of the Waorani Nationality In Yasuní. In SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1836>
- Calle, A. (2019). Análisis de la gestión del turismo comunitario en el Parque Nacional Yasuní caso: nacionalidad Waorani, provincia de Orellana (Tesis de grado). Universidad UTE, Quito, Ecuador
- Condevaux, A., Djament-Tran, G., & Gravari-Barbas, M. (2016). El antes y el después del turismo. Evolución de los lugares y papel de los actores del turismo «fuera de lo común». Análisis bibliográfico. Via Tourism Review, 9. <https://doi.org/10.4000/viatourism.414>
- Cox, R. (2009). 3J. Ricardo Cox A. Turismo indígena y comunitario en Bolivia. Un instrumento para el desarrollo socioeconómico e intercultural. Plural.

- Crovara, M. E. (2004). Pobreza y estigma en una villa miseria argentina. *Política y cultura*, (22), 29-45. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422004000200003&lng=es&tlng=es.
- Fagerlande, S. e Mees, L.A.L. (2021). Sendo hóspede no morro: a criação de meios de hospedagem em favelas cariocas e suas implicações nas relações urbanas da cidade do Rio de Janeiro. In: Brambrilla, A.; Vanzella, E. e Do Nascimento, F. G.(coord.). *Turismo e Hotelaria no Contexto do Dark Tourism*. João Pessoa/PA: Editora do CCTA, 2021.
- Fernández Miranda, R. & Laborda, V., ALBA SUD Cooperativa Ajayu: turismo comunitario urbano en Buenos Aires (convocatoria 2020) <https://www.albasud.org/blog/es/1398/cooperativa-ajayu-turismo-comunitario-urbano-en-buenos-aires>
- Ferrari, S. (2021). El turismo comunitario urbano como forma de re-existencia cultural y laboral. El modelo de Barrio Egipto (Bogotá). *Cuestiones de Sociología*, 24(115). <https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/>
- Freire-Medeiros, B. (2006). *A construção da favela carioca como destino turístico*. Rio de Janeiro: CPDOC.
- Frenzel, F., & Koenz, K. (2012). Slum Tourism: developments in a young field of interdisciplinary tourism research. *Tourism Geographies*, 14, 195–212.
- García, N. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 11(2), 81-108. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>
- Glikman, A. (21 de abril de 2015). “El 53% de los habitantes de la Villa 31 son extranjeros”. *Ámbito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/edicion-impresa/el-53-los-habitantes-la-villa-31-son-extranjeros-n3887395>
- Gómez, J., López, L. & Lellis-Mees, L.A. (2019). ¿Por qué vienen los turistas? Estudio comparado entre las favelas y barrios populares de Medellín. *Revista Criterio Libre*, 17 (31), 363-382

- Hernández García, J. (2012). ¿Pueden los barrios populares contribuir a una estrategia turística y de marca de ciudad? *Turismo y Sociedad*, 13, 85–97. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/index>
- Jamal, T. & Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204. doi: 10.1016/0160-7383(94)00067-3
- Lárraga R., Rivera R., Vega JG., Budar, E., Sánchez, F., (2022) Indicadores Del Turismo Sostenible Para El Desarrollo Comunitario https://www.researchgate.net/publication/358832583_INDICADORES_DEL_TURISMO_SOSTENIBLE_PARA_EL_DESARROLLO_COMUNITARIO#fullTextFileContent
- Mekawy, M. A. (2012). Responsible slum tourism: Egyptian experience. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 2092–2113. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.006>
- Mora Forero, J.A. & Motato Ramírez, J.W. (2019). Turismo comunitario en Colombia: desarrollo social y sostenibilidad. Bogotá: UNIMINUTO.
- Muldoon, M., & Mair, H. (2016). Blogging Slum Tourism: A Critical Discourse Analysis of Travel Blogs. *Tourism Analysis*, 21(5), 465–479. <http://doi.org/10.3727/108354216X14653218477525>
- Obombo Magio, K., Guillén Arguelles, E., & Velarde Valdez, M. (2018). Actitudes de los residentes hacia el turismo en los barrios marginales y basureros ¿Filantropía o una extraña curiosidad por la pobreza? *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(3), 506–532. <http://www.estudiosenturismo.com.ar/>
- Ochoa F., F. A. y Morales Betancourt, D. (2016). Tejiendo el territorio. Lineamiento para la construcción del turismo desde lo local. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ortiz Barba, I (2018) Medir la gobernanza metropolitana. Propuesta para crear un Índice de Gobernanza Metropolitana. Problemas urbanos y del territorio México Vol. IX. COMECOSO, 589-603.

- Rodrigues da Silva, D., Corbari, S. D., Cioce Sampaio, C. A., & Jurema Grimm, I. (2014). Turismo comunitario en favelas: Un estudio del Favela Inn Hostel, Chapéu Mangueira-Rio de Janeiro, Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(4), 786-804.
- Roux, F. (2013). Turismo comunitario ecuatoriano, conservación ambiental y defensa de los territorios. FEPTCE. Estudio completo. 2013. Turismo Comunitario Ecuatoriano, Conservación Ambiental y Defensa De Los Territorios.
- Salazar Belloso, I. (18 de agosto de 2016) Algunos aspectos sobre el turismo comunitario en América Latina. Entorno Turístico. Disponible en línea en: <https://www.entornoturistico.com/algunos-aspectos-sobre-el-turismo-comunitario-en-america-latina/>
- Sánchez, S. y Aldao, M. (2020) Participación, inequidades y desigualdades en los recientes “procesos de integración sociourbana” de villas en la Ciudad de Buenos Aires. *Cuestión Urbana* N°7. Disponible en: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/150455/CONICET_Digital_Nro.7beca58f-8fd2-4589-a3ca-3f0783c45a88_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- s/a, Sputnik Mundo América Latina (23 de octubre de 2017) “Queremos que nos escuchen”: la Villa 31, un barrio de Buenos Aires que rebosa fuerza colectiva. Disponible en línea en: <https://sputniknews.lat/20171023/villa31-bonaerense-1073397621.html>
- Vera, J. F. (ed.). (2013). *Análisis territorial del Turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Veras Mota, C. (3 de julio de 2019) “Cómo la crisis en Argentina cambió la vida en Villa 31, el barrio marginal más antiguo y emblemático de Buenos Aires”. BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48847992#:~:text=La%20comunidad%20surgi%C3%B3%20en%20los,el%20poder%20p%C3%BAblico%20en%201935>