



Vol. 12, Nº 26 (junio/junho 2019)

## **TURISMO & GOBERNANZA COMUNITARIA: EL DESAFÍO DE LEVANTAR EL DESARROLLO URBANO DESDE LOS RESIDENTES LOCALES**

**Maite Jiménez Peralta**<sup>1</sup>;

Pontificia universidad Católica de Valparaíso, maite.jimenez@pucv.cl

**Gonzalo Bravo Alvarez**<sup>2</sup>;

Pontificia universidad Católica de Valparaíso, Gonzalo.Bravo@pucv.cl

**Cristian Ortega**<sup>3</sup>;

Corporación La Matriz; christian@ideafuerza.cl

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Maite Jiménez Peralta, Gonzalo Bravo Alvarez y Cristian Ortega (2019): "Turismo & Gobernanza comunitaria: el desafío de levantar el desarrollo urbano desde los residentes locales", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 26 (junio/junho 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/26/turismo-gobernanza-comunitaria.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes26turismo-gobernanza-comunitaria>

### **RESUMEN**

Mejorar barrios excluidos puede ser una espada de doble filo, pues suele enfocarse en la actividad económica para aumentar la riqueza, sin embargo, el fantasma de la gentrificación provoca que el dinero no llega a sus residentes nativos. La riqueza cultural de estos espacios convierte al turismo en una atractiva oportunidad, pero requiere de una gobernanza comunitaria que transforme y empodere los residentes. Este trabajo presenta a discusión un modelo de recuperación de barrios patrimoniales que propone integrar estos elementos. El escenario, es un sector conocido como "La Matriz" en el barrio fundacional de Valparaíso, declarado patrimonio de la humanidad. Un análisis cualitativo sobre la base de investigación acción participativa, permite mirar como la red social se organiza a partir de hilos narrativos donde existen tres fuentes de cruce: el empresario (principalmente los propietarios de restaurantes), el emprendedor y los vecinos. La conclusión principal es sobre los elementos para validar cómo las intervenciones en los territorios urbanos pueden alcanzar puntos de continuidad y avanzar hacia la sostenibilidad y transformación urbana, tanto a medio como a largo plazo

**Palabras clave:** Gobernanza comunitaria- modelo turístico- patrimonio inmaterial- Turismo y desarrollo- Responsabilidad social

### **Tourism & Community governance: the challenge of raising neighborhood development from local residents**

#### **ABSTRACT**

Improving the life in excluded neighborhoods can be a double-sided sword, because it usually focus on seeking economic activity to increase the wealth; however, the specter of gentrification means that money does not reach its native residents. The cultural richness of these spaces make the tourism an attractive opportunity, as long as it is anchored in a community governance, capable of transforming spaces from the empowerment of its neighbors. This paper presents a discussion of a model for the recovery of neighborhoods that proposes the integration of these elements. The background is a sector known as "La Matriz", in the foundational neighborhood of Valparaíso, declared a World Heritage Site. A qualitative analysis based on participatory action research, allows looking how the social network organizes from narrative threads where there are three sources of intersection: the businessman (mainly

<sup>1</sup> Dr. en Psicología, profesor Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

<sup>2</sup> Dr. en Teología, profesor Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

<sup>3</sup> Ingeniero Comercial, Director de Desarrollo ONG Corporación La Matriz

restaurant owners), the entrepreneur and the neighbors. The main conclusion is about the elements to validate how interventions in urban territories can reach points of continuity and move towards sustainability and urban transformation, in both medium and long term

**Keywords:** Community governance; touristic model, immaterial heritage- Tourism and Development- Social Responsibility

## 1.- INTRODUCCIÓN

¿Qué tienen en común el barrio de La boca, en Argentina o San Pedro de Atacama en Chile? Son comunidades que han encontrado una forma de reinventarse a partir del turismo comunitario (Razeto, 2001). Ello sobre la base que existe un patrimonio cultural urbano, inmovilizado en las diferentes edificaciones que dan cuenta de un pasado selecto. Poner en discusión cómo los residentes locales pueden negociar sus intereses sobre el territorio obliga a entender cómo se organizan dentro de las redes de poder.

La construcción social de este patrimonio, se produce en un marco donde confluyen relaciones de poder, la expansión urbana y la disputa por el territorio. Son sectores que desde su exclusión recuperaron su identidad para ponerla en valor para otros, pero a la vez al encapsularlo como producto comercial, terminaron desalojando a sus propios habitantes; fenómeno llamado gentrificación.

El turismo es una fuente de oportunidades e ingresos que contribuye a la transformación urbana; pero esta es, a la vez, una conversión que puede despojar a una comunidad de su patrimonio tangible e intangible y su calidad de vida de la singularidad, alma y autenticidad que la definen.

Para lograr una mejora material, el crecimiento de la actividad turística requiere una gestión intencionada que permita visibilizarlos en el mapa global y con el auge de las redes sociales se atrae un público distinto de la población local, facilitando un desarrollo residencial pero demandando a la vez nuevas formas de producción de bienes y servicios (Crespi-Vallbona & Mascarilla-Miró, 2018).

En este caso, se presentará el desarrollo de un programa turístico en la zona conocida como “el barrio puerto” en Valparaíso, Chile. Este es un enclave fundacional de la ciudad y por tanto un sector patrimonial, además está en una posición espacio-urbana que lo coloca como punto de tránsito hacia los recorridos de la misma.

Desde ese enfoque posee todas las condiciones para ser un polo turístico (Santana, 2003) y por tanto atraer capitales que generen fuentes de trabajo y permitan mejorar la calidad de vida de los vecinos. Paradojalmente, pese a estas bondades, se encuentra a la vez “aislado” pues los turistas y población en general tienden a “rodear” el lugar o permanecer muy brevemente, La zona, fomentado por un pasado bohemio, ha sido estigmatizado como “zona roja”, con alto riesgo de peligrosidad avalado este discurso por un ambiente evidentemente desmejorado, que da cuenta de poca higiene, pobreza y delincuencia.

En suma, el sector si bien es patrimonial, es también un sector popular y marginalizado del desarrollo. No cuenta con un plan de desarrollo específico para él desde el gobierno regional, lo que es una contradicción, pues aunque se han dispuesto muchos recursos para su recuperación, estos no logran una inserción real ni dar sostenibilidad a mecanismos de transformación social.

Así la pregunta que guía el presente trabajo es cómo lograr el desarrollo urbano desde los mismos habitantes, porque plantearse como investigadores desde esta mirada es también reconocer en las fortalezas del lugar a una comunidad que sueña con recuperar las oportunidades para su barrio, sin perder su identidad actual. Esta es definida por ellos mismos en la imagen del “choro del puerto”, intentando englobar una actitud frente a la adversidad y la convivencia. Esta identidad gira en torno al comercio, las calles, la noche y los cerros.

Esta pregunta también visibiliza debilidades, porque tienen un tejido social deteriorado con espacios que han perdido las capacidades de regenerarse y por tanto no articulan mecanismos para revertir las variables de marginalidad del barrio (delincuencia, higiene y perros vagos). Es así que la ausencia de redes de confianza, fortalecido por un discurso de precariedad, muchas veces se ven transformadas en profecías auto cumplidas (Ibarra 2007, Ghiso 2010).

### 1.1.- Valparaíso y el Barrio Puerto

La ciudad de Valparaíso es una de las ciudades más antiguas de Chile pues su origen se remonta a 1536. Como puerto principal del país en el siglo XIX acogió a numerosos inmigrantes, en especial de Europa, lo que le confirió un carácter cosmopolita y pluralista forjándole una identidad particular y anclada a esta condición de puerto.

El lugar hasta inicios del siglo XX se caracterizó por un carácter pluralista que alternó la bohemia nocturna con la vida diurna de las familias. Fue en la segunda mitad del siglo XX cuando la disminución de la actividad portuaria y el toque de queda impuesto en tiempos de dictadura militar, fue generando la deprivación del barrio.

A pesar de nutrirse desde esta tradición y de haber sido destino obligado a comienzos de siglo XX, sistemáticamente fue decayendo hasta quedar fuertemente marginado del desarrollo global de la ciudad. Pese a ello y gracias a la riqueza visual de su paisaje urbano su casco histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO el año 2003.

El sector del puerto constituye el barrio fundacional de la ciudad y está fuertemente vinculado a la Iglesia La Matriz, levantada precariamente en 1559. Hoy este lugar constituye un hito patrimonial junto con su atrio; es por esta razón que también se conoce a este sector como barrio "La Matriz".

Los vecinos del barrio se han ido organizando alrededor de esta iglesia declarada monumento histórico desde 1971, por lo que al lugar confluyen muchas organizaciones tanto de los mismos residentes, como externas que ejecutan intervenciones sobre el lugar (voluntarios, investigadores, ONG's, etc).

Una topografía enmarcada por cerros y que mira al mar, le dan una singularidad que atrae al visitante; testimonio visual de una pluralidad que explica su arquitectura heterogénea. Este paisaje urbano, resulta en una postal contrastante pues exhibe rasgos en sus construcciones que dan cuenta de las bases fundacionales de la ciudad y a la vez evidencia mendicidad, alcoholismo, numerosos perros vagos y permanente presencia de antisociales.

Configura así una narrativa que se descubre desde su plan y avanza al subir a los numerosos cerros que bordean la ciudad. Allí historias cotidianas de miseria han prevalecido por sobre la riqueza de su patrimonio, creando una sensación de inseguridad en sus potenciales visitantes y un relato decadente en sus habitantes.

En este sector la miseria se muestra con una crudeza que demanda una intervención compleja. Sus habitantes aún recuerdan un pasado glorioso cuando en su condición de puerto se gozó de gran desarrollo.

Pese a este escenario decadente, los residentes explicitan un interés por revertir su actual marginalización, discurso que se contradice ante la incapacidad de sostener las distintas iniciativas por mejorar el sector, ya que el barrio se presenta atomizado, con actores individualistas, imposibilitando generar confianzas.

Por lo mismo y ante la necesidad de crear oportunidades de mercado un cruce entre este y la herencia cultural del lugar, invitan a considerar la industria del turismo patrimonial, como una forma de devolver al mapa de la globalización un territorio olvidado por el desarrollo (González 2004).

El valor patrimonial de un Barrio puede significar una importante ventaja comparativa y una poderosa herramienta de diferenciación para aquellos emprendimientos que sean capaces de adoptarla y transferirla como valor agregado al servicio y/o producto que brinde su negocio (Allard, 2012)

Experiencias en este sentido proponen que su gestión se organiza bajo un modelo de cluster (Doina 2015; Borkowska-Niszczota 2015), caracterizado por la articulación de pequeñas empresas locales que se integran en redes productoras de servicios, lo que resulta apropiado al lugar sin embargo, coloca también en contraposición a residentes y turistas.

Los primeros poseen un sentido de apropiación sobre su territorio y no siempre son abiertos una suerte de colonización turística por parte de los segundos, a quienes sienten extraños y sin pertenencia al lugar (González 2004; Valeriu & Manescu 2016).

Abordar estas iniciativas de desarrollo local interpela a poner en discusión un trabajo con la comunidad que permita humanizar el territorio. Este aspecto, a juicio de los autores presenta un abordaje superficial desde la literatura, cuya mirada profundiza en la descripción de lo que se observa de este patrimonio más que en las formas en que estos contribuyen al desarrollo local.

## **2.0.- DISEÑO Y METODOLOGÍA**

### **2.1.- Formulación del problema de investigación**

#### **2.1.1.-La pregunta de investigación**

Cuando los lugares son puestos en el mapa, es inevitable que ocurra una especulación inmobiliaria (Pérez, 2014), dejando a los residentes locales incapaces de negociar sus intereses sobre el territorio que les es propio. Esto abre por un lado la pregunta sobre una responsabilidad con dos caras: cuidar el patrimonio o la humanidad de este patrimonio y, por otro sobre las relaciones que se van tejiendo sobre el territorio. Surgen así sub preguntas

acerca de cómo los gobiernos y las organizaciones sociales interaccionan para relacionarse con los ciudadanos y cómo se toman las decisiones para abordar los problemas y aprovechar las oportunidades en un escenario complejo.

## **2.2.- Desafío para el proyecto**

Si se espera que la riqueza generada vaya en favor de los residentes locales, se hace necesario, comprender los factores moderadores de una gestión comunitaria y socialmente responsable del patrimonio inmaterial que devengan efectivamente en una mejora económica.

Lo anterior se traduce en explorar la gobernanza comunitaria, porque en un sentido antropológico, la gobernanza es la constante configuración de identidades como principio de cohesión e integración social de las familias quienes asumen el protagonismo de cara al cambio social, ambiental, político y cultural en sus propias vidas (Gomez 2017).

La comunidad del barrio puerto busca mejorar sus condiciones de habitabilidad, específicamente desean mejorar sus oportunidades de crecimiento económico para mejorar su calidad de vida, disminuir la delincuencia y tener un barrio más limpio. Levantar un modelo de gestión turística, permitiría atender todas estas demandas en la medida que sea acompañado por una gobernanza comunitaria, de no ocurrir así los vecinos se percibirían desplazados por los turistas, sin herramientas para resistir la especulación inmobiliaria o sin capacidad de diálogo con los organismos del Estado, ante nuevas regulaciones para el barrio.

### **2.2.1.- El propósito de la gobernanza**

Comprender la gobernanza como la capacidad de un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo, dentro de la interacción con otros sistemas, en un marco político más amplios y del cual también forma parte (Hufty, Báscolo & Bazzani 2006), permite establecer que la conducta de una sociedad se refiere a la forma de tomar y ejecutar decisiones relacionadas al conjunto social y a los arreglos de los actores entre ellos.

Estos procesos incluyen actores, procesos y reglas del juego, tanto formales como informales, de manera tal que el ordenamiento democrático de un territorio se da en la confluencia de tres conceptos: Acción colectiva, interacción y procesos. Estos tres deben dinamizarse si se espera que la participación sea efectiva y logre que los intereses de todos los actores confluyan hacia el bien común; de otra forma esto no se hace sustentable.

La gobernanza entonces representa la acción de gobernarse dentro de un territorio y requiere la articulación de los diferentes tipos de regulación dentro del mismo que permiten una integración política y social para lograr la capacidad de acción (Celedón & Orellana 2003).

### **2.2.2.- La gobernanza comunitaria**

La gobernanza se vincula de manera virtuosa con la gobernabilidad del lugar ya que incluye "procesos de acción colectiva que organizan las dinámicas de los actores y normas sociales, con los cuales una sociedad determina su comportamiento" (Hufty, Báscolo & Bazzani 2006).

El tejido social que se requiere, incluye enhebrar la sociedad civil, el Estado, el mercado y una negociación de las fronteras que los vinculan, para a la vez delimitar su campo de acción ya que muchas veces ellas se vuelven difusas (Jolly 2003).

Por ello, cuando se propone lograr procesos de gobernanza comunitaria, es relevante no dejar al azar este resultado, lo que demanda una mirada analítica que permita enlazar apropiadamente las distintas hebras del tejido social y favorecer el establecimiento de una confianza mutua entre los actores que participan.

## **2.2.- Diseño del trabajo**

### **2.2.1.- Estrategia metodológica**

Balcazar (2003) resalta que la metodología de Investigación-Participación Participativa permite expresar como igualmente importante la experiencia de todos los participantes, así serán estos como expertos sobre el territorio quienes puedan tener un protagonismo sobre las transformaciones sociales y políticas que se requieran.

Es por ello que esta metodología ofreció por sobre otras posibilidades, favorecer la generación de acciones transformadoras para, y por, los participantes de la investigación. Si a esto se suma que sobre este territorio se cierne siempre la sombra de la gentrificación, el enfoque desde PAR privilegia sustentar una raíz fuertemente comunitaria en el trabajo a realizar.

Esta metodología se basa en una reflexión y una serie de prácticas que se proponen incluir a todos los participantes de una comunidad en la creación de conocimiento científico sobre sí mismo. Ofrece como estrategia la oportunidad de intervenir en los problemas sociales para la transformación social, desde la generación de conocimientos científicos, Es entonces la propia comunidad la encargada de definir y dirigir sus propias necesidades, conflictos y soluciones (Delgado-Algarra, 2015).

### **2.2.2.- Territorio de intervención**

Geográficamente, el territorio urbano sobre el que se hizo la intervención tuvo por límites desde la plaza Sotomayor hasta la plaza Wheelwright, siendo la plaza Echaurren un núcleo de la vida social, en especial por la cercanía de Iglesia La Matriz. Destacan las calles Echaurren, Cochrane y Clave en el plano. Para acceder al cerro, destacan calle Márquez, Cajilla y Santo Domingo. En total es un sector que abarca un área de 40 hectáreas y un perímetro de 4 kilómetros, delimitado hacia el cerro por Camino Cintura y hacia el mar por Avenida Errazuriz. Así, corresponde al denominado “plan de Valparaíso” desde Errazuriz hasta la cota 50, y luego desde allí hasta el denominado camino cintura. Comercialmente, se puede categorizar en tres sectores: Serrano, Bustamante y La Matriz.

Los locales comerciales del barrio, en su mayoría corresponden a comercio local (artículos de comida, ferreterías, panaderías, Botillerías), representando el 42,54% del total, mientras el 26,12% corresponde al rubro Gastronómico, como son Marisquerías, comida Chileno-Peruana, Fuentes de soda, comida al paso. En una proporción muy inferior se encuentran servicios de alojamiento (2,23%) y otros servicios (10,44%) como Estacionamientos, peluquerías, etc. A pesar de su tradición bohemia, los locales nocturnos ocupan un 2,98 % del universo total. Un porcentaje no menor de locales se encuentran desocupados, producto de incendios o migración a otros sectores de la ciudad (15,67%).

### **2.2.3.- Participantes del trabajo PAR**

Este grupo representa un registro aproximado de 1.125 personas en 135 locales, que trabajan en el barrio en el ámbito comercial. A ello se suma un universo de 37 emprendedores no formales dedicados a la venta de artesanías (tallado en madera, trabajo en fieltro y muñecas), tejidos y vestuario femenino, ropa con diseño, sábanas, peluches y accesorios de adorno, gastronomía y repostería. Estos últimos se organizan en ferias y exposiciones para ofrecer sus creaciones.

En este caso, los convocados fueron miembros organizados del sector servicios, principalmente gastronómicos, miembros organizados de pequeños empresarios, vecinos, profesionales de ONG, académicos de una universidad de la ciudad, autoridades gubernamentales municipales y regionales y vecinos.

La piedra angular fue organizar los intereses algunas veces en conflicto y otras veces sin vinculación, alrededor de la confianza y el bienestar común. Como se expondrá solo integrar en una misma mesa a todos los actores de la comunidad, demostró no ser una condición suficiente para superar las barreras que limitaban la articulación entre ellas, por lo que una estrategia de intervención tuvo que ser diseñada.

## **2.3.- Estrategia de intervención: El modelo**

### **2.3.1.- Alcances del modelo**

Bajo el marco que da la investigación acción participativa (PAR), se desarrolló un modelo de gobernanza para la gestión turística de un barrio patrimonial, el cual, junto con impulsar un importante avance en las posibilidades económicas de los habitantes del sector, se sostiene sobre preceptos socialmente responsables de resguardo a la calidad de vida de los residentes, el cuidado del patrimonio material y el respeto por la cultura y cualidades propias del lugar

En el espíritu que sostiene la metodología PAR, se hace necesario incluir la visión de los habitantes sobre su territorio y generar condiciones para su empoderamiento. Cabe recordar que uno de los intereses de esta metodología es lograr mejores condiciones para la comunidad, por ello se ideó un modelo articulado en tres pasos: Reconectar-Empoderar-Emprender. El núcleo de esto fue el turismo bajo la premisa que:

*Si era posible levantar un polo turístico en un lugar conocido como "la joya del Pacífico", nombre dado a Valparaíso en la cultura popular, esto obligaría a todos los actores sociales a mejorar sus prácticas y también crearía la necesidad de sentarse a dialogar. El efecto en el tiempo sería una mejora en la calidad de vida en un sentido integral y no solo material, potenciando el desarrollo del lugar para sus habitantes.*

Este aspecto ya presentó un primer desafío, pues en la auto-valoración como el “choro del puerto”, imagen que expresa una actitud confrontacional, un tanto ruda y de desapego frente a los problemas, la comunidad presentó una postura de desdén hacia las demandas del turista. Su frase recurrente fue “si no le gusta que se vaya a otra parte”.

### **2.3.2.- Acciones preliminares**

En este aspecto el trabajo de mediar y dialogar supuso también una adaptación de la cultura del territorio, al turista. Para ello, previamente se trabajó en la disposición de los

emprendedores y actores del barrio para asumir tecnologías y técnicas que mejoren su competitividad y la asociatividad entre ellos y entre las empresas públicas y privadas del sector. Se gestionaron un conjunto de cursos orientados a la prestación del servicio y se posibilitó asesoría técnica por parte de una universidad de la zona

### 2.3.2.- Itinerario del modelo

La figura 1, presenta la estructura que se utilizó mediante un itinerario que parte en la reconstrucción de un tejido social fuertemente deteriorado, a casusa de las condiciones socioeconómicas desfavorables y la pérdida de confianza en las autoridades locales.



Figura 1: Adaptación de un modelo de turismo cultural para un vecindario  
Fuente: Los autores

El itinerario representa un camino recursivo de diálogo con las partes interesadas, pero especialmente de la propia comunidad. Fue necesario un trabajo de reconstrucción de confianzas, no solo entre actores del mundo civil y público, sino entre los mismos vecinos del barrio.

### 2.3.3.- Etapas del itinerario

(i) Reconstruir el tejido social: La socialización de los objetivos y la continua capacitación, junto con entregar mejores herramientas a los vecinos, permitió también visibilizar la brecha entre el nivel técnico de los locales y lo requerido por el mercado; hay de fondo un proceso de sensibilización.

Los vecinos deben apropiarse de una disposición de apertura hacia nuevos socios y sensibilizarse sobre los cambios en las reglas del juego, si desean alcanzar un salto cualitativo en su calidad de vida. Instaurar ya en esta etapa una mesa de gobernanza permitió, aunque a nivel preliminar, establecer un marco de acuerdos al reconocerse los actores del proceso.

(ii) Empoderar: Logrado esta apertura y comprensión que forman parte activa de una red social mayor, se hizo necesario que tomaran un protagonismo en la gestión de sus intereses sobre el territorio. La consolidación de agrupaciones, como son los dueños de restaurantes o vecinos que inician su emprendimiento, permitió ponerlos a dialogar sobre los intereses que tienen sobre su territorio y hacerse parte de las redes de poder que va tejiendo la gobernanza comunitaria.

El empoderamiento de los vecinos fue creando fisuras en un discurso primario de marginación y visibilizó aquellos otros, que ofrecían la oportunidad de hacerse parte del desarrollo urbano. Significó también extender hacia ellos un vínculo de confianza dándoles visibilidad en el proceso y participación en la toma de decisiones. La articulación de una oficina de turismo como estrategia de gestión de ventas, colocó a los vecinos en una posición de negociar sus prácticas comunitarias pero en un rol protagónico.

(iii) Emprender: El salto se produjo al comenzar a recibir a los turistas y reflejar como esta matriz de turismo permitía emprender tanto individual como colectivamente. Fueron los propios vecinos quienes gestionando el modelo de negocios, no como un actor de mercado sino con una mirada comunitaria negociaban entre ellos las reglas del servicio. La operación del negocio junto con el aprendizaje que se fue integrando a esta práctica, provocó una reacción donde desde la gobernanza se podían custodiar los valores del territorio.

## 2.4.- Estrategia PAR y Praxis participativa

#### **2.4.1.- Organizar a la comunidad**

Para que este modelo de gestión comunitaria (gobernanza) basado en el turismo tuviera un sentido para el barrio, el primer paso fue organizar la comunidad. Con este propósito se tomó como base el trabajo propuesto por Reid, Mair & George. (2004), sobre turismo cultural pero adaptándose a los vecinos de La Matriz. El enfoque fue consolidar una red de trabajo que reconstruyera las confianzas que permitieran el diseño de un modelo operativo.

Previo al proyecto, se establecieron vínculos de manera interpersonal (uno a uno) con comerciantes gastronómicos y emprendedores, lo que permitió sembrar la idea que para lograr un salto significativo requerían establecerse redes conjuntas de colaboración, fue así que este trabajo, permitió motivarlos a organizarse en dos Asociaciones gremiales. Una de comerciantes formales (AG Barrio Puerto) y otra de emprendedores (AG emprende La Matriz).

#### **2.4.2.- Generando nuevas capacidades**

Una vez organizadas estas redes, se hizo necesario que pudiesen generar capacidades dirigidas a la autogestión de sus necesidades y el fortalecimiento de diálogos intra e inter territorio. Este aspecto fue una constante tensión durante la ejecución del trabajo, ya que no está dentro de la cultura del barrio la codependencia mutua.

En múltiples ocasiones se hizo necesario crear estrategias de apalancamiento a estas organizaciones para darles sostenibilidad. Esto permitió crear condiciones en el territorio desde una acción socialmente responsable, en el reconocimiento que son los propios actores locales quienes cuentan con las capacidades para consolidar el valor de su territorio (Mori, 2009)

#### **2.4.3.- Creando valor para la comunidad**

La siguiente etapa, sustentada por su carácter de barrio patrimonial, se enfocó en la encapsulación del patrimonio cultural inmaterial [PCI] mediante el diseño de creaciones funcionales. Para ello fue la misma comunidad quien identificó los elementos que ellos reconocen como identitarios.

En el caso presente, los vecinos conciben los valores familiares como un espacio propio de ellos y lo resumen como un lugar donde aún se tiene vida de barrio, aspecto que ellos consideran que se ha perdido en otras zonas de la ciudad. Una marca sintetizada como “Ven a conocer mi barrio”, permitió convocar bajo un enfoque común a todos los participantes y desarrollar una estrategia para atraer el turismo.

Estas creaciones fueron: (i) Una oferta gastronómica bajo el lema “platos con relato” que recuerda la historia de la cocina local; (ii) un recorrido por las calles como ruta turística que transporta al visitante a la rutina del barrio, en la voz de los residentes locales; (iii) una cartelera cultural que visibiliza las costumbres de los vecinos y (iv) una aplicación móvil que busca conectar al turista con el habitante.

Ellas se levantaron como oportunidades comerciales pero también dieron pie a convocar al diálogo a otros actores del sector público. La tercera etapa representa los esfuerzos por levantar un modelo de negocios que fuera transferible a la comunidad.

### **2.5.- El modelo de negocios**

#### **2.5.1.- La participación comunitaria**

Si bien son varios actores los que participan de la mesa de gobernanza, son tres los más relevantes: los empresarios formales del sector, los emprendedores aun no formales y la ONG corporación la matriz. Por esta razón, el modelo de negocios descansa sobre ellos para poder construir una matriz turística, teniendo como sustrato una asociatividad dentro de un marco legal; aspecto logrado al constituirse como asociaciones gremiales (Ver Figura 2)



Figura 2: Modelo de negocios

Fuente: Los autores

### 2.5.2.- Búsqueda de un mercado

Crear condiciones de desarrollo para la actividad económica del barrio, fue sinónimo de atraer un público que entrara al lugar y adquiriera sus productos y servicios. El grupo seleccionado fueron las agrupaciones o clubes de adultos mayores. Las razones para ello fueron que es un grupo que no se mostraba en las estadísticas de visitantes a la ciudad, por lo que no era un mercado meta para los gestores turísticos competidores y a la vez, el carácter de terreno plano ofrecía al barrio una ventaja para este grupo sobre otros destinos de Valparaíso, como cerro alegre o cerro concepción.

A lo anterior se suma que la proporción de adultos mayores crece cada día en el país y en consecuencia el mercado turístico de la tercera edad también lo hace pero no así la oferta de destinos turísticos en la región lo que creó una oportunidad importante. Esta conjunción de factores facilitó crear una oferta lúdica y cultural a la vez orientada a este nicho.

### 2.5.3.- La gestión de ventas

La gestión de ventas requirió contestar a tres preguntas: qué vender, a quién vender y quién está vendiendo. La primera fue resuelta con la creación de productos funcionales, la segunda identificando como nicho al segmento de adultos mayores y la tercera se sostiene desde la gobernanza, porque para poder funcionar cada uno de los actores debía tener una responsabilidad definida.

Si bien en conjunto se planificó la gestión operativa de la venta de productos, fue la ONG Corporación La Matriz quien lideró la captación de clientes, mediante la difusión, distribución y venta de los productos turísticos. Activó la gobernanza al hacer entrega de los tours vendidos, con sus indicaciones particulares, cantidad de personas, rango de edad del grupo, tipo de comidas, horarios de recepción y salida a los socios, permitiendo que estos se organizaran internamente para la entrega del servicio. La ONG se encargó de cobrar y redistribuir los recursos generados de la venta.

Para esta gestión se contrató a un especialista en el área de turismo enfocado en Valparaíso que permitió el acceso a ferias, organizadas por autoridades locales y organismos del Estado; igualmente en esta articulación de redes se fue empoderando a las asociaciones gremiales mediante una transferencia de conocimiento sobre las variables del modelo de negocio.

En este punto uno de los desafíos fue poder construir acciones de valor más allá del simple hecho económico, pues si bien cada producto permite una oportunidad económica a los involucrados, se orientó hacia elementos de más largo alcance que no siempre son percibidos como significantes por toda la comunidad (Radovic, 2016).

### 2.5.4.- Concretando el servicio

En este proceso AG Barrio Puerto actuó como el proveedor principal del servicio, donde la gobernanza activa permitió negociar internamente un estándar básico de funcionamiento, incluyendo prácticas de atención al visitante, manuales de buenas prácticas y calidad de los productos. Como proveedor complementario, la AG emprende La Matriz, fortaleció la imagen identitaria proveyendo productos y servicios con los mismos socios de la organización.



Resultó de suma importancia el convencimiento desde, y hacia, los líderes locales porque solamente cuando fueron generadas las condiciones de contexto y re-establecido el tejido social capaz de dar soporte al modelo de negocios, se pudo pensar en la consolidación de una mesa de gobernanza.

### 3.0.- Resultados y reflexiones

#### 3.1.- Impulsando la gobernanza desde el turismo

##### 3.1.1.- Recuperando los sueños: disposiciones socio-innovativas

Un trabajo preliminar se orientó a recuperar los sueños de los vecinos (ver figura 3) como una estrategia de elicitación de aquello que desean poner en valor y a la vez, de aquello que desean transformar. El rescate de estos sueños, fue en una consulta abierta, en lo que se denominó “sueños para el barrio puerto” y se pidió que en un papel se escribiera lo que cada vecino deseaba para el barrio. Consistió en una caja física, de cartón, en más de 40 buzones distribuidos en el barrio puerto recolectándose 564 respuestas. Todas estas tarjetas fueron categorizadas por ONG Corporación La Matriz y se identificaron las temáticas relevantes para la comunidad.

Lo relevante de esta acción es que poder avanzar desde sus disposiciones socio-innovativas (Jiménez, Jiménez, Reveco & Bravo, 2018) permite crear un sustrato para la innovación social, rescatando las potencialidades de los sujetos en sus formas de vincularse a nivel interpersonal y con su contexto, manifestándose como actitudes y acciones transformadoras y sustentables.

Por lo mismo, luego se realizó un taller con participación de distintos comerciantes del barrio. Se utilizó la investigación descriptiva para observar cómo se comportan las variables asociadas a sus disposiciones socioinnovativas, sin influir en la opinión de los sujetos. Un total de 35 locatarios del barrio participaron de esta actividad. Se planteó la pregunta sobre sus intereses y preocupaciones para el lugar: seguridad, oportunidades y un barrio limpio, son puestas sobre la mesa de diálogo por los vecinos.

Las condiciones para “un habitar” en el barrio como preocupación base, emerge del diálogo respondiendo a unos discursos reiterativos de precariedad entre los participantes: “Un barrio sin delincuencia, donde podamos emprender sin temor a ser saqueados por los delincuentes y donde todos los locatarios podamos sentirnos seguros”. La forma de expresarse y coronado por el uso de la palabra “saqueados” induce que se vivencia como un mal-estar y un continuo sometimiento a ellos, dando la percepción de un lugar sin ley.

Profundizando un poco, aparecen otras hebras del discurso y se pueden visibilizar los sueños: “Que barrio puerto se transforme en el principal atractivo turístico de Valparaíso que cuente con un espacio físico para emprendedores, como la de la asociación”

En las diversas participaciones se observa que para la comunidad persiste una representación sobre su barrio fuertemente arraigada a sus vivencias y una percepción de estar estigmatizados por la delincuencia y la inseguridad que rodea a su comunidad. Ven en el turismo una oportunidad para fortalecer su barrio pues se reconocen sin capacidad de resolver



esta problemática.

Figura 3: Necesidades de intervención para mejorar el barrio, identificadas por los vecinos  
Fuente: Corporación La Matriz

### **3.1.1.-Creando una marca local**

El turismo es un mercado competitivo, por ello la necesidad de crear una identidad única, para diferenciarse de sus competidores, es un elemento crítico. En el contexto actual, paisajes espectaculares, buena calidad de vida, gente amigable y una infraestructura empresarial sólida ya no son diferenciadores, por lo que los lugares necesitan una fuerte identidad de marca para sobresalir y atraer a la gente (Hudson, Cárdenas, Meng & Thai, 2017).

Para entender la identidad del barrio se trabajó desde los relatos de los propios residentes, rescatando aquellos elementos que los convocaron, porque un adecuado enfoque de marca (*place branding*) requiere un abordaje desde el residente (mirada *bottom-up*).

A partir de ello se creó una marca: “Ven a conocer mi barrio” que consolidaba los valores reconocidos por todos. El concepto de “vida de barrio” aglutina el sentir que a pesar de las dificultades y la construcción de un paisaje urbano adverso, hay valores asociados a la familia y a una forma de vivir en el territorio.

Colores alegres e intensos, una tipografía en movimiento e imágenes icónicas de cerro, mar y ascensores, sirven de marco para el plan comunicacional y la creación de una imagen del lugar, despertando el interés de los extraños. El sitio web [www.barriopuerto.cl](http://www.barriopuerto.cl) y las redes sociales vinculadas, se consolidan comunicacionalmente para re-elaborar el relato del lugar y hacer sentir al forastero, un vecino más.

Un recorrido, narrado desde los propios lugareños, le permite acceder a paseo en lancha, ruta patrimonial y comida local. Al final del día, ellos se sienten parte del lugar gracias a la hospitalidad de sus guías, que a la vez son anfitriones o dueños de casa del barrio. Durante el período que reporta este artículo, se realizaron 15 eventos de esta naturaleza.

Janiszewska & Insch (2012) alude a la importancia en la credibilidad de la marca, por ello la coherencia entre el mensaje comunicacional (“ven a conocer mi barrio”) es un pilar para su posicionamiento. Su importancia estratégica, no solo reside en cómo el lugar es presentado a los potenciales visitantes, sino que también permite la re-construcción del imaginario social de los propios residentes, pues les recuerdo aquellos que les crea valor, económico y social (Hall, 2008).

### **3.1.2.- Colocando el barrio en el mapa**

Un elemento que aportó este modelo de negocios, es que el diseño del producto turístico se sostuvo en la experiencia, enlazando con la atracción emocional que pudiera despertar el barrio puerto; esto ha mostrado ser una motivación turística explicado en parte por el deseo de una experiencia verdaderamente auténtica, independientemente de la puesta en escena (Laing & Crouch, 2011).

Siendo Valparaíso un punto turístico importante, se identificó como nicho de mercado el grupo de adultos mayores, ya que en el catastro de quienes visitaban la ciudad era el grupo menos numeroso. A ello se suma que también era el grupo menos abordado por la oferta turística disponible.

Este segmento tiene un especial interés, porque dispone de una serie de subsidios e incentivos para financiar actividades turísticas. La política pública favorece una serie de programas para *Brindar la oportunidad de acceder a lugares de interés turístico-cultural y espacios de recreación y esparcimiento a aquellas personas mayores que no tienen acceso a satisfacer este derecho por sus propios medios económicos* (programa turismo social, Servicio Nacional del adulto mayor [SENAMA], 2019)

El fundamento de ello es que “Debido a la creciente población adulta mayor y, por ende, su condición de vida no siempre son las adecuadas para cubrir sus necesidades básicas o de integración social, se requiere de programas que contribuyan al envejecimiento activo, que mejoren su calidad de vida, poniendo a disposición de las personas mayores en situación de vulnerabilidad acciones que promuevan sus derechos, entre ellos, la recreación y el turismo” (programa turismo social, SENAMA, 2019).

También se potencia la asociatividad en el programa clubes de adulto mayor, cuyo foco es crear un espacio de encuentro y recreación para los adultos mayores, en el cual tengan la posibilidad de reunirse y compartir junto a su grupo de pares, desarrollando actividades de distinta naturaleza, que contribuyan a su bienestar.

Este Programa funciona a través de las agrupaciones de adultos mayores que se han constituido a lo largo del país (Programa Adulto Mayor, MINVU, 2019). Desde estas organizaciones, es posible acceder a fondos públicos para actividades culturales y de recreación. Así, más que un esfuerzo de venta dirigido a ellos como individuos, la gestión se realizó en ferias, en conversación directa con el municipio o con gestores turísticos.

Entonces, existiendo fondos para que adultos mayores puedan realizar actividad, beneficio administrados desde las municipalidades, crear una oferta adaptada a ello, era el siguiente paso lógico.

Ofrecer el barrio como destino turístico planteó como primer desafío, poner el barrio en los mapas o folletos de oferta de las distintas entidades (oficinas turísticas y organismos del Estado) que administran estos fondos. El inconveniente a este hecho es una mala imagen a través de la prensa, y por los mismos agentes turísticos.

“Vecinos y comerciantes denuncian severo aumento de robos y asaltos: La presencia de antisociales, alcohólicos y perros vagos aumenta la sensación de inseguridad en el sector, considerado un importante atractivo turístico para la ciudad. El barrio puerto es el fundacional de Valparaíso, el que fue declarado por la Unesco Patrimonio de la Humanidad. Pero lejos de ser un atractivo para los turistas, es uno de los sectores más sucios, peligrosos y abandonados de la ciudad” (en plataforma urbana, 3 de Agosto de 2015)

Este estigma de “zona roja” que lleva el barrio puerto hace que sea una zona de la ciudad donde no se entre, fortalecido por este discurso de peligrosidad (delincuencia, drogas), precariedad (pobreza, vagabundos) y suciedad (perros vagos, basura). Compensa esta mirada, una cierta bohemia romántica asociada al lugar, que intriga a los visitantes y permite una mirada nostálgica del lugar (Payá, 2011).

La gobernanza nuevamente emerge como un factor clave dentro del proceso de recuperación del barrio, ya que llegar a ocupar un espacio en los folletos o tener un stand en las ferias turísticas, requirió de un esfuerzo entre distintos actores, capaces de apalancar la iniciativa y darle credibilidad. Supone también tender un lazo de confianza y creer en la recuperación del barrio, no como un sueño sino como una oportunidad de gestión.

Por lo mismo, acceder a los mercados de oferta turística, como ferias u oficinas municipales, acompañados de las asociaciones locales y con un municipio como socio, favoreció establecer un diálogo de confianza y fortalecer la marca de lugar. Involucra también una alianza entre los actores de la gobernanza, porque requiere entender que para alcanzar el desarrollo individual deben avanzar grupalmente.

### **3.2.- Fortaleciendo la gobernanza**

La gobernanza aborda una amplia gama de temas, incluidos los aspectos sociales, económicos y sociales, continuidad política, seguridad e integridad, seguridad individual y colectiva y la Libertad y derechos de autorrealización de los ciudadanos (Fox & Ward, 2008). Para entender cómo está operando la gobernanza, es necesario disociar en los elementos constitutivos observables, que en la propuesta de Hufty, Báscolo & Bazzani. (2006) son actores, normas, puntos nodales y procesos; sobre ellos es relevante analizar la caracterización de las interacciones y sus consecuencias. Este ejercicio permite comprender cómo la comunidad va empoderándose con estrategias para permitir que colectivamente se logre un desarrollo y mejore la calidad de vida para el barrio.

(i) Por actores se identifica a individuos (o grupos) donde su acción colectiva posee un impacto sobre las variables determinantes para el éxito, en este caso representadas por los vecinos, los emprendedores o comerciantes informales, los empresarios gastronómicos y la ONG Corporación La Matriz.

Se reconocen en ellos las siguientes características: Su visibilidad; sus creencias o ideologías y mapas mentales; sus modos de expresión y acción; Su capacidad organizativa y solidez interna (en relación con la coherencia o cohesión como grupo o actor social y político); Su núcleo de responsabilidades y funciones; su espacio de intervención en el sistema; su posicionamiento (opponente o facilitador) en relación a los procesos.

(ii) Las normas que resultan de los acuerdos y/o decisiones, son posibles gracias al desarrollo de una relación dialéctica, así ellas son capaces de orientar el comportamiento particular de cada uno, guiados por el sentido de una acción colectiva. En este caso, los acuerdos tienen relación con la forma en que se articulan para presentar el servicio turístico pues son varios los involucrados en la cadena del servicio y la posterior distribución de los beneficios.

Para que esta acción colectiva ocurra, debe existir interacción/transacción entre los actores, ya sea conflictiva o cooperativa, a partir de las normas concordadas y cómo se han aplicado. Se presentan en tres niveles: Las meta-normas se refieren a premisas o principios que guían el contrato social en su sentido amplio, definiendo criterios y valores estructurales.

Las normas constitutivas son aquellas que definen los mecanismos organizativos e institucionales relacionados con el funcionamiento sectorial del objeto o escenario bajo análisis y; Las normas reguladoras son aquellas que definen las reglas de conducta que especifican lo

que es apropiado desde el punto de vista de la sociedad en términos de comportamiento, lo que cada uno debe o puede hacer.

(iii) Los procesos, se encuentran enmarcados desde estas normas, lo que facilita su aplicación, por ejemplo: al momento de hacer la venta del servicio, la forma en que esta se ejecuta y el grado de participación en la cadena de valor del mismo, es posible gracias a los acuerdos previos. Igualmente, los procesos que permiten la resolución de los problemas del sector, también se sostienen sobre este marco.

Poder identificar estos procesos, y cómo se articulan en las dinámicas del lugar facilita el potenciar el turismo y comprender los patrones de evolución de los puntos nodales y la trama de interacciones entre los actores y su relación con los cambios en las reglas del juego.

(iv) Los puntos nodales por su parte, representan estos espacios de interacción, ya sea en un sentido físico o social y por tanto identificarlos permite comprender cómo se conectan los actores para organizarse en red. Por ejemplo, el atrio de la iglesia en un punto nodal que abre oportunidades para el diálogo, hay un acuerdo tácito que es un espacio que favorece la interacción, un punto de encuentro. Los relatos del barrio, son también otro punto nodal, que define las formas en que el espacio es construido en la interacción social.

La figura 4 presenta cómo quedó organizado el modelo resultante, donde se permite integrar distintos elementos desde una mirada sistémica del fenómeno, convocando a los distintos intereses que operan sobre las decisiones de desarrollo local para la transformación del lugar, sin desconocer a los propios residentes locales.



Figura 4. Modelo de gobernanza para el barrio  
Fuente: Los autores

### 3.3.- Efectos sobre el territorio

Fortalecer este sector como un polo turístico ha significado el ingreso de 500 personas en un período de seis meses, impulsando a los dueños de restaurant a re-evaluar sus prácticas de comercio. El sector de La Matriz no solo es un lugar precarizado, sino que parece detenido en el tiempo, donde los relatos de los residentes siempre aluden a un pasado glorioso y un presente ruinoso.

La percepción que se está transformando el contexto mediante las acciones y que estas permiten el protagonismo armónico de distintos actores, se expresa en la entrevista al párroco de la iglesia: "Son muchas actividades que se han desarrollado. Primero, está la constitución de una asociación gremial fuerte y que ha sido una interlocutora válida en todos los procesos que se han vivido ahora último en Valparaíso, tenemos procesos de fortalecimiento de las características naturales, como desarrollar sus propios negocios y hacer turismo. Tenemos mucha gente que está llegando desde Santiago, y Juntas de Vecinos que quieren aprovechar lo bueno del sector" (entrevista 4 de Enero de 2019 en "La quinta emprende", diario digital).

Como se señala en la entrevista, la expresión de contar con "interlocutores válidos" da cuenta de cómo hubo un proceso donde las personas del barrio se van conectando hacia un propósito común y cómo esto es reflejo de la emergencia de estructuras sociales orientadas hacia una gobernanza.

Se manifiesta en las formas de expresarse, un cierto resentimiento o percepción de abandono frente a las autoridades. El individualismo entra en conflicto con estas formas de colectivismo por ello, levantar el turismo como una forma de autogestión desde procesos establecidos en un marco de acuerdos y diálogo, genera relaciones que no siempre son

posibles de sostener, debido a las redes precarias que los sostienen. Crear desde la ONG Corporación La Matriz una oficina turística, permite este punto nodal donde los actores se encuentran

### 3.3.1.- Gestión turística

Al inicio del proyecto un estudio diagnóstico determinó que las instituciones públicas y privadas se encontraban en una baja cantidad en el barrio puerto, pues solo un 7,69 % correspondían a Universidades, un 15,38 % representaba a Sindicatos relacionados al ámbito portuario, y un 46,15 % como organizaciones sociales, destacando el Ejército de Salvación, Iglesia La Matriz y comedor 421.

A partir de estos datos, se estableció que la participación social estaba fuertemente descendida en el barrio y que las organizaciones sociales más activas eran aquellas cuyo foco era la beneficencia. Considerar propuestas en el ámbito de la participación ciudadana, resultaba vital si se requería reconstruir el tejido social y romper con la dependencia asistencialista de las iniciativas del sector.

A partir de la ejecución del proyecto, más allá que la simple ejecución de acciones, se produjo un efecto dominó que favoreció y permeó el actuar de otras organizaciones, transformando los discursos para resaltar las formas de participación sobre el barrio. Un elemento que fue tomando fuerza fue esta idea de colocar sobre el mapa de la ciudad el barrio, para así poder revitalizarlo.

El siguiente texto, extraído de un inserto de Corporación La Matriz, consolida esta idea: “Hay una dimensión comunicacional que sugiere un posicionamiento hacia todos los potenciales stakeholders que se vinculan con el territorio y con su memoria. Así como hay una necesidad de re visibilizar la existencia del “Barrio Fundacional” de Valparaíso entre los diversos actores de la sociedad nacional, regional y local, también hay una necesidad de favorecer un trabajo hacia dentro del barrio para fomentar procesos de cambio participativos y con metodologías inclusivas.” (Plan de recuperación del barrio puerto basado en sus habitantes y para sus habitantes, corporación la matriz)

La figura 5 muestra el modelo de gestión turístico ejecutado sobre el territorio, donde se inicia desde la ONG Corporación La Matriz, pero reconociéndose como un agente catalizador orientada a la consolidación de un grupo, que desde la comunidad, pueda activar la gestión turística del barrio.

El proceso en si se sostiene sobre la sensibilización y la puesta en valor de los mismos elementos que ellos reconocen como parte de su identidad, no en vano la creación de la marca “Ven a conocer mi barrio” propone al turista ser una visita y no tan solo un cliente.



Figura 5. Modelo de gestión turística  
Fuente Adaptación de Reid et al. (2004)

### 3.3.2.- Encontrando un valor común

La creación de una mesa de gobernanza, si bien comienza como una estructura social precaria, a la vez facilita la reconstrucción de los diálogos comunitarios de cara a fortalecer alianzas con las autoridades locales (Dargan, 2009). El punto de unión que los convoca es la necesidad de transformar un escenario que no les generaba oportunidades. Esta mesa, va siendo moldeada como un modelo de gestión asociativo basado en el turismo para un barrio patrimonial que se encuentra en condiciones de deterioro.

Lograr la colaboración entre privados y privados, entre privados y públicos, entre privados y la academia es lo que permitió que los habitantes del barrio visibilizaran nuevas oportunidades de desarrollo y se sensibilizaran hacia formas proactivas de participación. Danixa Becerra, presidente de la AG Barrio Puerto lo señala al expresar: “La asociación gremial salió de la iniciativa de los dueños de los locales por querer levantar el sector, revitalizarlo y levantar el comercio. Todos teníamos algo en común y era el amor por el barrio”

El punto en común que favoreció el modelo fue la relación entre los empresarios y emprendedores y su convicción de actuar en conjunto para llevar a cabo un objetivo común; aumentar los visitantes y vinculado a ello, sus ventas. La materialidad de este logro comunicó la idea de la gobernanza como un factor de desarrollo para el barrio puerto.

Ser capaces de traducir a elementos tangibles y operacionales la forma de actuar en esta mesa, permitió escalar desde allí a propósitos de más largo alcance y conectar con los anhelos de la comunidad por mejorar las condiciones de habitabilidad del sector. Un ejemplo es su deseo por disminución de los índices de delincuencia

Ante ello, el modelo usado es puesto a prueba y permite cuestionar cómo la gobernabilidad se sostiene frente al cambio o por qué las prácticas de gobernabilidad podrían variar en distintos escenarios (Fox & Ward, 2008). El desafío a largo plazo es lograr que la gobernabilidad del barrio se naturalice como una práctica comunitaria sin requerir una legislación que la imponga.

Una buena gobernanza debiera estar sostenida por la continua interacción entre actores, procesos y normas. Lograr que esta gobernanza se ponga en marcha es también elaborar un discurso donde se vaya permeando un sentido de colectividad, porque son actores como instituciones y residentes, quienes participan en el mantenimiento de una gobernanza eficaz.

Es así que por medio de las dos asociaciones gremiales (emprendedores y empresarios gastronómicos), se establecieron puentes con el municipio y el gobierno para hacer presente los problemas significativos para los vecinos.

### 2.3.3.- Mejorando la asociatividad

En cuanto a la transformación del territorio y la creación de riqueza para sus habitantes, se pueden cifrar en un aumento de: los puestos de trabajo (5%), los hitos turísticos del lugar (80%), la participación de la economía creativa (4,8%), las ventas del sector (5%). A continuación, la tabla presenta cómo el itinerario de la figura 1, fue evolucionando para los puntos nodales relevantes a la gobernanza del lugar.

Tabla 1: Evolución de las acciones en los puntos nodales relevantes al proceso

<b>Etapas del modelo</b>	<b>Reconstruir tejido social</b>	<b>Empoderar</b>	<b>Emprender</b>
<b>Red de actores</b>	Comerciantes formales e informales	Asociaciones gremiales	Gobernanza
<b>Territorio activo</b>	Barrio patrimonial con bajo nivel de visitantes	Campaña “ven a conocer mi barrio”	500 turistas ingresados al barrio
<b>Infraestructura del barrio</b>	Brecha de BPM's	estandarización	Captación de recursos para infraestructura
<b>Oficina turística</b>	Creaciones funcionales	Gestión de ventas	15 tour ejecutados
<b>Mesa de gobernanza</b>	categorización de anhelos e intereses	Participación activa	Articulación de problemáticas locales
<b>Barrio imaginario</b>	Relatos de marginación y nostalgia	Crear valor para la comunidad	Sello identitario

Fuente: Los autores

La llegada de turistas, además de aumentar el poder de compra al interior del barrio, crea un efecto dominó donde una serie de servicios se articulan como beneficiarios de este negocio: el transporte, los guías locales, el paseo en lancha, la producción de regalos y un largo etc. Todos se hacen parte de la cadena de valor del servicio.

El incremento de visitantes, lleva también a un mayor foco y prevención en la delincuencia y un mayor poder para negociar el otorgamiento de fondos públicos para el desarrollo urbano. Pese a ello, la sostenibilidad de este proceso, se encuentra tensionada porque la contraparte a estos efectos está en una historia donde lo que ha primado es una gobernanza negativa (Rose, 2013). Ésta es caracterizada por una inseguridad omnipresente, la cual se hace parte de la cultura local y las formas de establecer las relaciones. De esta manera, la autoridad se sostiene sobre la rutina de la vida en sí misma, y la relación con el gobierno es transaccional.

La falta de una acción positiva (y efectiva) del Estado (o sus representantes) determina que la gobernanza se organice desde la vida misma del lugar y como tal, queda fuera del Estado. Eso no significa que la gobernanza no existe, sino que es moldeada por un sentido de oportunidad, como tal se vuelve polimórfica y situacional. Por lo mismo, esta acción de gobernanza impulsada desde un modelo de desarrollo turístico para el barrio La Matriz (barrio puerto), favorece hacer explícitos los intereses que hay sobre el territorio y en especial, visibilizar aquellos en conflicto.

#### **4.0.- CONCLUSIONES**

Desarrollar un modelo para el mejoramiento de un barrio, sostenido desde un modelo de negocios basado en el turismo comunitario, requiere un abordaje pluri-sistémico, es decir, el reconocimiento que son varios los sistemas en interacción.

Entre los diversos sistemas identificados se puede encontrar: la dinámica propia del mercado del turismo; la dinámica cotidiana del barrio en su habitar; el sentido patrimonial del lugar con sus normas y restricciones; las disputas por intereses sobre el territorio (políticos, inmobiliarios, etc.) y la construcción imaginaria del barrio en su discurso de precariedad.

Cada uno de estos sistemas posee actores y procesos que los sostienen, pero a la vez se van concatenando unos con otros a veces en conflicto y otras en complemento. Así aunque muchas veces la inmanencia patrimonial de la infraestructura impide a sus habitantes una gestión más autónoma de sus espacios cotidianos, también favorece la construcción de una tribuna política para entidades de gobierno o posibilita la especulación inmobiliaria.

Por lo mismo, la forma de comprender el proceso global, si bien se presenta en la modalidad de itinerario estuvo lejos de ser lineal, de hecho, el itinerario fue más bien "rizomático" (Deleuze & Guatari, 1972), donde los elementos no se organizaron por subordinación jerárquica sino que podían (o no) afectarse entre ellos, permitiendo alcanzar diferentes grados de éxito en cada "rizoma".

Es así que por ejemplo se identificó una disparidad en el nivel de servicio ofrecido en cada establecimiento gastronómico y se avanzó en la idea de tener un estándar común y consensuado para todos, bajo una lógica de sello identitario. Este concepto aunque fue bien recibido no logró generar un proceso de certificación entre ellos, ante la resistencia a reconocerse bajo el conjunto de mínimos acordados.

Por otro lado, la propuesta denominada "Platos con relato que ofrecía la posibilidad de tener una gastronomía del puerto donde cada local tuviese un plato distintivo, fue apropiado por el gremio permitiendo alcanzar a 12 locales con un plato característico.

Es allí donde no es posible hablar de turismo comunitario sin pensar en una mesa de gobernanza, ya que es justamente en ese encuentro donde los diversos sistemas, y actores vinculados, pueden negociar su participación dentro del territorio y gestionarlos de una manera mutuamente constructiva.

La experiencia enseñó que el principal desafío para el trabajo sustentable es identificar y cautelar un "liderazgo pasivo". Este sentido de lo pasivo, supone el reconocer aquellas formas de liderazgo que promueven relaciones prosociales creando climas positivos y de confianza, necesarios para consolidar los procesos. Quienes practican una forma de liderazgo pasivo, si bien no ejecutan acciones directas su presencia permite crear climas de confianza y motivar la acción.

En este caso, si bien hubo un liderazgo activo de la ONG Corporación La Matriz como ejecutora del proyecto su acción pierde sentido si o se reconoce el liderazgo pasivo de otros participantes, como fueron los locatarios del comercio y servicio gastronómico. Si bien formalmente, bajo el colectivo AG Barrio Puerto, el protagonismo descansó en los dirigentes, fue en la permanencia de los socios y confianza en el proyecto, que se posibilitó el crear un clima para la gobernanza. Así, la participación como socio de ciertos dueños de restaurant, quienes ya tienen una permanencia en el barrio, transmiten hacia los otros socios un voto de confianza para los ejecutores.

De la misma forma pero en el otro sentido, se produce un antagonismo pasivo donde su temprana identificación permite mitigar la resistencia que produce. Estos sujetos, son aquellos que sin crear un conflicto explícito, producen sistemáticamente un retraso y crean climas de incertidumbre y desconfianza por lo que se hace necesario mediar estrategias de contención. Este tipo de antagonismo si bien en algunos casos se mostró como una actuar consciente, también, y lo más complejo, fue en aquellos sujetos en que se manifestó de manera inconsciente por parte de algunos actores, muchas veces arraigados en prácticas cotidianas y naturalizadas o para validar un discursos de desesperanza y precariedad.

El resultado para la gestión del proyecto es un trabajo en dos niveles, a nivel intersubjetivo, estableciendo lazos de confianza persona a persona y a nivel de gobernanza bajo un enfoque sistémico de los distintos actores participantes.

El elemento sustantivo para lograr la transformación social es dar a la comunidad la oportunidad de generar y encontrar sus propias maneras no solo de gestionar su territorio, sino de recuperar la conciencia de su propio valor y el significado de sus tradiciones para sí mismos y para otros. La transformación entonces es material, generando oportunidades económicas, social, estableciendo nuevas formas de vincularse en lo cotidiano, comercial, disminuyendo la brecha del servicio y atrayendo nuevo público al barrio y político, al poner a la comunidad en diálogo acerca del desarrollo urbano vinculado al barrio.

Todo esto permitió a las comunidades transformarse culturalmente para abandonar modelos de desarrollo intervencionista y asistencial, y potenciarse desde sus disposiciones socioinnovativas hacia la transformación urbana, mejorando su calidad de vida en un enfoque integral. Así se espera aportar con un modelo donde el foco recae sobre lo humano.

Si bien al final de este trabajo, la mesa de gobernanza no se encuentra totalmente consolidada, si ha resultado en la reconstrucción de una serie de redes locales y en la articulación entre ellas, permitiendo que el sector se vea fortalecido en las múltiples formas de diálogo ante las autoridades locales.

Esto último lleva a los autores a la reflexión en torno a los límites entre la necesaria conducción de un proyecto de cara a obtener resultados comprometidos y la búsqueda y empoderamiento de líderes locales, que no siempre se reconocen como tales. Porque empoderarlos significa dar un paso atrás a modo de no caer en prácticas asistencialistas que invaliden las dinámicas propias del territorio y perder algún espacio de control.

La clave de estos procesos y del éxito de una mesa de gobernanza se juega en la red de confianzas que se puedan establecer, las que desafortunadamente suelen estar precarizadas en los espacios urbanos olvidados y marginado.

Encontrar un agente que pueda mediar con neutralidad sobre los procesos de la mesa, se convierte en un punto nodal crítico, para la sostenibilidad de la misma, ya que alcanzar un plan maestro de desarrollo que aúne los diferentes intereses sobre el territorio, sería el hito que marcaría una gobernanza sostenible.

## 5.0.-REFERENCIAS

Allard, P. (2012) Segregación Residencial en la Región Metropolitana [Slide]. Santiago: Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012

Balcazar, P. (2003) Investigación Acción Participativa (IAP) Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. Fundamentos en Humanidades. Universidad de San Luis. 4(7/8).59-77.

Borkowska-Niszczota, M. (2015) Tourism Clusters in Eastern Poland - Analysis of Selected Aspects of the Operation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213 (2015) 957 – 964

Celedón, C. & Orellana, R. (2003) *Gobernanza y participación ciudadana en la reforma de salud en Chile*. CIEPLAN. Serie estudios socioeconómicos N°17. 1-27

Crespi-Vallbona, M. & Mascarilla-Miró, O. (2018) La transformación y gentrificación turística del espacio urbano. El caso de la Barceloneta (Barcelona). *EURE*. 44(133). 51-70

Dargan, L. (2009) Participation and Local Urban Regeneration: The Case of the New Deal for Communities (NDC) in the UK. *Regional studies*. 43(2): 305-317

Delgado-Algarra, E. (2015). Investigación acción participativa como impulsora de la ciudadanía democrática y el cambio social. *International Journal of Education, Research and Innovation*, 3(2015). 1-11.

Deleuze, G. & Guatari, F. (1973) *El anti-Edipo Capitalismo y Esquizofrenia*. Paidós, Barcelona. España, 430p

Doina, D. Innovative Regional Cluster, Model of Tourism Development. *Procedia Economic and Finance*. 23(1). 744-749. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00501-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00501-8)

Fox, N. & Ward, K. (2008) What governs governance, and how does it evolve? The sociology of governance-in-action. *The British Journal of Sociology* 59(3). 519- 538. DOI: 10.1111

Gomez, E. (2017) Gobernanza para el bien común. Raíces. *Revista Nicaragüense de Antropología*. 1(1). DOI:<https://doi.org/10.5377/raices.v1i1.3590>

González, A. (2004). El anfitrión como actor social en el turismo. Reflexiones desde el caso de Ixtapan de la Sal, México. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*. 3(105). 155-168.



- Ghiso, A. (2010). La fugaz verdad de la experiencia (Ecología del acontecimiento y la experiencia formativa). *Polis* (Santiago), 9(25): 137-163
- Hall, M. (2008) Santa Claus, place branding and competition. *Fennia*, 186(2008), 59-67.
- Hudson, S., Cárdenas, D., Meng, F., & Thal, K. (2017). Building a place brand from the bottom up: A case study from the United States. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), 365–377. <https://doi.org/10.1177/1356766716649228>
- Hufty, M.; Báscolo, E. & Bazzani, R. (2006). Gobernanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación. *Cadernos de Saúde Pública*, 22(Suppl.), S35-S45. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2006001300013>
- Jolly, J.F. (2003) Lo público y lo local. Gobernancia y políticas públicas. Documento IIGC(1-35) Barcelona. Instituto Internacional de Gobernabilidad Cataluña.
- Mori, M.P. (2009). Responsabilidad social: Una mirada desde la psicología comunitaria. *liberabit*. 15(2). 163-170.
- Ibarra, R. (2007). Segregación socio-espacial en ciudades turísticas. El caso de Canela (RS), Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*. 16(2): 195-215
- Janiszewska, K. & Insch A. (2012) The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*, 5(1); 9-19.
- Laing, J.H. & Crouch G.I. (2011) Frontier tourism. Retracing Mythic Journeys *Annals of Tourism Research* 38 (2011) 1516–1534, doi:10.1016
- Payá G, E. (2011). Valparaíso: la vieja y nueva bohemia. *Revista chilena de infectología*, 28(3), 229. <https://dx.doi.org/10.4067/S0716-10182011000300005>
- Perez, E. (2014) Urbanismo inmobiliario, la especulación como forma hegemónica de hacer ciudad. XIII Coloquio Internacional de Geocrítica El control del espacio y los espacios de control Barcelona, 5-10 de mayo de 2014. Disponible en <file:///C:/Users/maite/AppData/Roaming/Microsoft/Windows/Network%20Shortcuts/Eva%20Garcia%20Perez.pdf>. [Última visita 29.04.2019]
- Valeriu, M. & Manaescu, S. (2016) Cultural Thematic Tourism Itineraries: Mediators of Success. *Procedia Economics and Finance*. 39(1). 642-652. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30311-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30311-2)
- Radovic, D. (2016) Measuring the non-mesurable: On mapping subjectivities in Urban research. *City, culture & society*, 7(2016), 17-24
- Reid, D. G., Mair, H. & George, W. (2004) Community tourism planning: A self-assessment instrument, *Annals of Tourism Research*, 31(3), 623-639
- Razeto J. (2001). Turismo Patrimonial: entre la oportunidad y el peligro. *IV Congreso Chileno de Antropología. Colegio de Antropólogos de Chile A. G*, Santiago de Chile. Disponible en <https://www.aacademica.org/iv.congreso.chileno.de.antropologia/168>. [Última visita 29.04.2019]
- Rose, M. (2013) Negative governance: vulnerability, biopolitics and the origins of government. *Transactions*, 2014(39). 209–223 DOI: 10.1111/tran.12028
- Santana, A. (2003). Turismo cultural, culturas turísticas. *Horizontes Antropológicos*, 9(20), 31-57. <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832003000200003>

#### Otras referencias

- [www.barriopuerto.cl](http://www.barriopuerto.cl) Sitio corporativo del barrio
- Servicio Nacional del adulto mayor [SENAMA] (2019) programa de turismo, disponible en [www.senama.cl](http://www.senama.cl). [Última visita 14 de mayo de 2019]
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo [MINVU] (2019) Programa Adulto Mayor. disponible en [http://serviu7.cl/bienestar/?page\\_id=103](http://serviu7.cl/bienestar/?page_id=103). [Última visita 14 de mayo de 2019]