



RIDAA

Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Guerrero, Eduardo H.

Cooperativa Suyay Pachamama. Estudio etnográfico y socio turístico sobre comercialización de experiencias de altura : experiencia Pachamama Kusilla Kusilla (corredor Salta) y experiencia Pachamama Jalalla (corredor Jujuy) en las provincias de ...



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.

Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Guerrero, E. H. (2026). *Cooperativa Suyay Pachamama. Estudio etnográfico y socio turístico sobre comercialización de experiencias de altura: experiencia Pachamama Kusilla Kusilla (corredor Salta) y experiencia Pachamama Jalalla (corredor Jujuy) en las provincias de Salta y Jujuy, Argentina. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes*
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/6573> ...

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Cooperativa Suyay Pachamama. Estudio etnográfico y socio turístico sobre comercialización de experiencias de altura: experiencia Pachamama Kusilla Kusilla (corredor Salta) y experiencia Pachamama Jalalla (corredor Jujuy) en las provincias de Salta y Jujuy, Argentina.

TESIS DE MAESTRÍA

Eduardo H. Guerrero

eduardo.h.guerrero@gmail.com

Resumen

La investigación aborda dos proyectos de turismo comunitario en el norte de Argentina, específicamente Pachamama Kusilla Kusilla y Pachamama Jalalla, que promueven experiencias de altura y aventura en entornos naturales empinados. Los visitantes participan en actividades culturales, recreativas y de aventura, guiados por lugareños que comparten su conocimiento y cosmovisión.

El enfoque metodológico utilizado combina métodos etnográficos y socio turísticos para analizar la gestión y vivencia de estas experiencias desde la perspectiva de los distintos actores involucrados, como visitantes, anfitriones y gestores de la cooperativa Suyay Pachamama.

El estudio se centra en describir los primeros impactos socioeconómicos y culturales que estos proyectos generan en las comunidades locales y en su desarrollo regional. Se destaca que las Experiencias de Altura representan una forma innovadora de turismo, fundamentada en las emociones y relatos de los cooperativistas, quienes expresan sentimientos de confianza, resiliencia y fuertes lazos con sus familias, comunidades y visitantes. Asimismo, se subraya que estas experiencias actúan como espacios de interacción social donde se reflejan y transforman las desigualdades rurales, las capacidades individuales y las relaciones de poder, dando lugar a dinámicas sociales impredecibles que emergen en cada interacción específica.

Palabras clave: turismo comunitario; cooperativa; experiencias de altura.



**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GESTIÓN
DEL TURISMO**

**ORIENTACION: DESARROLLO Y GESTIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS.**

COOPERATIVA SUYAY PACHAMAMA

***ESTUDIO ETNOGRÁFICO Y SOCIO TURÍSTICO SOBRE
COMERCIALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE ALTURA:
EXPERIENCIA PACHAMAMA KUSILLA KUSILLA (CORREDOR
SALTA) Y EXPERIENCIA PACHAMAMA JALALLA (CORREDOR
JUJUY) EN LAS PROVINCIAS DE SALTA Y JUJUY, ARGENTINA.***

Autor: Eduardo H. Guerrero.

Directora: Cristina Iglesias.

Julio 2025

Agradecimientos

Quiero agradecer a quienes me han acompañado en este viaje académico que también fue de sueños, desafíos y convicciones compartidas.

A mis madres, Vicenta y Esmeralda, por ser raíz y refugio. Por estar siempre presentes en mi vida, por abrazarme en los momentos de duda y por defender la honestidad como forma de vida y resistencia. Me enseñaron que el amor y la educación no solo transforman realidades, sino que posibilitan mejores.

A mis hijos, Agus y Luly, por caminar a mi lado como si cada sueño fuese suyo. Por sus abrazos, risas y conversaciones eternas, que me recuerdan cada día que paternar es también construir, imaginar y luchar codo a codo.

A mis hermanos, Renzo, Vicky, Yan y Cintia, por formar parte de mi pequeño universo afectivo. Sus palabras, gestos y silencios fueron abrigo y faro en los días grises con incertidumbres.

A mis sobrinos, Aitor y Jus, por recordarme que el aprendizaje también es juego, asombro y ternura espontánea.

A la profesora Cristina Iglesias, directora de esta investigación, por su grata compañía, incluso cuando el camino fue empinado y complejo. Por sus correcciones (hoy brújulas valiosas), por su paciencia generosa y por su impulso firme hacia una escritura mejor.

A lo largo de este recorrido entendí que producir conocimiento no es acumular certezas, sino entrelazar afectos, abrazar lo incompleto y escuchar lo que emerge en los márgenes, en lo no dicho, en lo que busca ser. Porque cuando la palabra se vuelve puente, finalmente nos encontramos.

Y porque desde los cerros de Salta y Jujuy hay miradas que resisten, voces que rehacen territorio, y comunidades que sin saberlo enseñan. Esos caminos que siempre me esperan también me abrazan y me transforman...

INDICE

1. Introducción.....	5
Marco teórico-conceptual.....	7
Teorías y modelos que guían la investigación.....	10
Turismo comunitario.....	13
La participación comunitaria - Modalidades de gestión	16
Principios fundantes del cooperativismo.....	17
Antecedentes.....	21
Objetivos	22
Aspectos metodológicos.....	23
Caracterización del área de estudio	24
Figura N° 2: Recorrido Salta- Cafayate	26
Foto N° 1: Ruta Nacional 68 Quebrada de las Conchas	28
Estado de la cuestión en el área de estudio	31
2 Proceso de conformación de la cooperativa	35
Foto N° 3: Talleres de "Comunicación para la Gestión de Emprendimientos Turísticos Comunitarios	36
Organización y estructura.....	38
Análisis del contexto interno de la cooperativa.....	40
Identificación de las potencialidades:	41
Análisis FODA orientado a la planificación de las experiencias.....	41
Proceso de elaboración de la Estrategia de Suyay Pachamama.....	42
Enfoque.....	43
Principios de gestión de la cooperativa	46
Localización de las Experiencias.....	47
Figura N° 6: Experiencia Pachamama Kusilla Kusilla (Corredor Salta)	48
Servicios ofrecidos:	49

Pachamama Jalalla (Corredor Jujuy):	49
3. Entre el Hacer y el Decir: análisis de discursos y experiencias en clave cooperativa.	50
1. Subjetividades laborales: entre vocación, necesidad y transformación	52
2. Saberes situados: memoria, experiencia y legitimación.....	54
3. Tecnologías en disputa: apropiaciones, rechazos y aprendizajes	56
4.- Discusión y Conclusiones	63
Líneas futuras de investigación	73
ANEXO – Entrevistas a asociados de la cooperativa Suyay Pachamama.....	74
BIBLIOGRAFÍA	85

1. Introducción

La región de Salta y Jujuy, en el noroeste de Argentina, es conocida por su impresionante diversidad geográfica y cultural. Esta área abarca desde las altas montañas de los Andes hasta los valles y quebradas, ofreciendo paisajes espectaculares y una rica herencia cultural.

La región tiene una fuerte presencia de comunidades indígenas, como los Kolla y los Quechua, que mantienen vivas sus tradiciones y costumbres. Las festividades locales, como el Carnaval de la Quebrada de Humahuaca y la Fiesta Nacional de la Pachamama, son eventos importantes que reflejan la rica cultura de la región.

El turismo es una de las principales actividades económicas, con visitantes atraídos por los paisajes naturales, la cultura y la gastronomía local. En los últimos años, la región ha visto un aumento en los proyectos de turismo comunitario y sostenible, que buscan integrar a los habitantes locales en la actividad turística y promover el desarrollo sostenible.

El estudio pretende contribuir al conocimiento de las dinámicas laborales del turismo de proximidad en las regiones periféricas del noroeste argentino, como las provincias de Salta y Jujuy, históricamente afectadas por procesos de desindustrialización.

En un contexto geográfico, como el aquí analizado, en donde las desigualdades sociales son evidentes y afectan a los trabajadores rurales, el turismo comunitario se presenta como una oportunidad para fomentar la cohesión social y mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

El turismo comunitario ha emergido como una estrategia para el desarrollo sostenible en áreas rurales, donde las comunidades locales asumen un papel activo en la gestión y promoción de sus recursos culturales y naturales. Este enfoque no solo busca generar ingresos económicos, sino que también promueve la equidad social y la preservación de la identidad cultural.

Este modelo de organización promueve la autogestión y la participación democrática, permitiendo que los miembros de la comunidad se beneficien directamente de las actividades turísticas. Según Cabanilla (2018), "El turismo comunitario es una modalidad

de turismo que busca el desarrollo local a través de la participación y el control democrático de los recursos turísticos por parte de la comunidad".

Sin embargo, es esencial reconocer que el turismo también puede perpetuar desigualdades si no se gestiona adecuadamente

La investigación se enfoca en la complejidad de las prácticas laborales y sociales de los trabajadores del turismo de proximidad en las comunidades del Hornocal y la Quebrada de las Conchas, organizados bajo la cooperativa Suyay Pachamama, un modelo emergente de turismo comunitario.

La exploración y descripción de estas experiencias laborales y comunitarias, pretende comprender el impacto de estas dinámicas en la vida cotidiana de los trabajadores de la cooperativa. Para ello, se describe y analiza cómo estos trabajadores del turismo de proximidad en las comunidades del Hornocal y la Quebrada de las Conchas organizan sus prácticas laborales y sociales al integrarse en una cooperativa de servicios turísticos.

Para profundizar en esta temática, el autor ha establecido vínculos personales con los cooperativistas, permitiendo el acceso a sus discursos, vivencias y percepciones desde una perspectiva etnográfica. Este enfoque busca ofrecer una mirada integral y humana sobre las realidades que atraviesan estos trabajadores.

A través del análisis de las historias de vida, trayectorias y experiencias laborales de estos individuos, se busca destacar cómo la conformación de una cooperativa representa no solo una estrategia de supervivencia, sino también un espacio de apoyo mutuo y colectivo para enfrentar los desafíos del entorno.

De esta manera, la investigación busca ser un aporte al conocimiento sobre los trabajadores del turismo de proximidad en territorios de las márgenes, así como también un medio de expresión de las voces y rostros históricamente silenciados en territorios desindustrializados como son las provincias de Salta y Jujuy.

Este trabajo busca contribuir a la visibilización de un modelo de turismo comunitario más equitativo, sostenible y respetuoso con la cultura y las tradiciones de las comunidades del Hornocal en la provincia de Jujuy y de la Quebrada de las Conchas en la provincia de Salta, Argentina.

Se buscó integrar de los diferentes enfoques y conocimientos, evitando la fragmentación de éstos sobre los impactos que el turismo tiene sobre el desarrollo local y la conservación

cultural de los territorios, que impide (Otero,2014) y, además, como subraya Fortunato (2016), un trabajo final exige una visión integradora que articule el sistema turístico con otros sistemas a través de un enfoque interdisciplinario. Este enfoque no solo enriquece el análisis, sino que también mejora la capacidad de respuesta ante los nuevos desafíos del territorio.

La integración de diferentes disciplinas y perspectivas es esencial para desarrollar soluciones innovadoras y efectivas que aborden y visibilicen tanto las necesidades locales como los problemas globales. Adoptando un enfoque integrador y multidisciplinario, esta investigación busca aportar al conocimiento académico y describir prácticas para la implementación de modelos de turismo comunitario que sean sostenibles, equitativos y respetuosos con la cultura local.

Para ello se plantean los siguientes interrogantes:

De qué manera la comercialización de las "Experiencias de Altura" impacta en las dinámicas laborales, las relaciones sociales y la construcción de identidad de los miembros de la cooperativa Suyay Pachamama

¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan estos trabajadores del turismo en las comunidades donde opera Suyay Pachamama y cómo los superan?

¿Cómo contribuye la cooperativa a la preservación de las prácticas tradicionales y al fomento del desarrollo sostenible en la región?

Marco teórico-conceptual

El turismo, como actividad económica y social, tiene como eje central la interacción entre la oferta y la demanda, elementos esenciales que determinan su dinámica. En el turismo rural comunitario, esta relación adquiere un carácter distintivo al basarse en principios de sostenibilidad, valoración cultural y participación de las comunidades locales. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2023) define la oferta turística como el conjunto de bienes y servicios presentes en un destino, desde recursos naturales hasta infraestructura y servicios esenciales. Sin embargo, este enfoque trasciende los modelos tradicionales al incluir activamente a las comunidades en la gestión, planificación y ejecución de las actividades turísticas, promoviendo su integración en el desarrollo del territorio (Pérez Winter, 2023).

Uno de los pilares del turismo rural comunitario es la conexión cultural y económica entre los turistas y las comunidades receptoras. Este intercambio fortalece las tradiciones locales y contribuye al desarrollo económico mediante una gestión inclusiva. Según Kieffer (2018), estas interacciones permiten que las comunidades preserven su identidad cultural mientras generan ingresos sostenibles, consolidando su papel en la planificación turística.

El territorio, dentro de este modelo, deja de ser visto como un espacio físico estático y se transforma en un concepto dinámico que refleja las relaciones sociales, económicas y culturales que lo atraviesan. Pérez Winter (2023) plantea que el territorio se configura a través de interacciones entre actores locales, visitantes y las representaciones simbólicas asociadas a estos espacios, convirtiéndose en un recurso estratégico para el desarrollo sostenible.

En este contexto, el producto turístico cobra especial relevancia al integrar recursos naturales, actividades, servicios y elementos culturales en un diseño que busca ofrecer experiencias únicas y satisfactorias. Según Gallo et al. (2021), este enfoque permite que las comunidades locales se beneficien económicamente al tiempo que conservan su cultura y entorno.

La gobernanza territorial también juega un papel esencial en la consolidación del turismo rural comunitario. Este proceso implica la articulación entre actores locales, públicos y privados para gestionar de manera sostenible los recursos del territorio. Pérez Winter (2023) destaca que la gobernanza territorial fomenta la cooperación, la equidad y la planificación inclusiva, asegurando que los beneficios del turismo se distribuyan de manera justa y apoyen las necesidades de las comunidades receptoras.

La sustentabilidad social, otro aspecto crucial, se define como la capacidad de las comunidades para mantener cohesión social, equidad y bienestar a largo plazo. Este concepto no solo busca preservar el tejido cultural, sino también fomentar prácticas responsables que mejoren la calidad de vida de los habitantes. Según Gallo et al. (2021), la sustentabilidad social fortalece la resiliencia de las comunidades frente a los retos económicos y ambientales, adaptándose a los cambios en el sector turístico.

Por otro lado, el patrimonio intangible se erige como un recurso clave para el turismo rural comunitario. Este tipo de patrimonio, que incluye tradiciones, prácticas culturales y conocimientos transmitidos de generación en generación, no solo atrae a turistas

interesados en experiencias auténticas, sino que también fortalece la identidad cultural y asegura su preservación para las futuras generaciones (Kieffer, 2018).

La competitividad de los destinos turísticos en este ámbito no debe limitarse a captar visitantes, sino que debe enfocarse en garantizar la sostenibilidad de los recursos y en mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales. Pérez Winter (2023) señala que un destino competitivo debe consolidarse como un motor de desarrollo integral, promoviendo la inclusión social y la preservación del entorno natural.

La estacionalidad del trabajo en el turismo rural comunitario plantea desafíos importantes relacionados con la estabilidad laboral y la planificación estratégica. Butler (1994) define este fenómeno como un desequilibrio temporal que afecta el flujo de visitantes y la disponibilidad de empleo, especialmente en zonas rurales y naturales. Según la Dirección Nacional de Mercados y Estadística (2022), abordar este problema es esencial para garantizar la sostenibilidad del empleo turístico y la continuidad de las actividades en los destinos.

El turismo comunitario se ha consolidado como una modalidad que prioriza la creación de experiencias auténticas y significativas, tanto para los visitantes como para las comunidades anfitrionas.

Este enfoque permite a los turistas participar en actividades organizadas directamente por las comunidades locales, como talleres de artesanía, recorridos guiados por entornos naturales y culturales, y degustaciones de productos locales.

Según León (2025), este tipo de turismo fomenta un intercambio cultural genuino, donde los visitantes no solo aprenden sobre las tradiciones y costumbres locales, sino que también contribuyen al fortalecimiento de los lazos sociales y a la preservación de las identidades culturales.

Además, León destaca que el turismo comunitario no solo genera beneficios económicos al diversificar las fuentes de ingreso, sino que también promueve la sostenibilidad y el respeto por el entorno natural y cultural de las comunidades receptoras.

Teorías y modelos que guían la investigación

El turismo comunitario se plantea como una modalidad estratégica dentro del desarrollo sostenible, dado que permite articular las actividades turísticas para generar beneficios que trascienden lo económico y abarcan la cohesión social, la conservación ambiental y la preservación cultural. Este enfoque no solo se presenta como una herramienta de transformación socioeconómica, sino también como un modelo que promueve prácticas inclusivas y responsables, fundamentales para garantizar el respeto y la valorización de los recursos y valores de las comunidades receptoras. En el contexto de esta investigación, el turismo comunitario se posiciona como un motor estratégico para el desarrollo de los destinos turísticos de la zona del Hornocal y la Quebrada de las Conchas, integrando dinámicas que prioricen la sostenibilidad y el protagonismo comunitario.

La teoría de la participación comunitaria, propuesta por Arnstein (1969), fundamenta la necesidad de incluir a las comunidades en todos los niveles de planificación y gestión turística. Esta perspectiva establece que los niveles más altos de involucramiento, como el control comunitario, son cruciales para garantizar la autonomía y el empoderamiento de las comunidades en la toma de decisiones. Al aplicar esta teoría, el turismo comunitario promueve que las comunidades receptoras lideren los procesos turísticos, asegurando una distribución equitativa de los beneficios y preservando la autenticidad de sus tradiciones culturales.

Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, la gestión de este modelo turístico se alinea con el enfoque presentado por Brundtland (1987), que enfatiza el equilibrio entre la sostenibilidad ambiental, la viabilidad económica y la equidad social. En el caso del turismo comunitario, esta teoría se traduce en prácticas que aseguran la preservación de los ecosistemas locales, la equidad en la distribución de los ingresos generados por el turismo y el respeto por las tradiciones culturales de las comunidades receptoras. Este modelo permite configurar el turismo comunitario como un motor de transformación que integra los principios de sostenibilidad para garantizar su continuidad a largo plazo.

La teoría de sistemas, desarrollada por Von Bertalanffy (1968), aborda el turismo comunitario desde una perspectiva integradora, analizando las interacciones entre sus distintos componentes: recursos naturales y culturales, actores locales, visitantes y actividades económicas. Este enfoque permite comprender cómo las decisiones tomadas en un subsistema pueden impactar al conjunto, resaltando la necesidad de gestionar las

interacciones de manera coordinada. En el marco del turismo comunitario, esta teoría refuerza la relevancia de integrar las comunidades locales en una red compleja que valore sus intereses y recursos, asegurando su preservación y aprovechamiento sostenible.

El modelo de gobernanza territorial, planteado por Bresser Pereira y Cunill (2002), refuerza la importancia de coordinar a los actores públicos, privados y comunitarios para gestionar los recursos turísticos de manera inclusiva y eficiente. Este enfoque asegura que las estrategias y proyectos turísticos reflejen los valores locales y respondan a las necesidades específicas de las comunidades receptoras. En el turismo comunitario, la gobernanza territorial fomenta procesos participativos que garantizan la equidad en la distribución de los beneficios y la preservación de los recursos naturales y culturales.

La teoría del capital social, planteada por Putnam (1993), resalta la importancia de las redes de confianza, cooperación y reciprocidad como bases esenciales para el éxito de los proyectos turísticos. En el contexto del turismo comunitario, esta teoría refuerza la capacidad de las comunidades receptoras para organizarse y gestionar eficientemente sus recursos, fortaleciendo la cohesión social y la resiliencia frente a los desafíos externos. Este enfoque permite además identificar oportunidades para incrementar la integración social y económica en las comunidades involucradas.

Por último, el modelo de competitividad turística, desarrollado por Ritchie y Crouch (2003), aporta un marco estratégico para posicionar los destinos comunitarios en el mercado turístico, garantizando su autenticidad y sostenibilidad. Este modelo subraya que la competitividad no debe enfocarse únicamente en la atracción de visitantes, sino en la creación de experiencias responsables y diferenciadas que valoren los recursos culturales y naturales, beneficiando de manera tangible a las comunidades receptoras.

La integración de estas teorías y modelos establece una base sólida para el posterior análisis y aplicación en el trabajo integrador final. Al vincular conceptos como participación, sostenibilidad, sistemas integrados, gobernanza, capital social y competitividad, el turismo comunitario se presenta como una herramienta estratégica capaz de transformar las dinámicas locales, promoviendo su desarrollo integral mientras se preservan los recursos y valores fundamentales de las comunidades receptoras.

El marco teórico desarrollado en este trabajo final es el fundamento conceptual que permite relacionar los objetivos generales y específicos con la metodología cualitativa y etnográfica aplicada. Este enfoque, basado en teorías como la participación comunitaria,

el desarrollo sostenible, los sistemas integrados, la gobernanza territorial, el capital social y la competitividad turística, aportan las herramientas necesarias para comprender y analizar las dinámicas y fenómenos que emergen de la cooperativa Suyay Pachamama y sus prácticas en las "Experiencias de Altura".

El objetivo general de explorar y describir los vínculos, prácticas y discursos de los cooperativistas de Suyay Pachamama se sustenta en la teoría de la participación comunitaria, que posiciona a las comunidades como protagonistas de sus propias dinámicas organizativas. Este enfoque guía la recopilación de datos a través de entrevistas en profundidad y observación participante, estrategias que capturan las perspectivas individuales y colectivas, evidenciando el impacto de la autogestión en la cohesión social y el fortalecimiento cultural.

La metodología aplicada también respalda el análisis desde dimensiones específicas contempladas en los objetivos particulares. Por ejemplo, la exploración de las experiencias laborales y las relaciones comunitarias en el Hornocal y la Quebrada de las Conchas encuentra soporte en la teoría del capital social, que destaca cómo las redes de confianza y colaboración fortalecen las dinámicas organizativas en entornos rurales. Por otro lado, el impacto de los recursos tecnológicos en la gestión y comercialización de los servicios turísticos se aborda desde el modelo de competitividad turística y el modelo de desarrollo sostenible, evaluando cómo las herramientas M-Learning y TAC mejoran la eficiencia y promueven prácticas responsables.

Asimismo, la teoría de sistemas proporciona un marco integrador para analizar la interacción entre los elementos clave de la cooperativa, como sus recursos, subjetividades, imaginario social, actividades económicas y prácticas laborales. Este enfoque sistémico sustenta la recopilación y revisión de documentos operativos, como actas y hojas de ruta, permitiendo identificar las relaciones dinámicas que sustentan la sostenibilidad organizativa. Además, el modelo de gobernanza territorial orienta el análisis de los procesos participativos y las decisiones inclusivas, resaltando cómo la planificación colectiva contribuye a la preservación de los valores culturales y naturales del territorio.

La metodología cualitativa aplicada, incluyendo entrevistas, observación participante y revisión de fuentes documentales, no solo permite alcanzar los objetivos del trabajo integrador final, sino que también asegura una conexión sólida con los principios teóricos

subyacentes. Esta integración entre teoría, objetivos y metodología garantiza un análisis integral del estudio de caso que visibiliza el potencial del turismo comunitario como estrategia para el desarrollo sostenible y el fortalecimiento organizativo en contextos desde las márgenes.

Turismo comunitario

El turismo comunitario se consolida como una de las modalidades más relevantes dentro del turismo alternativo, redefiniendo las dinámicas tradicionales de esta actividad económica. Este modelo no solo busca ofrecer experiencias turísticas enriquecedoras, sino que también privilegia la sostenibilidad ambiental, la equidad social y la preservación cultural. Surge en oposición al turismo de masas, ampliamente señalado por autores como Gascón (2011) y Marchena (1993), quienes destacan su impacto negativo en las comunidades receptoras y el entorno natural. En este contexto, el turismo comunitario promueve una visión inclusiva y participativa, basada en principios éticos y democráticos.

Esta modalidad se caracteriza por otorgar a las comunidades locales un rol protagónico en la gestión de actividades turísticas, asegurando que los beneficios se distribuyan de manera equitativa y que las decisiones se alineen con las necesidades colectivas, un enfoque destacado por Palomo Pérez (2006) al definir este modelo como una herramienta poderosa para el desarrollo local sostenible. Además, fomenta la corresponsabilidad en la gestión de los recursos, fortaleciendo el tejido social y promoviendo una redistribución justa de los ingresos derivados de las actividades turísticas.

En términos generales, este tipo de turismo fomenta un intercambio cultural auténtico entre visitantes y comunidades anfitrionas, promoviendo un entendimiento más profundo de las tradiciones locales y su contexto socioeconómico. Según el Ministerio de Turismo de la Nación (2009), el turismo comunitario se sustenta en la gestión directa de los recursos patrimoniales por parte de las comunidades, integrando la valoración cultural con la generación de ingresos. Esto no solo contribuye a la economía local, sino que también refuerza la identidad de las comunidades y fomenta su resiliencia frente a los retos del turismo masivo.

La noción de turismo comunitario está intrínsecamente ligada a la sostenibilidad integral, entendida como un equilibrio entre las dimensiones social, ambiental y económica. Este enfoque, según autores como Solís Carrión (2006) y Bertoncello (2002), no solo busca

minimizar los impactos negativos del turismo, sino también maximizar sus beneficios para las comunidades receptoras.

Las prácticas responsables, como la planificación inclusiva y el respeto por los valores locales, garantizan la viabilidad a largo plazo de actividades turísticas como las experiencias de altura.

Históricamente, el turismo comunitario tiene sus raíces en los movimientos sociales y ecológicos de las décadas de 1970 y 1980. Durante este período, se plantearon críticas contundentes al turismo de masas por parte de investigadores como Marchena (1993) y Bertonecello (1998), quienes señalaron su contribución a la degradación de los ecosistemas, la saturación de infraestructuras y la exclusión de las comunidades locales. Este contexto impulsó el surgimiento de modelos alternativos que priorizan la participación de las comunidades en la gestión de los recursos turísticos, consolidando al turismo comunitario como una respuesta frente a las prácticas tradicionales e insostenibles del pasado.

En América Latina, países como Ecuador, Bolivia y Perú han adoptado el turismo comunitario como una estrategia clave para integrar a las comunidades rurales en el desarrollo económico y social.

Estas experiencias han demostrado que, cuando las comunidades gestionan directamente las actividades turísticas, no solo se generan ingresos económicos, sino que también se fortalece la identidad cultural.

Si bien diversos autores han resaltado la importancia del turismo comunitario como un instrumento eficaz para erradicar la pobreza (Casas Jurado et al., 2012), otros han analizado con mayor profundidad los aspectos críticos que pueden limitar su eficacia y sostenibilidad.

Taylor G. (1997) analizó la relación entre el desarrollo turístico y la dinámica comunitaria. Advirtió que el control del turismo por parte de los actores comunitarios, junto con la presión por incrementar el número de visitantes, podría intensificar las diferencias dentro de la comunidad y generar un nuevo estereotipo del destino.

Desde la perspectiva comunitaria, un enfoque interno del desarrollo turístico puede resultar tan problemático como cualquier otro

Por ejemplo, Blackstock Kirsty (2005), identificó tres limitaciones principales desde la perspectiva del desarrollo comunitario que merecen ser consideradas:

1. Participación comunitaria: A menudo, los enfoques de turismo comunitario tienden a promover una participación superficial que se limita a aspectos funcionales y operativos, sin llegar a empoderar genuinamente a las comunidades locales en la toma de decisiones estratégicas.
2. Visión de la comunidad anfitriona: Existe una tendencia a tratar a las comunidades locales como entidades homogéneas, obviando las diferencias internas en términos culturales, económicos y sociales, lo que puede llevar a soluciones poco inclusivas o representativas.
3. Limitaciones estructurales: El turismo comunitario enfrenta obstáculos significativos derivados de limitaciones estructurales, como la influencia predominante de actores externos y la falta de recursos locales, que dificultan el control y la autonomía de las comunidades sobre esta actividad económica.

Estos elementos críticos subrayan la necesidad de abordar el turismo comunitario desde una perspectiva más integral y crítica que contemple tanto sus beneficios como sus limitaciones. Integrar estas consideraciones en el análisis puede contribuir a diseñar modelos más inclusivos y sostenibles que realmente promuevan el desarrollo comunitario.

Asimismo, el concepto de territorio juega un papel central en esta dinámica, ya que es el espacio físico donde se desarrolla el turismo y está impregnado de significados culturales e históricos que son vitales para las comunidades locales. Las actividades turísticas no solo transforman el uso del territorio, sino que también influyen en las relaciones sociales dentro de la comunidad.

La interacción entre turistas y residentes se convierte en un aspecto clave del turismo comunitario, donde ambas partes pueden beneficiarse mutuamente a través del intercambio cultural y económico.

Lucchetti VG y Font X (2013), en su esfuerzo por identificar los factores clave para el éxito de las iniciativas de turismo comunitario, destacan varios aspectos fundamentales: los vínculos con el sector privado,

- la cercanía al mercado turístico,
- el desarrollo de productos atractivos y competitivos,
- la atención a la rentabilidad,
- la disposición de la comunidad para participar activamente en el turismo y
- la aplicación de procesos de monitoreo y evaluación.

Abordar estas deficiencias y trabajar para superarlas podría conducir a un modelo turístico más equitativo y sostenible, fortaleciendo el desarrollo comunitario.

La participación comunitaria - Modalidades de gestión

Maldonado (2005) propone y resalta en su definición de la empresa comunitaria, además de las diferencias en la organización productiva y los fines perseguidos, las caracteriza por formar parte de la economía social o del llamado tercer sector, en este caso las cooperativas como forma de producción fundadas en los valores de solidaridad, cooperación laboral y autogestión en busca de la eficiencia económica generada por la lógica asociativa. (Maldonado 2005: 3-4)

Recientemente, en Argentina, la Subsecretaría de Calidad, Accesibilidad y Sustentabilidad del Turismo Nacional, en conjunto con la Asociación Civil Centro de Iniciativas de la Economía Social, publicaron el Catálogo del turismo cooperativo, mutual y de base comunitaria, en el cual se caracterizan las diversas propuestas, tamaños, formas de organización y servicios:

- Cooperativas: Asociaciones autónomas que buscan satisfacer necesidades mediante la propiedad compartida y la gestión democrática. En Argentina destacan las cooperativas de trabajo, consumo, servicios públicos, vivienda, entre otras.
- Mutuales: Entidades sin fines de lucro que ofrecen ayuda o servicios a sus miembros mediante contribuciones periódicas. Surgieron en el país durante el siglo XIX con la llegada de inmigrantes europeos.

Ambas organizaciones tienen una amplia presencia nacional en servicios turísticos, como hoteles, excursiones, gastronomía y centros de recreación. Además, se suman organizaciones comunitarias que operan de forma colectiva, respetando el entorno cultural y ambiental. A ellas se agregan:

- Organizaciones de base comunitaria, formalizadas o no, llevadas a cabo por grupos de personas en coordinación común, compartiendo las responsabilidades y beneficios para mejorar las condiciones de vida de sus miembros. Mintur en 2023¹

Principios fundantes del cooperativismo

El Movimiento Cooperativo se fundamenta en valores como la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la apertura, la responsabilidad social y la preocupación por los demás. Para poner en práctica estos valores, la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) establece siete principios que rigen el comportamiento de las cooperativas. Estos principios incluyen;

1. la asociación voluntaria y abierta,
2. el control democrático por los asociados,
3. la participación económica de los miembros,
4. la autonomía e independencia,
5. la educación,
6. la cooperación entre cooperativas
7. el compromiso con la comunidad.

Según Moirano (1998), las cooperativas se pueden dividir en diversas categorías en función de su tipo o propósito:

Cooperativas de distribución: encargadas de distribuir bienes o servicios entre sus asociados.

Cooperativas de colocación de producción: actúan como intermediarios entre el mercado y la producción de sus asociados.

Cooperativas de trabajo: proporcionan empleo a los asociados.

Además, las cooperativas pueden ser clasificadas según su grado de integración, que puede ser de primer, segundo o tercer grado, permitiendo así la interacción entre las cooperativas.

¹ Mintur, Cies 2023 disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/catalogo_2023.pdf

En términos del sector económico en el que operan, todas las cooperativas en Argentina están reguladas por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

Hacia mediados de 2022, en el punto más crítico de la postpandemia, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) contabilizaba aproximadamente 300 cooperativas registradas en la provincia de Salta. Sin embargo, en la actualidad, este número se ha incrementado significativamente, llegando a un total de 704 cooperativas activas, en diferentes localidades que configuran la geografía salteña.

Este aumento significativo no puede atribuirse únicamente al contexto económico, sino también a que estos sujetos que no participan del mercado formal de trabajo migran hacia empleos de turismo de proximidad, legalmente protegidos y plenamente integrados a la economía formal, representando así una forma virtuosa y a su vez una pequeña resistencia de organizar el trabajo, los servicios y la producción en Turismo, desde los territorios de las márgenes

El formato de cooperativa facilita a los trabajadores unirse para organizar, dirigir y comercializar experiencias turísticas en sus propias comunidades, aprovechando los recursos locales y fomentando el desarrollo económico in situ.

Además, proporciona un entorno de apoyo mutuo, solidaridad y autonomía laboral, lo que permite a los miembros tener un mayor control sobre sus condiciones de trabajo y mejorar su calidad de vida.

Las cooperativas reguladas en **la ley 20337/73** en su ART. 2 tienen las siguientes características:

- **Capital Variable y Duración Ilimitada:** Las cooperativas no establecen límites estatutarios al capital y su duración no tiene restricciones temporales.
- **Un Voto por Asociado:** Cada miembro tiene un solo voto, independientemente del número de cuotas sociales que posea. No se otorgan ventajas ni privilegios a ningún asociado.
- **Interés Limitado en las Cuotas Sociales:** Si el estatuto lo permite, los excedentes pueden destinarse a retribuir el capital, pero siempre dentro de límites establecidos.

- **Mínimo de Tres Asociados:** A excepción de las cooperativas de grado superior, se requiere un mínimo de tres asociados para formar una cooperativa.
- **Distribución Proporcional de Excedentes:** Los beneficios se distribuyen en función del uso de los servicios sociales, siguiendo las disposiciones legales.
- **Neutralidad Política y Religiosa:** Las cooperativas no tienen como fin propagar ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza. Además, no imponen condiciones de admisión relacionadas con estas cuestiones.
- **Educación Cooperativa y Comunidades de Aprendizaje:** Fomentan la educación cooperativa y la creación de comunidades de aprendizaje entre sus miembros.
- **Integración Basada en Habilidades y Capacidades:** La integración cooperativa se realiza considerando las habilidades y capacidades de todos los asociados.
- **Servicios para Asociados y No Asociados:** Las cooperativas prestan servicios tanto a sus miembros como a personas no asociadas, según las condiciones establecidas por la autoridad de aplicación.
- **Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.**
- **Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.** (Capítulo 1 - Artículo 2 - Ley N° 20.337).

Toda cooperativa se considera regularmente constituida y normalizada por el INAES, cuando ésta, obtiene la autorización para funcionar, su inscripción en el registro de la autoridad de aplicación y el otorgamiento de una matrícula nacional correspondiente.

A lo largo del trabajo se menciona la noción de prácticas dentro del contexto de la cooperativa.

- **Prácticas Colectivas:** entendidas no como acciones aisladas, sino que se integran en la vida cotidiana de los individuos y se vuelven recurrentes. Aunque no se construyen intencionalmente como tales, se forman a través de interacciones entre un grupo de individuos. Estas interacciones generan una red de relaciones y dan

lugar a la adquisición de identidades y nuevos significados en la participación conjunta de ellas.

- **Comunidad de práctica:** La interpretación y la importancia de las prácticas se forjan en medio de la interacción grupal. Dentro de esta comunidad, se comparten saberes, vivencias y estrategias vinculadas a la labor económica, y la participación conjunta impacta en la ejecución de cada una de ellas.

La naturaleza colectiva y democrática de estas prácticas, así como su arraigo territorial en los corredores turísticos de las provincias de Salta y Jujuy, tiene la intención de discutir, comprender y abordar problemas laborales comunes para intentar resolverlos. Esta práctica social en sí misma, no deja demasiados rastros en términos de documentación y no ha sido abordada en gran medida desde una perspectiva académica y teórica. Sin embargo, se entrecruzan prácticas, percepciones y discursos de estos sujetos sociales en el territorio, sugiriendo la importancia del turismo como factor organizador y estabilizador de este colectivo social.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) por otra parte, fortalecen la praxis de la cooperativa, al proporcionar a estos individuos el entorno comunicacional necesario para estas nuevas prácticas del colectivo social a analizar. José Suárez (2013) destaca que, en el contexto del turismo de proximidad, los cooperativistas son capaces de innovar y generar oportunidades laborales donde aparentemente no las hay. Su capacidad para inventar trabajo y crear nuevas oportunidades laborales demuestra una actitud emprendedora y transformadora en el ámbito turístico.

Esto nos invita a considerar cómo la creatividad y la iniciativa pueden jugar un papel fundamental en la generación de empleo y el desarrollo de nuevas formas de trabajo en el sector turístico.

Por último, la propia identidad del grupo se refuerza al reforzar discursos y prácticas como un proceso de “participación” y “liderazgo” compartido. Es decir, estas prácticas turísticas y las experiencias ofrecidas se ajustan y modifican para satisfacer las particularidades y requerimientos de esa comunidad en particular esto implica que las actividades turísticas se diseñan considerando las características culturales, sociales y económicas de la comunidad local y su territorio y se orientan a satisfacer las necesidades y expectativas de los probables visitantes de la región.

Antecedentes

Los antecedentes de esta investigación destacan cómo el turismo comunitario se presenta como una herramienta esencial para promover la sustentabilidad y el desarrollo económico de las comunidades locales en Argentina. En su artículo Claudia Troncoso (2023) analiza cómo los servicios de turismo de aventura han transformado la Puna argentina en un destino emergente. Su análisis abarca las condiciones generales de la industria turística, los imaginarios geográficos asociados a la región y las negociaciones entre prestadores de servicios y otros actores clave, subrayando el papel del turismo en la reconfiguración de este territorio.

Por su parte, Floreana Chalde Romagnoli (2019) estudia la Red de Turismo Campesino de los Valles Calchaquíes, destacando cómo estas prácticas fortalecen la identidad cultural y contribuyen al desarrollo local. Este enfoque resalta la capacidad del turismo comunitario para valorizar las tradiciones y generar beneficios colectivos sostenibles.

Asimismo, investigaciones como las de Acuña Crispin (2012) y Bisconti (2010) abordan las dinámicas de cooperación en comunidades rurales, enfatizando su impacto social. Bisconti, en particular, profundiza en proyectos piloto, como los desarrollados en sitios Ramsar y reservas de biosfera, ilustrando cómo el turismo comunitario puede contribuir a la preservación cultural y la mejora de las condiciones de vida.

Otros casos relevantes incluyen iniciativas en Jujuy, como la Comunidad Kolla de Hornaditas y Ocumazo, donde el turismo étnico e indígena comunitario cobra protagonismo. También se destacan proyectos liderados por la Corporación Andina de Fomento (CAF) en el Zenta y la Quebrada de Humahuaca, los cuales refuerzan el turismo como un motor de desarrollo en áreas rurales.

Además, Bisconti (2010) explora una diversidad de proyectos de turismo sostenible en Argentina, como los desarrollados en Laguna Blanca (Catamarca), Laguna Brava (La Rioja), y la Red de Agroturismo en Misiones. Otros ejemplos incluyen el turismo participativo en el Médano de Oro (San Juan) y el turismo cultural comunitario impulsado por organizaciones religiosas en Seclantás-Laguna Brealito (Salta). Estas experiencias demuestran cómo el turismo puede integrarse con la vida comunitaria, promoviendo la equidad social y la preservación ambiental.

En conjunto, los antecedentes revisados evidencian una tendencia creciente hacia la valorización del turismo comunitario en Argentina, el cual se consolida como una

herramienta de desarrollo sostenible que promueve la preservación de prácticas culturales autóctonas y contribuye a mejorar las condiciones de vida en las comunidades rurales. Este panorama ofrece un marco sólido para investigar y profundizar en modelos de gestión turística capaces de responder a los desafíos contemporáneos del sector.

No obstante, persisten importantes lagunas en la investigación. Los estudios previos no han abordado en profundidad los factores que inciden en la gestión de las organizaciones cooperativas ni sus especificidades, que suelen variar de acuerdo con la localización de los atractivos, las características de los recursos, la tipología de los destinos y la segmentación de los mercados.

Con el propósito de subsanar estas limitaciones, esta investigación propone una mirada analítica orientada a comprender los matices que configuran las complejas relaciones, mecanismos y dinámicas que subyacen en la organización y gestión comunitaria del turismo.

Para cubrir estas deficiencias, esta investigación busca aportar una comprensión más precisa de los matices que configuran las complejas relaciones, mecanismos y dinámicas subyacentes en la organización y gestión comunitaria del turismo.

Objetivos

El objetivo general de este estudio es **explorar y describir**, los vínculos, discursos, prácticas y experiencias laborales que los cooperativistas de Suyay Pachamama construyen y reconfiguran al comercializar las dos "Experiencias de Altura" que organizan y coordinan: Experiencia Pachamama Kusilla Kusilla (Territorio: Corredor Salta) y Experiencia Pachamama Jallalla (Territorio: Corredor Jujuy), en las provincias de Salta y Jujuy, Argentina.

Objetivos específicos de la investigación

1. Estudiar las experiencias laborales de los cooperativistas de las comunidades originarias del Hornocal y Quebrada de las Conchas
2. Analizar el impacto de los recursos M Learning y TAC en la gestión y comercialización de las Experiencias de Altura

3. Explorar las dimensiones sociales, económicas y culturales de la actividad laboral auto gestionada desde la cooperativa Suyay Pachamama, como estrategia de supervivencia en un contexto de desigualdades rurales.

4. Comprender el papel de la cooperativa y la dualidad tecnológica en la construcción de nuevas prácticas laborales en turismo, subjetividades y discursos de los cooperativistas.

Aspectos metodológicos

Este trabajo integrador final adopta un diseño de caso único centrado en la cooperativa Suyay Pachamama. La selección del caso se realiza de manera intencional, alineándose con los objetivos de investigación, y destaca la función de la cooperativa en la supervivencia rural y en la innovación de prácticas laborales mediante la integración tecnológica.

Yin (2014) define el estudio de caso como una metodología que permite analizar en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real. Esta metodología brinda una comprensión rica y detallada, difícil de lograr con otros enfoques.

La investigación emplea un enfoque cualitativo, etnográfico y exploratorio-descriptivo para analizar las prácticas, discursos y experiencias laborales de los miembros de la cooperativa Suyay Pachamama, quienes comercializan dos iniciativas denominadas "Experiencias de Altura": Pachamama Kusilla Kusilla (en el Corredor Salta) y Pachamama Jallalla (en el Corredor Jujuy), en las provincias argentinas de Salta y Jujuy. Este diseño investigativo busca comprender las dinámicas del turismo comunitario en contextos rurales, resaltando su aporte al desarrollo local y al fortalecimiento organizativo de las comunidades.

El estudio se nutre de artículos académicos sobre cooperativas, normativas vigentes y documentos operativos como actas, registros contables y estrategias comerciales. Se analizaron además informes de ingresos y egresos, balances de punto de equilibrio y otros materiales clave de las experiencias de altura.

Complementariamente, se emplearon diversas estrategias para capturar múltiples dimensiones del fenómeno estudiado.

Se realizaron entrevistas en profundidad con actores clave, tales como representantes de la cooperativa (incluidos el presidente Rolando Mamani y la secretaria Natalia Coronel),

colaboradores de campo y miembros de las comunidades del Hornocal y la Quebrada de las Conchas.

Las entrevistas abordaron temas como el impacto económico de la cooperativa, los desafíos laborales, la cohesión comunitaria y la valorización de prácticas autóctonas, siguiendo un enfoque abierto y enriquecedor (Rubin & Rubin, 2012).

Durante el trabajo de campo, el investigador se incorporó de forma directa a diversas instancias participativas, como asambleas comunitarias y actividades relacionadas con el turismo de altura. Esta participación permitió una aproximación más profunda a las dinámicas internas del grupo y brindó elementos clave para analizar los factores que influyen en la sostenibilidad del modelo turístico. Desde una perspectiva metodológica, la observación participante se torna valiosa para captar el significado que los actores locales otorgan a sus propias prácticas, tal como lo señala Spradley (1980) en su propuesta etnográfica.

Finalmente, la asistencia a reuniones y actividades de los corredores turísticos permitió examinar las interacciones, los procesos de toma de decisiones y la planificación de actividades. Esto proporcionó una visión integral sobre el funcionamiento y los desafíos de la cooperativa Suyay Pachamama.

Para garantizar la validez y confiabilidad del trabajo final, se implementaron criterios y estrategias de validación que se basan en la triangulación metodológica, la participación de los asociados y actores locales, la revisión por pares y la búsqueda de transferibilidad, siguiendo las recomendaciones de autores como Lincoln y Guba (1985) y Creswell (2014) en investigación cualitativa.

Caracterización del área de estudio

La provincia de Salta, ubicada en el noroeste de Argentina, se ha posicionado como un destino turístico destacado gracias a su riqueza cultural, histórica y natural.

Con una población aproximada de 1,4 millones de habitantes, Salta refleja una particular diversidad sociodemográfica única, donde conviven comunidades indígenas, criollas y urbanas, cada una aportando tradiciones y costumbres que enriquecen la identidad de la región.

Figura N° 1 Provincia de Salta, Argentina



Fuente: Mapoteca Educ.ar. (n.d.).

Este mosaico cultural se complementa con una oferta turística que incluye paisajes emblemáticos como la Quebrada de las Conchas, los Valles Calchaquies, la Quebrada de San Lorenzo y la Ruta del Vino, además de festividades tradicionales como la fiesta del Milagro y la Virgen del Cerro que atraen a visitantes de todo el mundo.

En este contexto, Troncoso (2011) señala que "la ciudad de Salta se ha consolidado como un destino turístico de primer nivel nacional y en el principal destino dentro del noroeste a partir de un proceso de valorización turística que involucró una política turística y patrimonial que buscó consolidar ciertos rasgos patrimoniales de la ciudad como atractivos turísticos". Este enfoque ha permitido no solo la promoción de la capital provincial, sino también la integración de otros destinos del noroeste argentino en el circuito turístico nacional.

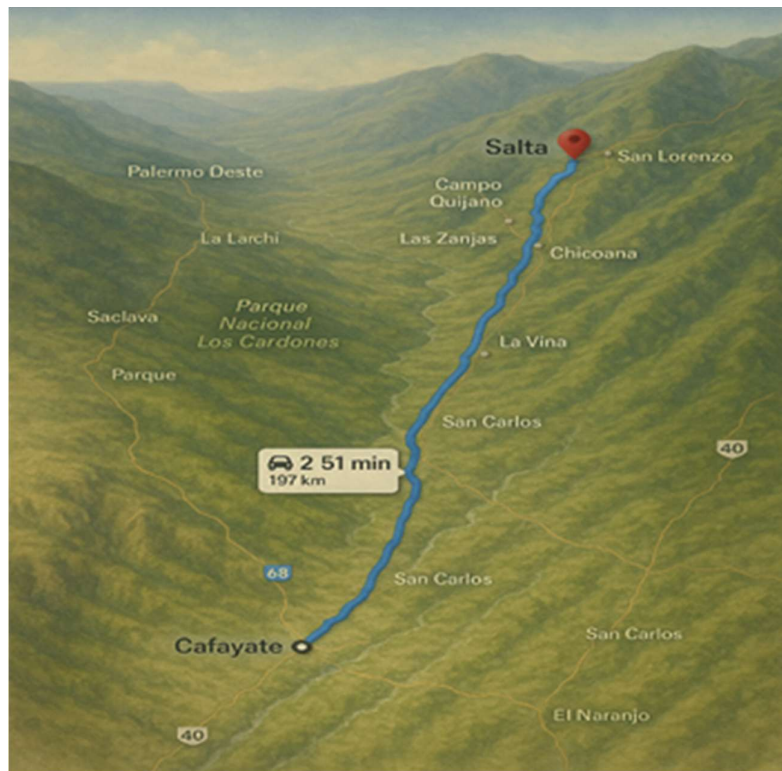
Conocida por su apelativo "La Linda", es mucho más que la capital de la provincia homónima; representa el epicentro político, económico y cultural del noroeste argentino.

Con una población de 627.704 habitantes según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2022, su crecimiento demográfico ha sido sostenido, evidenciando un aumento del 17,3% en comparación con el censo de 2010.

Este desarrollo constante refleja su importancia como polo urbano y atractivo para nuevos residentes. La composición etaria de su población destaca por su dinamismo: aproximadamente el 30% corresponde a menores de 15 años, mientras que el 60% se encuentra en edad laboral activa (15 a 64 años), y el 10% supera los 65 años. Esta distribución subraya una comunidad predominantemente joven, capaz de sustentar un crecimiento económico y social sostenido. Salta combina esta estructura poblacional con una economía diversificada, liderada por el comercio, los servicios y sectores industriales, como la agroindustria.

En el ámbito turístico, la ciudad es reconocida por su arquitectura colonial, museos y proximidad a entornos naturales emblemáticos. La actividad turística, profundamente arraigada en la vida cultural y económica de la ciudad, no solo impulsa su desarrollo, sino que también la posiciona como uno de los destinos más destacados del norte argentino.

Figura N° 2: Recorrido Salta- Cafayate



Fuente: MyMaps Google

Cafayate, es un departamento ubicado en el sudoeste de la provincia de Salta, Argentina, se destaca como un destino turístico central gracias a sus paisajes únicos, su tradición vitivinícola y su riqueza cultural.

Situada en los Valles Calchaquíes, a 1.683 metros sobre el nivel del mar, y cabecera del departamento homónimo, cuenta con una población de 17.829 habitantes según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2022.

Este crecimiento demográfico, que refleja un aumento del 20,1% respecto al censo de 2010, subraya la importancia de la región como núcleo económico y turístico en constante expansión.

La estructura etaria de la población revela un equilibrio entre menores de edad (30,4%), población adulta (69,6%) y adultos mayores (12,6%), lo que refuerza la capacidad de la región para sostener su desarrollo. En el ámbito económico, Cafayate sobresale por la producción de vinos de alta calidad, especialmente el varietal Torrontés, cuya singularidad está estrechamente relacionada con las condiciones climáticas y geográficas de los Valles Calchaquíes. Además de la vitivinicultura, el turismo desempeña un papel clave, con visitantes atraídos por los paisajes naturales, como la Quebrada de las Conchas, y la riqueza cultural de la región.

En este contexto, las cooperativas de turismo han emergido como un modelo destacado promoviendo la sostenibilidad y la participación comunitaria.

La Red de Turismo Campesino, por ejemplo, integra familias locales en la gestión turística, ofreciendo experiencias de turismo rural que valorizan los recursos naturales y culturales de la región. Según Maurice (2020), "las cooperativas de turismo en Cafayate no solo fomentan la integración de las comunidades en la planificación turística, sino que también fortalecen la economía local a través de prácticas sostenibles". Este enfoque ha permitido consolidarlo como un destino turístico que combina la valorización de su patrimonio con el desarrollo inclusivo.

Foto N° 1: Ruta Nacional 68 Quebrada de las Conchas



Fuente: Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena (SAFCE)

La Quebrada de las Conchas, también conocida como Quebrada de Cafayate, es un área natural de notable belleza ubicada en el departamento homónimo.

Este paisaje, situado en los Valles Calchaquíes y atravesado por la Ruta Nacional 68, se caracteriza por sus formaciones rocosas de tonos rojizos y sus geoformas únicas, como el Sapo, la Garganta del Diablo y el Anfiteatro, que han sido moldeadas por la acción del viento y el agua durante millones de años. Además de su atractivo geológico, la Quebrada de las Conchas alberga una biodiversidad significativa, con flora autóctona como cactus y algarrobos, y fauna que incluye aves y reptiles. La región también es conocida por su producción vitivinícola. Según Galli y Landa Ramírez (2022), "la Quebrada de las Conchas no solo es un recurso natural de gran valor paisajístico, sino también un espacio que integra el turismo responsable con la comunicación pública de la ciencia, promoviendo la sostenibilidad y la participación comunitaria".

El recorrido por la quebrada, a lo largo de la Ruta Nacional 68, ofrece a los visitantes la oportunidad de disfrutar de vistas panorámicas desde miradores estratégicos y explorar senderos que permiten un contacto cercano con la naturaleza. Este enfoque turístico, combinado con la riqueza cultural y natural de la región, posiciona a la Quebrada de las Conchas como un destino único en el noroeste argentino.

Figura N° 3 Provincia de Jujuy, Argentina



Fuente: Mapoteca Educ.ar. (n.d.).

La provincia de Jujuy, ubicada en el extremo noroeste de Argentina, combina una riqueza cultural única con paisajes naturales de extraordinaria belleza. Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2022, la provincia cuenta con una población aproximada de 811.611 habitantes, distribuidos en comunidades urbanas, rurales e indígenas que preservan tradiciones ancestrales.

Esta diversidad cultural se refleja en la vida cotidiana y en las festividades locales, como el Carnaval de Humahuaca, que atrae a miles de visitantes cada año.

En el ámbito turístico, Jujuy se ha consolidado como un destino de relevancia internacional gracias a la Quebrada de Humahuaca, declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, y a otros atractivos como las Serranías del Hornocal, Salinas Grandes y el Cerro de los Siete Colores.

Durante los últimos años, el desarrollo turístico en la provincia de Jujuy ha adoptado un enfoque orientado a la sostenibilidad, promoviendo la participación de las comunidades

locales en la gestión de los recursos culturales y naturales. Esta estrategia ha favorecido la articulación entre el crecimiento económico, la preservación del entorno y la inclusión social, convirtiendo a la región en un referente dentro del turismo responsable en Argentina (Leyton, 2025).

Figura N° 4: Serranías del Hornocal en Jujuy



Fuente: Web Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy.

El Hornocal del Corredor Jujuy, Argentina está ubicado a 25 km de la localidad de Humahuaca en la provincia de Jujuy, es una sorprendente serranía conocida por sus 14 Colores. Este fenómeno natural se caracteriza por un paisaje único formado por la erosión de sedimentos y minerales a lo largo del tiempo, creando una paleta de colores vibrantes y figuras caprichosas, forma parte de la formación calcárea Yacoraite y se eleva a una altitud de aproximadamente 4,761 metros sobre el nivel del mar. Para apreciar plenamente esta maravilla natural, se puede acceder a un mirador a través de un sinuoso camino de ripio accesible en vehículos 4x4.

Cada color presente en el Hornocal corresponde a la presencia de diferentes minerales en las rocas, los cuales han sido moldeados por la erosión y la oxidación, creando una apariencia casi artística y única.

A pesar de que la formación calcárea Yacoraite atraviesa diversas provincias del norte argentino, es en la región jujeña donde se exhibe de manera más espectacular. Sin embargo, las condiciones adversas del terreno hacen que el senderismo en la zona sea un desafío debido a la altitud y la abrupta geografía que caracteriza a la zona

Foto N° 2: Mirador Serranías del Hornocal



Fuente: Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena (SAFCEI)

Estado de la cuestión en el área de estudio

Las Iniciativas de Proyectos de turismo comunitario como el Caso de Suyay Pachamama, han ido ganando nuevos espacios en Argentina, al promover el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las comunidades rurales. Este enfoque busca integrar la gestión comunitaria con principios de inclusión social, respeto por el patrimonio cultural y natural, y el impulso a la identidad local. Como señalan Schejtman y Berdegú (2008),

estas iniciativas se fundamentan en la autogestión y la reciprocidad, permitiendo a las comunidades apropiarse de los beneficios generados por la actividad turística.

Desde el inicio del siglo XXI, el turismo comenzó a ser reconocido como una política pública estratégica en el país. La promulgación de la Ley Nacional de Turismo N.º 25.997/04 y el desarrollo del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2014 (PFETS) (MINTUR, 2009) marcaron un punto de inflexión, estableciendo bases para diversificar la oferta turística y fomentar nuevas modalidades.

En este contexto, el Turismo Comunitario fue identificado como una herramienta necesaria para promover el desarrollo territorial inclusivo y sostenible Ritchie y Crouch, (2003).

En el año 2006, el Ministerio de Turismo creó la Red Argentina de Turismo Rural Comunitario (RATuRC), un proyecto innovador que buscaba apoyar las iniciativas autogestionadas por comunidades campesinas y pueblos originarios en áreas rurales. Según Lacko (2019), la RATuRC fue diseñada con el propósito de fortalecer las capacidades locales, generar inclusión social y potenciar el arraigo territorial. Este proyecto, enmarcado en el PFETS, incluyó acciones como capacitaciones, talleres participativos, asesoramiento técnico y la formulación de proyectos orientados a diversificar la oferta turística.

Buarque de Holanda (2002), afirma que el Turismo Comunitario no solo representa una oportunidad para el desarrollo económico, sino que también contribuye a preservar el patrimonio cultural y natural de las regiones donde se implementa. Este enfoque ha sido adoptado en provincias como Jujuy, Salta y Misiones, que han liderado el camino en la promoción de proyectos comunitarios.

En 2012, se firmó el Convenio de Cooperación Interministerial para el Desarrollo del Turismo en el Espacio Rural, con el objetivo de articular políticas públicas y fortalecer las redes institucionales vinculadas al desarrollo rural inclusivo. Como se indica en Fernández y González (2015), este acuerdo permitió optimizar recursos y establecer un marco de colaboración entre distintas jurisdicciones. En el mismo año, se publicó la primera Guía Argentina de Turismo Rural, consolidando las experiencias acumuladas y proporcionando un modelo para futuras iniciativas.

Los antecedentes señalados a continuación ilustran cómo estas iniciativas han influido en la conformación del modelo operativo de la cooperativa.

La Red Espejo de Sal, ubicada en las Salinas Grandes de Jujuy y Salta², se destaca como un ejemplo notable de cómo el trabajo colectivo entre comunidades puede potenciar las propuestas turísticas locales. Este proyecto, basado en actividades como caminatas guiadas por los salares, talleres de artesanía en sal y recorridos culturales, logró posicionarse como una iniciativa que fomenta la identidad cultural y genera beneficios sociales mediante la gestión compartida y activa de las comunidades involucradas.

En los Valles Calchaquíes, la Red de Turismo Campesino combinó las tradiciones rurales con el turismo de experiencias, ofreciendo actividades como talleres de cocina tradicional, prácticas agrícolas y exploraciones paisajísticas. Este proyecto puso de manifiesto que la cooperación entre comunidades rurales puede revitalizar sus economías y promover el intercambio cultural, convirtiéndose en un modelo a seguir para otras iniciativas similares. . Chalde Romagnoli (2019), Cáceres et al (2013)

La Comunidad Santa Rosa de Tastil, localizada cerca de las ruinas arqueológicas homónimas en Salta, concentró sus esfuerzos en la preservación histórica y la educación cultural a través de actividades relacionadas con su valioso patrimonio. Este emprendimiento se consolidó como un ejemplo efectivo de cómo el turismo puede servir como herramienta para proteger el legado arqueológico, contribuyendo así a la sostenibilidad económica y cultural de la región. Mercado Echazú, C. M., & Sangari, (2021)

En la Quebrada de Humahuaca, la Comunidad Kolla Tumbaya desarrolló una oferta turística que valoriza la identidad Kolla mediante talleres de artesanía, recorridos ecológicos y la participación en rituales espirituales. La experiencia de esta comunidad evidenció el potencial del Turismo Comunitario como medio para salvaguardar el patrimonio cultural. Salleras L. (2011)

Por su parte, la Comunidad Kolla Punta Corral, conocida por su fuerte vínculo con la peregrinación religiosa hacia el Santuario de Punta Corral, integró experiencias espirituales con actividades culturales y ecológicas. La combinación de espiritualidad y

² Cooperativa Espejo de Sal: Impulsando el Turismo Rural en el Norte Argentino disponible en: https://jujuygrafico.com.ar/cooperativa-espejo-de-sal-turismo-rural-norte/#google_vignette

sostenibilidad ecológica desarrollada en este proyecto proporcionó un enfoque único que también influyó en la perspectiva adoptada por Suyay Pachamama.

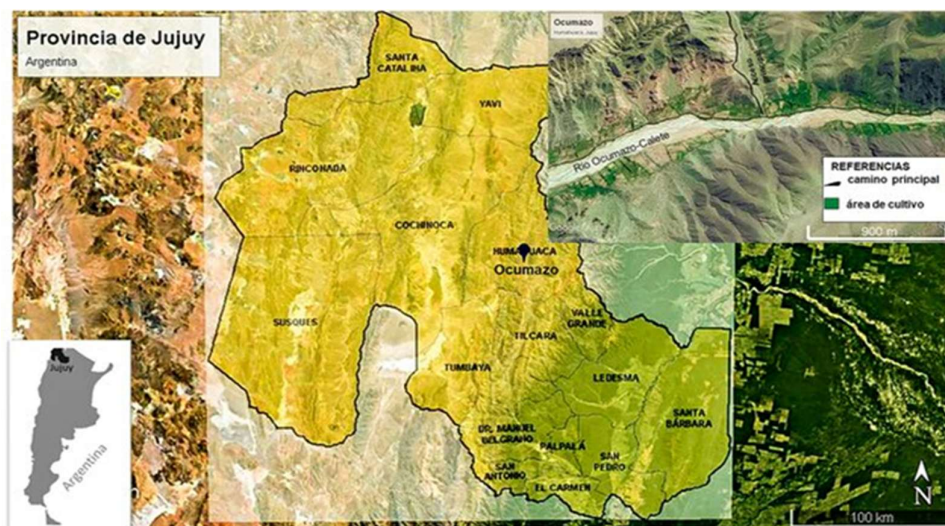
La Comunidad Kolla Hornaditas destacó por su oferta de actividades agrícolas, culturales y artesanales, orientadas a preservar las tradiciones locales y diversificar las fuentes de ingreso. Este proyecto incluyó programas educativos que promovieron la participación de la población, constituyéndose como una referencia clave para la promoción del intercambio cultural. Baldo R. (2013) .

En Tolar Grande, enclavada en la Puna salteña, la astronomía y la geología se convirtieron en los principales ejes de su propuesta turística. Las experiencias ofrecidas, tales como la observación astronómica y la exploración geológica, atrajeron tanto a turistas como a investigadores, evidenciando la importancia de la especialización temática para captar públicos diversos, una lección que Suyay Pachamama supo incorporar en su modelo.

La Comunidad de Valle Colorado, situada en Jujuy, conjugó recorridos naturales con actividades culturales como talleres de cerámica y presentaciones de música tradicional. Este modelo inclusivo fomenta la participación de mujeres y jóvenes, promoviendo el empoderamiento comunitario.

La Comunidad de Ocumazo, también ubicada en Jujuy, se posicionó como un referente en sostenibilidad ambiental y educación turística, desarrollando actividades como recorridos ecológicos, talleres sobre biodiversidad y charlas de conservación. Este proyecto demostró cómo el Turismo Comunitario puede generar conciencia ambiental y fortalecer redes de colaboración. Villalba M.S. y Da Lambaré (2019)

Figura N° 5: Localidad de Ocumazo en la Quebrada de Humahuaca, Jujuy



Fuente: Villalba M.S. y Da Lambaré (2019)

2 Proceso de conformación de la cooperativa

La Cooperativa Suyay Pachamama surgió como una iniciativa colectiva para atender las necesidades económicas, sociales y culturales de sus integrantes. Estos sujetos, comprometidos con la protección de su identidad cultural y el entorno natural, identificaron en el Turismo Comunitario una oportunidad para avanzar hacia el desarrollo sostenible.

Su creación fue el resultado de un largo proceso que integró conocimientos derivados de experiencias previas y los adaptó a las particularidades de las dos comunidades involucradas, bajo un enfoque colaborativo y participativo.

El proceso de formación de la cooperativa se apoyó en encuentros regionales organizados entre 2019 y 2020 por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación en colaboración con el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

Estos encuentros, realizados en la Universidad Nacional de Salta, se constituyeron en espacios de diálogo e intercambio entre representantes de comunidades rurales y pueblos originarios. Estas instancias permitieron abordar desafíos comunes, compartir prácticas exitosas y establecer lineamientos estratégicos. Según Lacko (2019), esta etapa inicial fue decisiva para definir un modelo cooperativo basado en la autogestión, la sostenibilidad y la inclusión social.

Un apoyo importante en esta etapa inicial provino del programa de Asistencia Técnica y Extensión Rural (ATER), gestionado por la Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena (SAF CI). Este programa, reconocido por su enfoque interdisciplinario, articuló equipos técnicos para brindar acompañamiento a las familias involucradas en actividades de Turismo Comunitario.

Entre los técnicos que participaron, el autor de esta investigación desempeñó un rol activo como comunicador especializado en antropología de las desigualdades urbanas. Su intervención se enfocó en analizar las dinámicas sociales y culturales del territorio, aportando una perspectiva crítica y práctica para la implementación de estrategias inclusivas y sostenibles.

El trabajo realizado bajo el programa ATER incluyó no solo la supervisión de aplicación de las políticas públicas, sino también el desarrollo de herramientas adaptadas al contexto territorial. Entre las capacitaciones se destacaron los talleres de "Comunicación para la Gestión de Emprendimientos Turísticos Comunitarios", donde se abordaron temas como marketing digital, planificación estratégica y diseño de experiencias. Además, se impartieron conocimientos sobre conservación del patrimonio cultural y natural, fortaleciendo las capacidades técnicas y organizativas de las comunidades participantes.

Foto N° 3: Talleres de "Comunicación para la Gestión de Emprendimientos Turísticos Comunitarios"



En cuanto a recursos financieros, la cooperativa contó con limitados apoyos institucionales. Aunque no recibió subsidios significativos por parte de programas nacionales o provinciales, logró beneficiarse de aportes específicos.

El Plan Nacional de Fortalecimiento del Turismo Social (PNFTS) ofreció capacitaciones orientadas a la operación de centros de interpretación y actividades recreativas. Asimismo, el Programa de Impulso Cooperativo, gestionado por el INAES, otorgó un financiamiento de 50.000 pesos no reembolsables, utilizado para fortalecer la estructura organizativa y dar soporte a las primeras actividades de la cooperativa.

El nombre "Suyay Pachamama" representa los valores fundamentales de la cooperativa. "Suyay", que significa esperanza, simboliza el optimismo que motivó a sus integrantes en las etapas iniciales, mientras que "Pachamama" refleja su conexión profunda con la tierra y el respeto hacia el entorno natural.

Este vínculo espiritual y cultural se tradujo en una oferta turística diseñada cuidadosamente, que incluye visitas guiadas, talleres de artesanía, prácticas agrícolas y recorridos ecológicos. Estas actividades se ajustan a las fortalezas y características de cada comunidad, ofreciendo experiencias únicas y enriquecedoras para visitantes y anfitriones por igual.

El Municipio Base de la cooperativa, es la Ciudad de Salta Capital, desde donde funciona la oficina Comercial de Suyay Pachamama, a partir las ventajas impositivas y logísticas que presenta, los beneficios Tributarios que ofrece de hasta un 50 % de reducción en estos momentos (Diciembre de 2022), con la incorporación de la cooperativa en la Marca *Hecho en Salta*, para promocionarlo a nivel internacional e incluirla en la nueva normativa específica con la figura del Guía Asociado ³(Son varios Asociados en este momento) son algunas de las razones que determinan esta elección.

Comparado con otras cooperativas en la región, como las agropecuarias o de servicios, que suelen centrarse en actividades económicas específicas como la producción agrícola

³ Ordenanza n° 15759.- Ref.: Expte. C° N° 135 - 1704/20- Establece la figura de Guías Asociados, coincide con la figura de Cooperativa, Perfil de Suyay Pachamama.

o la provisión de servicios básicos, Suyay Pachamama se enfoca en el turismo comunitario, lo que le permite integrar aspectos culturales y sociales en su gestión.

La cooperativa tiene su sede en la Ciudad de Salta Capital, está mayoritariamente integrada por trabajadores informales de escasos recursos. Su labor beneficia no solo a sus miembros, sino también a la comunidad del Hornocal en Jujuy y la Quebrada de las Conchas en Salta.

La Cooperativa Suyay Pachamama se distingue por su especialización en la creación y promoción de servicios denominados “experiencias de altura”. Estas actividades turísticas, diseñadas para desarrollarse en regiones montañosas de gran altitud, ofrecen a los visitantes una oportunidad única para sumergirse plenamente en la naturaleza y en la riqueza cultural local. Combinan diversos enfoques, como el turismo de aventura, el turismo gastronómico, el ecoturismo y el turismo cultural.

Las actividades turísticas que se desarrollan en Jujuy, como el senderismo en zonas de altura, el avistamiento de especies autóctonas y la participación en expresiones culturales tradicionales, ofrecen a los visitantes una experiencia que trasciende lo recreativo. Estas prácticas fortalecen la conexión entre los turistas y las comunidades anfitrionas, favoreciendo un tipo de turismo que promueve la conservación del entorno y el respeto por las identidades locales (Ferreira, 2023).

Organización y estructura

Al optar por asociarse, muchos individuos también perciben que eligen una forma de “rebusque” o un trabajo no convencional que difiere de las narrativas comunes en estas regiones.

La cooperativa se presenta entonces como una alternativa que se aparta de las opciones laborales como la agricultura o minería en estas áreas desindustrializadas.

La mayoría no está familiarizada con los principios cooperativos, ya que decidieron unirse siguiendo el consejo del presidente. Aunque la figura del presidente está claramente definida, interactúan de manera lo suficientemente autónoma entre ellos, lo que permite a cada individuo tomar decisiones sobre la tarea que realiza.

Sin embargo, la falta de experiencia en gestión, el poco conocimiento sobre los derechos laborales básicos, o sobre las formas más eficaces de autogestión y organización colectiva, dificultan frecuentemente la resolución de los problemas cotidianos, sea por la

vía de la autogestión como por la vía de la organización y la administración de la misma cooperativa

Dentro de la cooperativa, se han establecido roles bien definidos y responsabilidades específicas para cada miembro:

El Consejo de Administración, conformado por el Presidente, Vicepresidente, Secretaria y Tesorero, elegidos en asamblea y se encargan de las gestiones administrativas, siempre respetando los límites de ejercicio que establece el estatuto desde agosto 2022 .

Los Asociados de campo, como guías, choferes, vendedores, enfermeros son liderados por un gestor que preside la cooperativa y facilita la distribución equitativa del trabajo y una clara delimitación de funciones.

La estructura funcional se organiza en diversas áreas operativas, tales como administración, guías turísticos, logística, atención al cliente, promoción y ventas. Cada área juega un papel importante, es decir el trabajo colectivo es la razón de ser de la organización.

La cantidad de integrantes actualmente asciende a 37 personas, repartidas en roles de administración, operativos y de apoyo.

La variedad de perfiles y habilidades enriquece la dinámica de trabajo en equipo y fomenta la creatividad e innovación en la oferta de experiencias de Altura.

Los socios forman parte de la organización y su opinión es tomada en cuenta, al igual que sus derechos y responsabilidades que deben cumplir.

La cooperativa presenta una estructura funcional organizada en diversas áreas operativas, tales como administración, guías turísticos, logística, atención al cliente, promoción y ventas.

Cada una de estas áreas cumple un rol fundamental, dado que el trabajo colectivo constituye no solo un principio de funcionamiento sino también la razón de ser de la organización. Actualmente, 37 personas forman parte del equipo, distribuidas entre roles administrativos, operativos y de apoyo. La diversidad de trayectorias y saberes enriquece la dinámica interna, estimulando la creatividad y favoreciendo la construcción de una oferta turística diferenciada, anclada en el trabajo colaborativo.

La estructura funcional de la cooperativa se organiza en áreas operativas como administración, guías turísticos, logística, atención al cliente, promoción y ventas. Cada una de estas dimensiones no solo responde a criterios operativos, sino que se constituye como espacio de subjetivación y construcción de vínculos, donde lo colectivo se vuelve praxis cotidiana. Como revelan los testimonios analizados en el capítulo 3. Estos relatos permiten observar cómo, más allá de la estructura formal, el trabajo cooperativo se configura como espacio de reparación identitaria, de circulación de saberes heterogéneos y de negociación constante entre autonomía y comunidad. La dificultad para gestionar ciertos aspectos administrativos, evidenciada por la falta de experiencia previa, no neutraliza el potencial subjetivo de la práctica cooperativa: al contrario, lo tensiona y lo produce.

Análisis del contexto interno de la cooperativa

El objetivo del análisis de contexto ha sido establecer criterios para comprender el entorno en el que opera la organización: Suyay Pachamama, como cooperativa está en etapa inicial de organización, enfrenta diversos desafíos internos que dificultan su capacidad para alcanzar algunos objetivos.

Identificación de las dificultades en los procesos de gestión:

Indefinición de prioridades: La dificultad para establecer qué acciones son prioritarias da como resultado una distribución ineficiente de recursos y esfuerzos, afectando la efectividad en el logro de algunas metas.

Persistencia de lógicas capitalistas en las relaciones: Mantener prácticas propias de empresas capitalistas en las interacciones internas genera desconfianza, competencia interna y falta de solidaridad, contrarrestando los principios cooperativos.

Escasez de canales formales de comunicación: La carencia de medios formales para la transmisión de información genera desconexión entre los miembros de la cooperativa, dificultando la coordinación y la toma de decisiones informadas.

Predominio de canales informales y poco claros: La circulación de información a través de canales informales y poco transparentes propicia malentendidos, rumores y falta de acceso equitativo a la información relevante.

Falta de comprensión del sistema cooperativo: La falta de conocimiento profundo sobre los principios y funcionamiento de las cooperativas limita la identificación y

aprovechamiento de las ventajas que este modelo organizativo ofrece, obstaculizando el desarrollo de Suyay Pachamama en línea con su naturaleza cooperativa.

Se considera que promover la formación interna, estableciendo canales claros de comunicación y fomentando una cultura organizacional basada en la cooperación y la transparencia, es el canal de acción para fortalecer y potenciar su capacidad para alcanzar objetivos de forma efectiva.

Identificación de las potencialidades:

Alto potencial de desarrollo y enfoque emprendedor: La cooperativa muestra un gran potencial para crecer y una mentalidad emprendedora que la impulsa a buscar nuevas oportunidades y proyectos innovadores.

Identidad sólida basada en valores como la innovación y la preservación: se destaca por tener una identidad bien definida que se sustenta en valores como la innovación y el interés por preservar y dar continuidad a sus actividades, lo que guía su trabajo hacia la excelencia.

Creatividad y capacidad para resolver problemas: Los miembros de la cooperativa aportan ideas creativas y muestran entusiasmo para abordar desafíos, lo que les permite encontrar soluciones originales y efectivas.

Trabajo en equipo: La cooperativa muestra una fuerte disposición para trabajar en equipo, lo que favorece la colaboración entre sus miembros y potencia su capacidad para alcanzar metas de manera conjunta.

Recursos propios para la gestión de productos comunicacionales: Suyay Pachamama cuenta con recursos internos que le permiten gestionar productos de comunicación de manera autónoma, lo que le brinda flexibilidad en sus estrategias en este ámbito.

Espíritu emprendedor y generación de buenas ideas: La presencia de un espíritu emprendedor y la capacidad para generar ideas innovadoras son activos importantes que pueden impulsar el crecimiento y la diferenciación de la cooperativa en su sector de actividad.

Análisis FODA orientado a la planificación de las experiencias

Fortalezas	Debilidades
Ambiente laboral estimulante y satisfactorio Cuenta con asociados profesionales Asociados proactivos Desarrollo Personal y Profesional	Personal con pocos conocimientos en TIC y legislación vigente Desconocimiento de una cultura orientada hacia la calidad del servicio Ausentismo Insuficiente coordinación con los asociados y otros prestadores
Oportunidades	Amenazas
Complementación con otros servicios de los corredores Múltiples plataformas de comercio electrónico que facilitan la comparación de los servicios que ofrecen otros prestadores	Situación económica de la región, alta inflación.

Proceso de elaboración de la Estrategia de Suyay Pachamama

Con el asesoramiento del autor de la investigación en el marco de los talleres realizados durante la temporada Baja (Septiembre a Noviembre de 2022) y la temporada Alta (Diciembre de 2022 a Agosto de 2023) se realizó el análisis de mercado y competidores con el objetivo de comprender mejor el entorno comercial en el que opera la cooperativa. Este enfoque participativo, que involucro también a diversos socios en el proceso.

El resultado de este análisis de mercado ha sido la elaboración de directrices y estrategias que han sido detalladas en el libro de actas del consejo de Administración:

Entre las directrices y como parte de su estrategia, la cooperativa Suyay Pachamama ha optado por contratar a un Administrador o Gestor de comunidad turística, Según Barreto (2020), el Gestor de Comunidad en turismo es "el profesional encargado de gestionar la presencia digital de empresas, organizaciones y destinos turísticos, estableciendo estrategias de comunicación en redes sociales para fomentar la interacción con viajeros,

mejorar la imagen de la marca y potenciar la fidelización con la comunidad" desde la oficina central, quien tiene la responsabilidad de coordinar los canales digitales para comunicar y promocionar las Experiencias de Altura ofrecidas por la cooperativa. Para llevar a cabo estas acciones, sigue una hoja de ruta dinámica adaptada a las necesidades y oportunidades del mercado, teniendo en cuenta las particularidades únicas de cada Experiencia de Altura ofrecida por la cooperativa.

Enfoque

El enfoque de planificación y gestión de Suyay Pachamama se caracteriza por su orientación focalizada y comunitaria, enmarcándose en el mercado del Turismo Cultural y de Aventura.

Su principal objetivo es garantizar la satisfacción total del cliente, adoptando una tipología basada en la modalidad de Experiencias de Calidad en Turismo Comunitario Rural. Este modelo de gestión busca promover el desarrollo sostenible de las comunidades locales, integrando a los habitantes en la creación y ejecución de actividades turísticas que resalten su identidad cultural y riqueza natural.

Algunos elementos clave que se definieron participativamente para enmarcar las experiencias de altura son:

Naturaleza y paisajes impresionantes: la importancia de explorar la belleza natural de Salta y Jujuy, que incluye cerros, la Quebrada de las Conchas, las Serranías del Hornocal y actividades gastronómicas con vistas panorámicas, proporcionando oportunidades para conectarse con la naturaleza.

Aventura y emoción: la necesidad de enfatizar la emoción y la adrenalina que se experimentan al participar en actividades de altura, como el trekking en cerros y disfrutar de comidas en paisajes impresionantes como las serranías del Hornocal.

Experiencias auténticas: es fundamental brindar a los clientes la posibilidad de sumergirse en la cultura local y vivir experiencias genuinas, como la observación participante y la exploración de la gastronomía regional, permitiendo así crear conexiones más significativas con la comunidad.

Sostenibilidad y conservación del territorio: la importancia de promover prácticas sostenibles y respetuosas con el medio, destacando la necesidad de preservar los entornos naturales de Salta para las generaciones futuras.

Luego de trabajar en la descripción de los escenarios posibles, se analizaron las necesidades genéricas de la demanda de las experiencias que ya se comercializan en la región con el objeto de definir los clientes objetivo.

Enfocarse significa, para la cooperativa, tener que elegir cuál o cuáles, de todas las alternativas posibles, son realmente escenarios significativos y posibles.

Síntesis de segmentación de la demanda de las experiencias y su justificación.

Segmentación de la Demanda	Ventajas Buscadas	Perfil
Familias	Experiencias seguras, gratificantes y educativas	De 0 a 65 años Nivel de Ingresos medio Alto, Capital cultural medio
Parejas	Experimentar nuevas emociones	16 a 65, Nivel de Ingresos Medio y Alto, Capital cultural medio-Profesionales
Bon Vivant	Reafirmarse y redescubrirse	18 a 65, Nivel de Ingresos Medio y Alto, Capital cultural medio-Profesionales
Amigos	Compartir	16 a 65, Nivel de Ingresos Medio y Alto, Capital cultural medio-Profesionales
Solos/Solas	Reencontrarse con ellos mismos	16 a 65, Nivel de Ingresos Medio y Alto, Capital cultural medio-Profesionales
Colectividades Regional e Nacional e Internacional	Compartir Momentos	22 a 65, Nivel de Ingresos Medio y Alto, Capital cultural medio-Profesionales
Internacionales	Descubrir	22 a 65, Nivel de Ingresos Medio y Alto, Capital cultural medio-Profesionales

Fuente: elaboración propia en base al trabajo grupal con los miembros de la cooperativa.

Como resultado del trabajo participativo en los talleres, se definieron los clientes objetivo:

Turistas nacionales, limítrofes e internacionales, un segmento bastante amplio que garantiza la rentabilidad y la comercialización de las experiencias, pero muy homogéneo en cuanto a prácticas, visiones, valores y consumos.

Como, por ejemplo, el uso intensivo de nuevas experiencias personalizadas, culturales, recreativas y de consumo masivo. En particular consumidores culturales con la praxis que se identifican con el hacer y saber hacer, en resumen, una mayoría tiene características definidas como Bon Vivant

Estos turistas, tanto nacionales como internacionales y de países limítrofes, representan un segmento amplio que garantiza la rentabilidad de las experiencias, aunque son homogéneos en cuanto a prácticas, visiones, valores y patrones de consumo.

Se caracterizan también por su intensa participación en contratar nuevas experiencias culturales, recreativas y de consumo masivo. Se identifican como consumidores culturales cuya práctica se relaciona con el actuar y el saber hacer, lo que define claramente las características de la mayoría de ellos.

También es necesario señalar, que, finalizada la Pandemia, resultó necesario integrar rápidamente también a Turistas regionales, que, si bien son heterogéneos, como por ejemplo una de las tantas características del turismo regional en Salta y Jujuy, es que se acostumbra a almorzar o cenar a la Canasta⁴, esto no es impedimento alguno para integrarlos como clientes provisorios o habituales para fortalecer la comercialización de las experiencias en temporada baja.

Las prácticas culturales que fortalecen la cadena de comercialización de las experiencias de altura han evolucionado desde el ejercicio 2022, cuando la Cooperativa Suyay Pachamama comenzó a recibir asesoramiento de ALTAGAMMA, un asociado especializado en soluciones tecnológicas. ALTAGAMMA desempeña el rol de Community Manager y promueve de manera regular los servicios de la cooperativa en diversas plataformas digitales, desde la sede central en CASAGRANDE PACHA MISHI, el primer ECO Refugio Hostal Con Pet Friendly. Esta colaboración ha permitido a la

⁴ Un almuerzo o cena a la canasta es una comida en la que se espera que cada invitado lleve un plato.

cooperativa posicionarse con éxito en el entorno digital, otorgándole una ventaja competitiva gracias a su enfoque en la tecnología y el capital cultural.

Principios de gestión de la cooperativa

Con el propósito de garantizar la calidad y potenciar la incorporación de nuevos servicios o productos en las experiencias comercializadas, durante los talleres participativos se han definido los siguientes principios rectores:

1. Identificación, investigación y planificación

Se llevó a cabo un proceso de identificación de nichos clave, como rutas de trekking, puntos de interés y establecimientos gastronómicos para desayunar, merendar y almorzar. Además, se realizó un análisis exhaustivo de la logística, los permisos y habilitaciones necesarias, así como los requisitos de seguridad y seguros generales.

2. Planificación de hoja de ruta e itinerario

Se diseñó una hoja de ruta detallada con un itinerario completo que abarca la duración de las experiencias, las paradas estratégicas, los puntos destacados y las actividades conexas.

3. Selección de asociados, guías y locales

Se incorporó un equipo de baqueanos y guías expertos que poseen un profundo conocimiento de la Quebrada de las Conchas y las Serranías del Hornocal. Estos profesionales garantizan orientación y seguridad durante las experiencias, aportando su vasta experiencia en la coordinación de grupos en entornos de altura.

4. Equipamiento y logística

Se realizó una selección minuciosa de equipos apropiados para cada experiencia, asegurando el suministro de alimentos y agua. Asimismo, se planificó la logística de transporte hacia y desde los puntos de inicio y finalización, incluyendo la elección del medio de transporte más adecuado para la experiencia.

5. Promoción y marketing

Se implementaron diversas estrategias de marketing para la difusión de las experiencias de altura, aprovechando canales digitales omnidireccionales, servidores en línea y redes sociales. Además, se estableció un sistema de promoción mediante oficinas propias

distribuidas estratégicamente a lo largo de la geografía, con el objetivo de alcanzar al público objetivo.

6. Implementación de sistemas de gestión de reservas y atención al cliente

Se configuraron y complementaron sistemas de gestión de reservas, facilitando a los turistas la posibilidad de asegurar su participación en la experiencia seleccionada. También se desarrolló un servicio de atención al cliente eficiente, proporcionando respuestas a consultas, información adicional y asegurando que los participantes reciban todas las instrucciones necesarias antes de la aventura.

7. Ejecución y seguimiento de las experiencias

Se llevaron a cabo las experiencias personalizadas conforme al itinerario establecido, acompañadas por un proceso de seguimiento posterior. Esto permitió recopilar comentarios y testimonios de los participantes, utilizando esta información para optimizar futuras experiencias.

8. Evaluación y mejora continua

Se establecieron mecanismos de evaluación continua, considerando:

Retroalimentación de los clientes

Desempeño de los procesos y conformidad del producto/servicio

Impacto de cambios planificados en el sistema de gestión de calidad

Anticipación de acciones correctivas y preventivas en las experiencias

Recomendaciones para la mejora de los servicios

Localización de las Experiencias

Actualmente Suyay Pachamama ofrece un grupo de productos y servicios complementarios a las experiencias que comercializa, con el fin de ofrecer esta amplia gama de productos y servicios ampliados a sus clientes, como, por ejemplo:

Caminatas nocturnas, Glamping en salinas Grandes, cabalgatas, elaboración de dulces y quesos, visitas guiadas a bodegas.

Las Experiencias de altura son en el día, Personalizadas y en grupos reducidos de hasta 4 personas, apuntan a los bon Vivant y se complementan con diferentes festividades y

actividades propias del territorio, por ejemplo: Carnaval en Jujuy, Virgen del Cerro en Salta, Fiesta del Vino en Animana, el sahumado y el enfloramiento y/o el casamiento de llamas en la Quebrada, Avistaje en el Recinto de Cóndores en Jasimana o San Isidro, etc.

Figura N° 6: Experiencia Pachamama Kusilla Kusilla (Corredor Salta)



Fuente: Municipalidad de Coronel Moldes

Figura N° 7: Hoja de Ruta Experiencia Pachamama Kusilla Kusilla



Fuente: Oficina de turismo municipal - Municipalidad de Cafayate, Salta

Servicios ofrecidos:

Desayuno en el Eco Hostal Pacha Mama (Altos del San Bernardo), Excursión por la Quebrada de Las Conchas, 2 opciones de Almuerzo Típicos: Caravana de Llamas, sobre la Garganta del Diablo o en la Bodega Quara, Escapada por Ruta 40 Hasta Angastaco, Molinos y Cachi (Experiencias de Vista de Paisajes, Flora y Fauna Local, Elaboración Participante de Quesos, Dulces, Lana y Tejidos, Caminatas Nocturnas.

Pachamama Jalalla (Corredor Jujuy):

Foto N° 4: Enfloramiento de Llamas - Comunidad del Hornocal



Fuente: Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena (SAF CI)

Figura N° 6: Recorrido Experiencia Pachamama Jalalla,



Fuente: MyMaps

Servicios ofrecidos:

Desayuno en el Eco Hostal Pacha Mishi (Altos del San Bernardo), Almuerzo en Caravana de Llamas al mirador Serranías del Hornocal (Humahuaca), Escapada a la Cuesta de Lipan, Salinas Grandes y Feria Artesanal de Purmamarca.

3. Entre el Hacer y el Decir: análisis de discursos y experiencias en clave cooperativa.

Para comprender los sentidos que los y las asociadas atribuyen a su participación en la cooperativa —así como las formas en que experimentan el trabajo y la pertenencia colectiva— resulta clave el aporte del análisis del discurso como herramienta para explorar cómo el lenguaje configura prácticas sociales, identidades y relaciones de poder.

El presente capítulo se centra en el análisis de un corpus compuesto por diez entrevistas en profundidad, disponible en el Anexo, realizadas a cooperativistas vinculados al turismo en el noroeste argentino.

Las voces recogidas incluyen guías, cocineros/as, tejedoras, fotógrafas, administrativos/as y estudiantes, con trayectorias diversas en cuanto a edad, género, formación y experiencia previa. Esta diversidad permitió capturar un abanico amplio de sentidos atribuidos al trabajo, a la cooperación y al territorio, así como tensiones y potencias propias de los procesos de autogestión.

Las entrevistas fueron seleccionadas con base en su riqueza narrativa y heterogeneidad discursiva, priorizando casos que expresaran distintos modos de habitar el trabajo cooperativo: desde quienes transitan trayectorias de precariedad previa hasta quienes resignifican saberes ancestrales o reconfiguran vocaciones interrumpidas. El criterio principal fue su capacidad para iluminar subjetividades en diálogo —y en conflicto— con las formas tradicionales de empleo, gestión y turismo.

El enfoque adoptado para el tratamiento del material es el análisis del discurso en perspectiva crítica, entendiendo que el lenguaje no solo representa la realidad, sino que la construye.

Como plantea Michel Foucault, los discursos configuran subjetividades, visibilizan ciertas formas de saber y silencian otras, al tiempo que se inscriben en relaciones de poder. En articulación con esta perspectiva, se integran aportes de Michel de Certeau, Donna Haraway, Silvia Federici, Rosi Braidotti y Arturo Escobar, cuyas reflexiones permiten pensar las voces aquí recogidas como portadoras de saberes situados y formas alternativas de organización económica.

El análisis se organiza en cinco ejes temáticos que emergieron del trabajo con los datos empíricos:

1. Centrado en las formas de narrar el trabajo entre la vocación, la necesidad y la transformación.
2. Se explora cómo se producen, transmiten y legitiman conocimientos en contextos no académicos.
3. Se enfoca en las apropiaciones diferenciales de herramientas digitales y sus efectos en la autonomía laboral.

4. Se abordan las dimensiones de cuidado, horizontalidad y pertenencia que atraviesan lo colectivo.

5. Se analiza cómo los y las cooperativistas reinventan la práctica turística como experiencia emocional, territorial y ética.

Este entramado de sentidos permite repensar el cooperativismo turístico no solo como forma organizativa. Las voces que componen este corpus no son meros insumos empíricos: son relatos que hacen mundo.

1. Subjetividades laborales: entre vocación, necesidad y transformación

1.1. “El trabajo me da vida”: narrativas de sentido, orgullo y desgaste

Una constante en las entrevistas es la profunda conexión emocional que muchas personas establecen con su trabajo dentro de la cooperativa. Para varios y varias asociadas, la labor no se reduce a un medio de subsistencia, sino que constituye un eje vital de identidad y sentido. Tal como afirma un chofer entrevistado:

“El trabajo me da vida, me hace sentir útil; ya tendré tiempo de sentarme en un sillón cuando realmente no pueda más”

Esta declaración no solo remite a una ética del esfuerzo, sino que encierra una forma de habitar el presente con orgullo y movimiento, aún en condiciones materiales adversas.

En la misma línea, una mujer de 84 años que trabaja desde niña en la Quebrada sostiene: “Este trabajo es mucho más que un empleo; es parte de mi identidad”

Su relato condensa décadas de experiencia atravesadas por la falta de derechos formales “Nunca tuve aguinaldo, vacaciones pagas ni jubilación”, sin embargo, elige seguir trabajando porque “gracias a él logré sostenerme y mantener mi hogar”. En estos discursos, el trabajo cooperativo aparece como sostén material, pero sobre todo como sostén subjetivo.

No obstante, también emergen tensiones. Un vendedor relata: “Apenas aguanto siendo vendedor... cada día noto que vender es lo que menos me gusta. Aunque su compromiso es firme, se expresa desde el deber y no desde el deseo: “Siempre pongo el compromiso primero... Gracias a esto tengo un plato de comida todos los días”.

Esta disonancia entre necesidad y realización muestra cómo la cooperativa no anula la lógica del sacrificio, aunque sí habilita formas más horizontales de afrontar ese malestar.

1.2. Transiciones y reinenciones: del aula, la feria o la cocina a la experiencia turística

Varias trayectorias muestran desplazamientos desde ocupaciones previas hacia el turismo, muchas veces como forma de reconvertir habilidades y deseos.

Un ex maestro rural que debió dejar el aula por razones de salud relata: “Descubrí que podía seguir enseñando, aunque de una forma diferente” Al transformarse en guía, reencarna su vocación pedagógica en caminatas por la quebrada, donde “me preparo para cada recorrido como antes lo hacía para una clase”.

Foto N° 5: Experiencia Jalalla, Corredor Jujuy, Argentina



Fuente: Cooperativa Suyay

De modo similar, un cocinero proveniente de un boliche en Salta afirma:

“Nunca imaginé cocinar en pleno cerro... cada comida es como abrir la puerta de mi casa y compartir un pedacito de nuestra historia”. Esta metáfora de la cocina como hospitalidad

cultural permite resignificar su oficio desde un lugar afectivo y simbólico, más allá del ámbito gastronómico tradicional.

También el relato de una tallerista resalta este proceso de transformación. Después de años vendiendo sus tejidos en ferias “a precios ínfimos”, afirma:

“Después de un montón de tiempo, sentí que mi saber no es menos, sino diferente”.

La cooperativa le ofreció un nuevo rol como tallerista, legitimando un conocimiento artesanal previamente invisibilizado.

1.3. Resistencia, precariedad y decisión: subjetividades que sostienen el hacer cotidiano

Frente a escenarios de inestabilidad previa —despidos sin previo aviso, empleos mal pagos o ausencia de derechos—, muchos y muchas asociadas valoran la cooperativa por ofrecer una oportunidad de recomenzar. Una madre sola que trabajó como niñera, moza y cajera resume: “Nunca había sentido tanto compañerismo en un trabajo... en la cooperativa no soy solo una empleada, puedo opinar, decidir y aprender”. Su testimonio destaca cómo la dimensión colectiva —más allá del ingreso económico— incide en la recomposición de su autoestima y su autonomía.

A su vez, otro entrevistado se muestra agradecido con la estructura flexible que le permite tener ingresos diarios: “Como chofer, yo tengo plata todos los días, sea comisión, adelanto o propina... eso me da tranquilidad”. Aquí, el bienestar no depende de la formalidad contractual, sino de una lógica de subsistencia inmediata. En un contexto de crisis económica generalizada, declara: “Todos los asociados estamos pasando malos momentos, o eso es lo que pienso”, construyendo así una narrativa comunitaria de precariedad compartida.

Estos discursos, en su conjunto, revelan cómo las subjetividades laborales dentro de la cooperativa se encuentran en permanente tensión: entre vocación y fatiga, entre autonomía y carencias, entre reinención y memoria. La cooperativa no borra el conflicto, pero sí ofrece una trama afectiva y operativa donde resistir, transformarse y reconfigurar lo posible.

2. Saberes situados: memoria, experiencia y legitimación

2.1. Cocinar con cardones, tejer historias, guiar con voz propia: saberes que viajan

Los testimonios revelan prácticas y conocimientos que no provienen de la educación formal, pero que estructuran experiencias turísticas significativas.

Estos saberes nacen del cuerpo, del territorio, de la historia familiar y del hacer cotidiano. Una tallerista expresa con contundencia: “Después de un montón de tiempo, sentí que mi saber no es menos sino diferente”. Con esta frase, no solo reclama la legitimidad del conocimiento artesanal, sino que interpela la jerarquización epistémica que subordina el saber popular al académico.

Michel de Certeau (1990) señala que los sujetos, especialmente aquellos desprovistos de poder institucional, desarrollan “tácticas” para apropiarse de los espacios y resignificar su lugar dentro de ellos. Así, la tejedora que se transforma en tallerista, o el cocinero que cocina en pleno cerro, se apropian del espacio turístico con sus propios códigos, y convierten sus oficios en experiencias colectivas de aprendizaje y transmisión cultural.

Asimismo, Donna Haraway (1995) plantea que no hay conocimiento neutro o deslocalizado: todo saber es “situado”. Desde esta perspectiva, preparar empanadas con turistas entre cardones, o narrar historias mientras se guía un sendero, configura una práctica pedagógica que parte del contexto, de la tierra, del cuerpo y la voz de quienes habitan el territorio. “Cada comida es como abrir la puerta de mi casa”, dice Agustín, cocinero itinerante, poniendo en palabras una forma de hospitalidad que es también memoria afectiva.

2.2. Del saber informal al reconocimiento simbólico: revalorizar lo aprendido fuera del aula

Muchos y muchas asociadas han aprendido sus oficios al margen de circuitos educativos formales. Un guía cuenta: “Aprendí de mi tío... la quebrada fue mi verdadera educación”. Esta afirmación invierte la lógica convencional: el territorio no es solo contexto, sino maestro; el saber no se deposita, se vive. La cooperativa se vuelve entonces el espacio donde esos saberes se actualizan, se visibilizan y adquieren valor pedagógico frente a los visitantes. Las historias compartidas por los y las cooperativistas muestran cómo sus saberes —casi siempre transmitidos oralmente o por observación— no solo guían sus tareas, sino que configuran una forma particular de narrar el mundo.

“Mi verdadera educación fue la quebrada y los turistas que recorren la Ruta 40”, afirma una entrevistada de 84 años, cuya experiencia vital funciona como archivo viviente del paisaje.

2.3. La voz encarnada: cuerpo, territorio y lengua como pedagogías del hacer

El lenguaje con que se expresan los testimonios está lleno de imágenes corporales y afectivas. El saber no se teoriza: se amasa, se teje, se guía, se habla. Como sostiene Braidotti (1994), la subjetividad es “corpórea, múltiple y desplazada”. En los relatos, el cuerpo no es solo herramienta de trabajo: es territorio sensible, es archivo.

“Entre risas, les conté sobre mi abuela y nuestras cocinas de barro... me dijeron que fue lo mejor del viaje y yo sentí que mi corazón se hacía flor”, recuerda una cocinera, haciendo del fogón una escena de transmisión intergeneracional y afectiva.

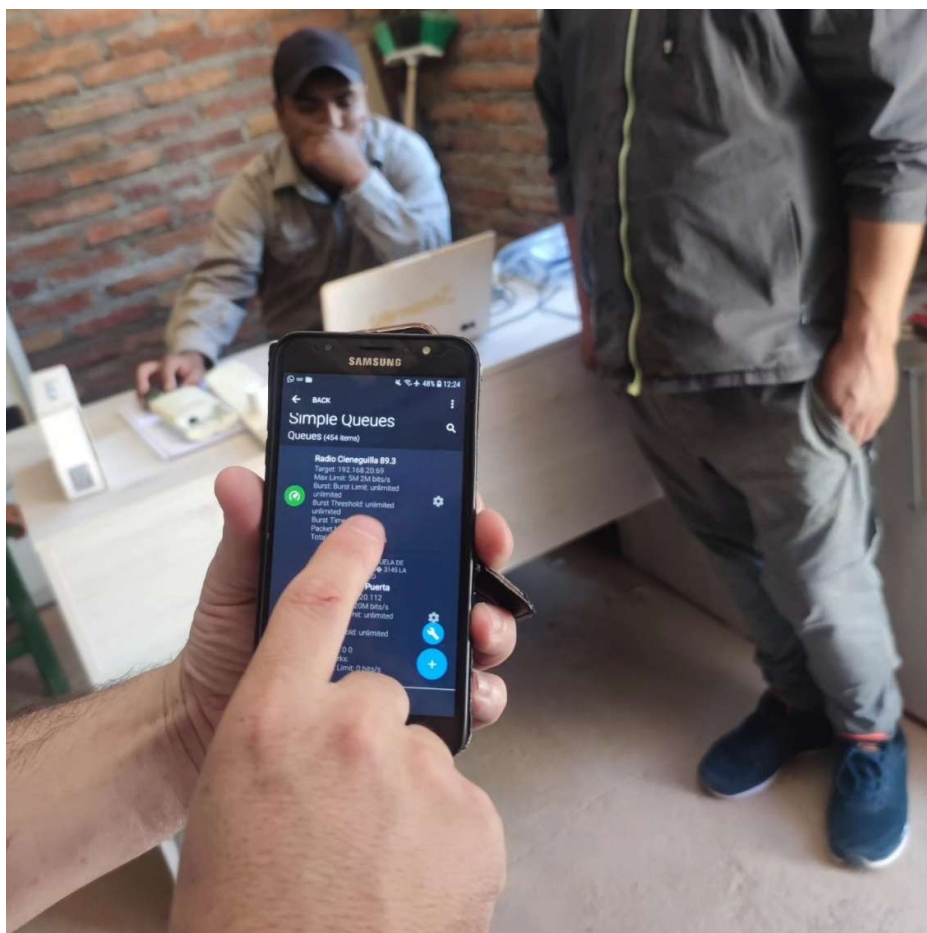
En esta pedagogía del hacer, el cuerpo, la tierra y la palabra se entrelazan para formar una experiencia de hospitalidad distinta. Las cooperativas no solo ofrecen servicios: ofrecen relatos habitados, saberes encarnados, gestos que enseñan sin formar en el sentido académico. En palabras de De Certeau (1990), se trata de prácticas “menores” que, sin hacer ruido, transforman el orden dominante del saber.

3. Tecnologías en disputa: apropiaciones, rechazos y aprendizajes

3.1. “Cero tecnologías”, “me capacitaron en redes”: entre tensiones y exploraciones

Las entrevistas revelan percepciones ambivalentes respecto a la tecnología. Mientras algunos/as asociadas/os rechazan su uso por considerarlo generador de estrés, otros/as narran procesos de aprendizaje que habilitan su inclusión paulatina en las prácticas cotidianas de la cooperativa. Un vendedor expresa: “Tuve que rechazar el ascenso porque no sabía usar el sistema de reservas... apenas tengo un celular con WhatsApp”. La tecnología aparece allí como frontera simbólica que limita la autonomía y genera inseguridad.

Foto N° 6: Asociados oficina Santa Ana, Jujuy, Argentina



Fuente: Cooperativa Suyay Pachamama

En el otro extremo, una joven estudiante resalta: “Aprendí a manejar las redes sociales, a armar presupuestos y colaborar en el diseño de circuitos”. En este caso, la tecnología no es barrera sino habilitadora de agencia⁵ y crecimiento formativo.

En términos de Donna Haraway (1995), se trata de relaciones “situadas” con la técnica, donde el cuerpo, la edad, la historia y el deseo juegan un rol central en el vínculo que cada sujeto establece con los dispositivos tecnológicos.

“Yo prefiero mi máquina de escribir... el sistema de reservas me generaría más estrés que otra cosa”, confiesa una entrevistada de 84 años, que reconfigura la herramienta técnica desde una práctica afectiva, no obsoleta sino intencionadamente elegida.

3.2. Autonomía frente a la técnica: usos diferenciados y agencia

⁵ El término agencia hace referencia a la capacidad de las personas de actuar, decidir y transformar sus condiciones de vida.

Las entrevistas muestran que el vínculo con la tecnología no se define solo por el acceso material, sino por su apropiación simbólica. En algunas voces, como la de quienes trabajan en oficinas, se asume un uso funcional y cotidiano: “me capacitaron para usar el sistema... me ayudaron desde el primer día”. La formación aparece aquí como clave para transformar una herramienta técnica en una tecnología democrática.

Foto N° 7: Guías Asociados Serranías del Zenta , Jujuy, Argentina



Fuente: Cooperativa Suyay Pachamama

Otras voces, en cambio, trazan una separación marcada entre lo humano y lo digital. Un entrevistado expresa: “Yo prefiero hablar con la gente, usar el trato directo. No me siento cómodo con la compu”. Esta postura no implica necesariamente rechazo al trabajo, sino una defensa de los vínculos presenciales como parte constitutiva de su identidad laboral.

Como señala Simondon (1989), toda técnica se convierte en objeto de apropiación subjetiva cuando se reintegra a la experiencia vital de quien la usa. En la cooperativa

analizada, esa integración no siempre se da, pero cuando ocurre, se articula desde la capacitación horizontal, el acompañamiento y el reconocimiento de los tiempos diversos de aprendizaje.

3.3. Tecnología como recurso, no como fin: cuando el sistema no suplanta el vínculo

Incluso en los casos en que la tecnología es bien recibida, las y los cooperativistas la ubican como complemento, nunca como reemplazo del vínculo directo. Una fotógrafa relata: “No se trata solo de tomar imágenes, sino de capturar emociones, dejar recuerdos imborrables”. En su testimonio, la técnica (la cámara, el enfoque, la edición) se subordina a una sensibilidad estética y ética que no puede automatizarse.

“Lo importante no es el sistema, sino cómo tratás al que llega”, resume una joven entrevistada, dejando entrever una jerarquía ética en la que la tecnología es medio, no fin.

4. Cooperativismo afectivo: cuidados, vínculos y participación

4.1. “No soy solo una empleada”: Los testimonios destacan que el cooperativismo no es solo una forma organizativa, sino también una estructura emocional que habilita pertenencias. Una madre sola afirma: “En la cooperativa no soy solo una empleada, puedo opinar, decidir y aprender”. Aquí, el sentido de inclusión se articula no tanto en lo formal, sino en la posibilidad de intervenir en las decisiones y sentirse parte.

Silvia Federici (2013) señala que los espacios de trabajo colectivo —especialmente sostenidos por mujeres— no solo reproducen bienes, sino que reproducen la vida misma. Las experiencias compartidas en estas cooperativas refuerzan esta idea: cuidar, cubrirse entre compañeros/as, escucharse y formarse son formas de sostén mutuo que exceden el rendimiento económico. “Cuando mi hijo se enferma, siempre hay alguien que me cubre”, dice otra entrevistada. La afirmación, aunque simple, revela una lógica de reciprocidad activa, ausente en modelos laborales tradicionales.

4.2. Maternidades, redes y cuidado colectivo: lo productivo se entrelaza con lo sensible

La dimensión afectiva también se expresa con fuerza en la conciliación entre trabajo y cuidado. La flexibilidad horaria, la posibilidad de traer a los hijos/as o de suspender una jornada por razones familiares, son mencionadas como claves para sostener la participación.

Foto N° 8: Taller de Hilado, Corredor Salta, Argentina



Fuente: Cooperativa Suyay Pachamama

4.3. Vivir en comunidad: entre la horizontalidad deseada y las tensiones organizativas

Aunque la mayoría de los testimonios valoran el compañerismo, también emergen tensiones en la distribución de recursos, el desconocimiento de principios cooperativos o las diferencias entre sedes. Una entrevistada dice: “La capacitación se hizo en Salta, pero fue sin pago... allá las condiciones eran mejores”. Esta desigualdad no impide la pertenencia, pero complejiza la idea de horizontalidad y revela estructuras desiguales dentro de la misma organización.

Estas situaciones permiten recuperar nuevamente a Federici (2013), cuando advierte que el trabajo colectivo no está libre de contradicciones, y que la autogestión requiere una práctica política sostenida para que no se diluya en la informalidad o la sobrecarga.

5. Turismo como hospitalidad, vínculo y ritual

5.1. El turismo como ceremonia: cenizas, aniversarios, historias compartidas

Varias experiencias evocan al turismo como espacio emocional, donde se depositan afectos profundos. Un guía recuerda: “Acompañé a dos jóvenes a cumplir la última voluntad de su padre... lloramos juntos en el mirador del Zenta”. Aquí, la actividad turística no es entretenimiento, sino ritual de despedida y reparación.

Arturo Escobar (2014) propone pensar los territorios como espacios de sentido y resistencia, donde se habita desde el afecto y la reciprocidad. En estos relatos, el territorio no se oferta: se narra, se siente y se transforma.

5.2. Más allá de la venta: emociones y memorias como ofertas singulares

Otros testimonios destacan que lo memorable no es el producto, sino el vínculo. Una cocinera recuerda: “Haciendo empanadas con unos turistas alemanes, les conté sobre mi abuela y nuestras cocinas de barro... dijeron que fue lo mejor del viaje”. La escena revela una hospitalidad simbólica, donde lo que se comparte no es un servicio, sino una historia encarnada.

Este tipo de experiencias puede pensarse desde lo que Jenny Hecht (2012) denomina “hospitalidad ética”: no dar por protocolo, sino desde el deseo de encuentro y reconocimiento mutuo. El turismo relacional aparece, así como “acto afectivo”, donde el visitante se convierte en testigo, no en consumidor.

5.3. Hospitalidad afectiva: narrar la tierra con el corazón

La dimensión poética también aparece en la voz de una fotógrafa: “Cada imagen es más que un paisaje: son recuerdos que los viajeros se llevan para siempre”. Aquí, el acto de fotografiar es también cuidar, traducir, emocionar. La experiencia turística se transforma en archivo compartido.

En este sentido, Escobar (2014) plantea la necesidad de pensar en un turismo *sentipensante*, donde *conocer sea también sentir, y narrar sea también cuidar*. Las cooperativas, tal como se muestra en estas entrevistas, ofrecen esa posibilidad.

Foto N° 9: Asociada Guia, Kusilla Kusilla Corredor Salta, Argentina



Fuente: Cooperativa Suyay Pachamama

El recorrido por los testimonios permitió trazar un mapa de subjetividades que no puede leerse en clave homogénea. Más bien, se trata de un campo de tensiones donde conviven trayectorias marcadas por la precariedad y el desarraigo con nuevas formas de inclusión, reinención y pertenencia. La cooperativa emerge como un espacio contradictorio, donde coexisten el deseo de autonomía con la falta de formación en gestión, la horizontalidad relacional con ciertas asimetrías internas, y la producción de saberes colectivos con una institucionalidad todavía incipiente.

Este análisis recupera sus ambivalencias, pero también sus potencias. En diálogo con Haraway y De Certeau, los saberes puestos en juego —cocinar en el cerro, enseñar sin aula, narrar con la voz— se muestran como conocimientos situados que disputan legitimidad sin renegar de su origen.

La presencia de mujeres que articulan cuidado, maternidad y trabajo en comunidad permite pensar, junto a Federici y Braidotti, en una ética del cuidado encarnada en lo cotidiano, donde lo sensible y lo productivo no se oponen, sino que se sostienen mutuamente. Finalmente, la idea de turismo como práctica afectiva —guiar un ritual, narrar un paisaje, alojar un recuerdo— dialoga con las propuestas de Escobar sobre territorialidades relacionales que escapan a la lógica del mercado.

En suma, lo que emerge de estas voces no es solo una descripción del quehacer cooperativo, sino una apuesta ética, estética y política por otro modo de habitar el trabajo, el territorio y el encuentro.

4.- Discusión y Conclusiones

Este trabajo integrador final tuvo como objetivo visibilizar las prácticas asociadas al turismo comunitario en dos comunidades rurales, abordándolo no solo como una actividad económica, sino como una herramienta de transformación social, cultural y laboral en territorios históricamente marginados.

Uno de los principales rasgos diferenciadores de esta propuesta es su enfoque etnográfico, basado en una inmersión directa en las dinámicas de la cooperativa Suyay Pachamama. Lejos de ofrecer una mirada externa o idealizada del turismo rural, se construye un conocimiento situado a partir de las prácticas cotidianas y de las voces de quienes protagonizan los procesos de organización y trabajo.

El objetivo general consistió en explorar y describir los vínculos, discursos, prácticas y trayectorias laborales de los integrantes de la cooperativa, desde una perspectiva comunicacional y metodológica sensible al territorio. El análisis permitió constatar que las llamadas “experiencias de altura” no pueden reducirse a simples productos turísticos: constituyen manifestaciones vivas de identidad, resistencia y organización colectiva frente a situaciones exclusión en la reproducción social.

Entre los principales hallazgos que emergen, se destaca la capacidad del grupo para transformar estrategias tradicionales de subsistencia en estos territorios, como los denominados rebusque o changuitas, en formas de empleo estables y significativos. En territorios atravesados por la informalidad y la falta de empleo registrado, la cooperativa aparece como una alternativa que rompe con la lógica asistencial y genera sentido de pertenencia, reconocimiento y autoestima entre sus miembros. Esta transformación se refleja en los testimonios recogidos, donde los sujetos expresan no solo compromiso con su labor, sino también una revalorización de sus saberes, su identidad y su rol comunitario.

No obstante, el modelo cooperativo enfrenta desafíos estructurales. La autogestión no elimina automáticamente las desigualdades internas, las brechas tecnológicas ni las tensiones generacionales. Más bien, las visibiliza y obliga a enfrentarlas a través de prácticas colectivas que, aunque a veces informales o contradictorias, se tejen en el marco de un diálogo constante con las condiciones del entorno.

En este sentido, el análisis de las experiencias laborales en las comunidades del Hornocal y la Quebrada de las Conchas, evita idealizaciones simplistas, y propone una lectura crítica que reconoce la complejidad del turismo comunitario. Dimensiones como la historia familiar, la relación con la tierra, el género, la edad, la cultura o el uso de tecnologías emergen como elementos que atraviesan las prácticas cotidianas, desde la atención al visitante hasta la autogestión colectiva.

Respecto del segundo objetivo específico del trabajo integrador final, centrado en el impacto de los recursos M-Learning y las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), la investigación evidencia que la incorporación de herramientas digitales no constituye una solución inmediata. Su uso genera tensiones con los saberes tradicionales y pone en disputa el control sobre los procesos productivos. Un ejemplo claro es el de Marta, una integrante de 85 años que elige seguir utilizando su máquina de escribir en lugar de las notebooks asignadas, lo que revela que las decisiones tecnológicas están atravesadas por factores culturales, generacionales y organizativos. Esto abre una pregunta crucial: ¿hasta qué punto es posible incorporar tecnología sin erosionar los modos de vida tradicionales?

La investigación también muestra que la tecnología modifica las relaciones internas en la cooperativa. Las diferencias en el acceso y manejo de herramientas digitales pueden consolidar jerarquías informales que condicionan la distribución de tareas, el liderazgo y la participación. En un modelo que promueve la horizontalidad, esta brecha digital se convierte en un obstáculo que solo puede ser superado mediante procesos de capacitación inclusivos, sostenidos y contextualizados.

Asimismo, el turismo comunitario se presenta como una estrategia de reconstrucción territorial y subjetiva. No se limita a generar ingresos, sino que permite resignificar el vínculo con el lugar, fortalecer redes sociales y construir alternativas frente al asistencialismo estatal o la migración forzada. Sin embargo, este potencial emancipador no es automático. Si no se gestiona con un enfoque participativo y situado, el turismo puede reforzar desigualdades existentes. Las diferencias laborales entre oficinas, la precariedad de la infraestructura o los problemas de seguridad evidencian que la justicia social dentro del turismo comunitario depende de decisiones colectivas, planificación y acompañamiento sostenido.

En relación con los objetivos tres y cuatro, que abordan las dimensiones sociales, culturales y económicas de la autogestión y su relación con las tecnologías, el trabajo sostiene que esta forma organizativa trasciende lo económico. Representa una apuesta por la dignidad, la autonomía y el derecho a decidir sobre los modos de vida. En el caso de Suyay Pachamama, esta apuesta se materializa en un espacio de contención, aprendizaje y reconocimiento. Los testimonios de Silvia, Reynaldo y Leonor reflejan que el trabajo colectivo no solo garantiza un sustento, sino que refuerza la identidad, el sentido de pertenencia y el lugar de cada persona dentro de la comunidad. Frente a un contexto que históricamente los ha invisibilizado, la cooperativa se convierte en una herramienta de afirmación y transformación social.

El desarrollo también puede originarse desde las propias comunidades, a partir de los vínculos, el trabajo cooperativo y las acciones cotidianas que sostienen un modelo centrado en las personas y en su territorio. Esta investigación propone repensar el turismo como una práctica social con potencial transformador. No se trata únicamente de ofrecer propuestas más “auténticas” o sostenibles, sino de cuestionar y redefinir las lógicas tradicionales de la oferta y la demanda. En el caso de Suyay Pachamama, la comunidad no ocupa un rol decorativo ni instrumental: es el sujeto activo que da sentido a la

experiencia. Esto exige una reorganización profunda de las relaciones de poder, de las formas de gestión del trabajo y de las narrativas que sostienen los modelos de desarrollo convencionales.

Este tipo de turismo impulsa la escucha de otras voces, el cuestionamiento de nuestras propias prácticas y la construcción de alternativas más justas, humanas y sostenibles. El aporte de este trabajo radica precisamente en su capacidad para demostrar que, incluso en los márgenes y frente a escenarios de precariedad, existen procesos vivos, complejos y significativos. Estos procesos muestran que el turismo no debe ser necesariamente extractivo ni alienante: puede convertirse en una forma de vida que refuerce la identidad cultural, el arraigo y los vínculos comunitarios. Más allá del análisis académico, la investigación asume un posicionamiento comunicativo y ético: una invitación a mirar hacia las comunidades con respeto, aprender de sus formas de organización y construir desde allí modelos de trabajo en turismo más equitativos y solidarios.

La conclusión se amplía al analizar el impacto estructural del turismo comunitario promovido por Suyay Pachamama, especialmente en su relación con las políticas públicas y con una lógica territorial más amplia. A medida que el turismo de experiencias se consolida como alternativa al turismo masivo, se vuelve imprescindible discutir su incidencia en los procesos de desarrollo local, distribución del ingreso, fortalecimiento identitario y resiliencia social.

Una de las principales contribuciones que se pretende desde esta investigación es comprender el turismo comunitario como parte de un entramado amplio de relaciones sociales, económicas y simbólicas. Lejos de concebirse como una práctica aislada, se la aborda como una estrategia territorial que no solo utiliza el espacio, sino que lo transforma: resignifica recursos, reconfigura relaciones de poder y refuerza sentidos de pertenencia. En este marco, el turismo comunitario aparece como un proceso de re-territorialización, en el que las comunidades recuperan el control sobre su territorio y sobre las narrativas que lo explican, integrando pasado, presente y futuro.

Este enfoque lleva también a revisar el rol del Estado. Se observan intervenciones tanto del gobierno nacional como provincial que, si bien han brindado apoyo mediante capacitaciones, financiamiento, asistencia técnica y reconocimiento institucional, lo han hecho de forma parcial y discontinua. Esto genera incertidumbre e inestabilidad para

sostener los procesos comunitarios, que dependen muchas veces del esfuerzo personal de sus integrantes.

Aquí se plantea una tensión clave: el turismo comunitario puede generar impactos relevantes en el desarrollo territorial, pero requiere de políticas públicas coherentes, integrales y sostenidas. No alcanza con el reconocimiento discursivo; resulta indispensable garantizar infraestructura, conectividad, formación permanente, financiamiento adecuado y marcos normativos sensibles a las especificidades del trabajo cooperativo en turismo. Sin ese respaldo, las iniciativas tienden a fragmentarse o agotarse, sostenidas casi exclusivamente por la voluntad de las comunidades.

Desde esta perspectiva, se invita a reflexionar sobre la escalabilidad del turismo comunitario. Si bien la experiencia de Suyay Pachamama se inscribe en territorios de Salta y Jujuy, los aprendizajes construidos tienen potencial para ser replicados en otros contextos rurales y periféricos, donde el tejido comunitario y el arraigo territorial constituyen activos valiosos. En este sentido, el modelo cooperativo también cumple un papel pedagógico al ofrecer herramientas, metodologías y marcos conceptuales que pueden inspirar nuevas formas de turismo responsable, justo y sostenible.

Por último, la dimensión ética resulta central. Esta propuesta no busca solamente generar ingresos, sino hacerlo preservando los lazos comunitarios, evitando la mercantilización cultural y resistiendo la reducción del territorio a una simple postal para el visitante. El modelo promovido por esta organización sitúa en el centro el bienestar colectivo, la equidad, el respeto por los modos de vida locales y la preservación de los saberes ancestrales. Allí radica su potencia transformadora y su relevancia política.

Este enfoque se aparta de las lógicas capitalistas que tienden a privatizar los recursos, homogeneizar los servicios y reducir a las comunidades a simples proveedoras al servicio del visitante. En contraste, se propone una lógica de co-construcción de experiencias, donde el turista deja de ser un consumidor pasivo para convertirse en un actor que participa activamente en una trama de sentidos compartidos.

El valor simbólico del trabajo en territorios históricamente desindustrializados adquiere aquí una relevancia particular. Durante décadas, regiones como Salta y Jujuy han sido periféricas en relación con los grandes polos económicos del país. Frente a esto, el turismo comunitario emerge como una estrategia para revalorizar aspectos que han sido

históricamente desestimados: la ruralidad, las culturas originarias, los saberes locales y los paisajes considerados inhóspitos. Aquello que durante mucho tiempo se interpretó como atraso o aislamiento, hoy se resignifica como autenticidad, patrimonio e identidad colectiva. Esta transformación no solo se inscribe en lo económico, sino también en lo simbólico y en lo político, cuestionando las nociones convencionales de trabajo y desarrollo.

Las voces de quienes integran la cooperativa reflejan que el empleo en turismo comunitario no encaja fácilmente en las categorías tradicionales del mercado laboral. No se trata solamente de recibir una remuneración o cumplir con un horario fijo, sino de generar sentido, sostener el arraigo y fortalecer espacios de comunidad. En este modelo, el trabajo incorpora dimensiones de cuidado, aprendizaje y expresión, ofreciendo así la posibilidad de repensar las nociones de economía solidaria, productividad y bienestar desde una mirada situada en el siglo XXI.

El trabajo integrador no se limita a registrar una experiencia puntual de turismo comunitario en el norte argentino; plantea, en cambio, una mirada comprometida y profundamente humana sobre los desafíos y posibilidades del desarrollo territorial desde abajo. Suyay Pachamama no es solo una cooperativa: representa una afirmación de que es posible transformar la realidad desde las márgenes, a partir de la esperanza, la acción colectiva y la organización popular. En este sentido, el trabajo constituye no solo una contribución académica, sino también un ejercicio narrativo, al recuperar trayectorias, rostros y voces que han sido históricamente invisibilizados.

A lo largo del análisis se retoman algunos ejes centrales que permiten construir una visión contextualizada, crítica y profundamente situada del turismo comunitario. Uno de los aportes más significativos del trabajo es precisamente la visibilización de estas prácticas de enunciación. Los testimonios de los miembros de la cooperativa no aparecen como ilustraciones decorativas, sino como elementos estructurales que otorgan densidad al análisis y permiten dimensionar la subjetividad del trabajo en este ámbito. A través de sus relatos es posible comprender cómo cada persona define su rol dentro del colectivo, negocia su participación, enfrenta sus temores y reafirma sus valores. El caso de Silvia, que se reconoce como “su propia jefa”, o el de Isidoro, quien prioriza el bienestar emocional por sobre los ascensos formales, dan cuenta de realidades que escapan a las lógicas economicistas o cuantitativas predominantes.

Las historias de vida que se presentan permiten advertir que la cooperativa no es un espacio libre de tensiones. Por el contrario, constituye un entorno heterogéneo donde confluyen trayectorias, necesidades y perspectivas diversas. Esta pluralidad constituye una fortaleza, pero también implica desafíos. El trabajo, lejos de ocultarlos, los reconoce como parte inherente del proceso. Las diferencias en el acceso a tecnologías, la desigual distribución de responsabilidades o las condiciones desiguales entre las oficinas de Salta y Jujuy son elementos que invitan a reflexionar sobre los límites y posibilidades de la democracia interna y de la autogestión como modelo organizativo.

Un eje fundamental del análisis es la concepción del territorio como sujeto activo. A lo largo del trabajo, el territorio no se presenta como un simple soporte geográfico para el turismo, sino como un entramado vivo de memorias, relaciones e identidades. La Quebrada de las Conchas, en Salta y el Hornocal, en Jujuy no son solo destinos, sino espacios habitados y narrados por quienes los viven y los reconstruyen día a día. El turismo que se promueve desde esta perspectiva se fundamenta en la diversidad y en el sentido de pertenencia local, alejándose de la estandarización impuesta por el turismo convencional. Esta resignificación territorial constituye un paso clave para descolonizar la mirada turística, que históricamente ha reducido los paisajes a objetos de contemplación y consumo.

Este trabajo también asume una función de denuncia simbólica al mostrar cómo, en contextos de abandono estatal y exclusión del mercado formal de trabajo, el turismo comunitario se consolida como una alternativa concreta de vida. Lejos de idealizar la gestión cooperativa, la presenta como una trinchera desde la cual se reivindica la dignidad, el derecho a habitar el propio territorio y la posibilidad de decidir colectivamente sobre el destino común.

La investigación se inscribe en debates contemporáneos vinculados con la sostenibilidad, la gobernanza participativa y los derechos culturales. No se limita a una mirada técnica o instrumental, sino que sitúa la experiencia de Suyay Pachamama dentro de un proceso más amplio de reconstrucción social y cultural. En este marco, el turismo comunitario se revela como mucho más que una actividad económica: constituye un espacio de formación, memoria, intercambio y transformación personal. Las propias “experiencias de altura” no se reducen a productos turísticos: son propuestas pedagógicas, políticas y

espirituales que invitan a mirar el mundo con otras lentes, desde el arraigo y el sentido comunitario.

Asimismo, incorpora una visión crítica sobre la limitada intervención del Estado en la consolidación de iniciativas de este tipo. Si bien se identifican ciertos apoyos iniciales, estos han sido aislados, ocasionales y, en muchos casos, insuficientes. Esta situación abre un debate necesario en torno al vínculo entre las políticas públicas y las cooperativas turísticas: ¿debe el Estado limitarse a “acompañar” estos procesos o asumir el compromiso de generar condiciones estructurales que aseguren su continuidad? ¿Alcanza con ofrecer capacitaciones y recursos puntuales, o resulta imprescindible establecer marcos normativos, instrumentos financieros e infraestructura adecuada que reconozcan a estas experiencias como actores legítimos del desarrollo territorial?

El análisis también abre la puerta a la posibilidad de replicar y adaptar este modelo en otras regiones. Si bien el trabajo se focaliza en el corredor norte de Argentina, muchas de las dimensiones abordadas, como la autogestión, la participación, el arraigo territorial y la valorización de los patrimonios intangibles, resultan relevantes para otros contextos rurales y periféricos de América Latina. En este sentido, el trabajo se propone como una base metodológica y conceptual que puede orientar la formulación de políticas públicas más inclusivas, la formación de futuros gestores comunitarios y la sensibilización de turistas y consumidores frente a la importancia de optar por prácticas turísticas que generen impactos reales y sostenibles en los territorios.

Este trabajo integrador final pone de relieve que el turismo comunitario no solo es una alternativa económica viable, sino también un espacio donde se disputan nuevos sentidos, derechos y formas de habitar el territorio. Desde las márgenes, colectivos contenedores como Suyay Pachamama están demostrando que es posible construir otras maneras de trabajar, relacionarse y proyectar futuro, sin renunciar a sus saberes, a su identidad ni a su derecho a decidir.

Lo que aquí se analiza no es solo una experiencia local, sino una manifestación concreta de resistencia, creatividad y organización popular. Frente a la invisibilización, este trabajo contribuye a recuperar voces y territorios, proponiendo una mirada situada, crítica y profundamente humana. Lejos de idealizar el modelo cooperativo, se lo expone con sus tensiones, contradicciones y desafíos, precisamente porque su potencia no radica en la

perfección, sino en su capacidad de sostenerse colectivamente, de aprender haciendo y de reivindicar lo común en tiempos de fragmentación.

No se pretende dar por terminada la conclusión, sino abrir nuevas preguntas. ¿Qué otros territorios están construyendo experiencias similares? ¿Qué rol debe asumir el Estado provincial y nacional ante estas iniciativas? ¿Cómo podemos imaginar, desde abajo, modelos de desarrollo que no reproduzcan exclusión, sino que reparen, vinculen y dignifiquen a estos sujetos? Preguntas que, como este trabajo, se formulan no desde las márgenes, sino desde el corazón mismo de las comunidades. Quizás allí radique el mayor pequeño aporte de este trabajo: en recordarnos que otro turismo (más solidario, más comunitario, más sensible) no solo es posible, sino que ya está ocurriendo. Y es desde allí, desde esa certeza tejida en la práctica cotidiana, donde se vuelve urgente narrarlo, sostenerlo y multiplicarlo, Nos recuerda repetidamente que no Somos sino estamos siendo.

A modo de cierre luces y sombras al 2025

Uno de los ejes más importante abordados en este apartado es la relación ambivalente entre las TIC, TAC y la sostenibilidad del modelo cooperativo en el ámbito del turismo comunitario. Al igual que en otros sectores, la digitalización genera impactos estructurales incluso en territorios alejados de los grandes centros económicos, reconfigurando prácticas, competencias y formas de interacción social.

En el caso de la cooperativa Suyay Pachamama, una de sus principales propuestas consiste en brindar experiencias turísticas con logística integrada. Esta incluye traslados en vehículos alquilados (en su mayoría camionetas 4x4) a zonas de difícil acceso como el Hornocal o la Quebrada de las Conchas, con recorridos guiados por habitantes locales que incorporan relatos, prácticas culturales y saberes ancestrales. La organización de estas actividades implica una coordinación articulada entre guías, conductores y personal administrativo, y se sustenta en una red de vínculos territoriales basada en la confianza mutua y la colaboración sostenida.

No obstante, la irrupción de plataformas digitales como Uber, en particular sus variantes premium, tales como Uber Black y Uber SUV, ha introducido transformaciones disruptivas. Algunos turistas, especialmente aquellos pertenecientes a segmentos socioeconómicos medio-altos, han comenzado a utilizar estas aplicaciones para contratar servicios de traslado de manera directa, desarticulando así la propuesta comunitaria.

Estos servicios ofrecen inmediatez, confort y personalización, pero quedan completamente desligados de cualquier dimensión social, territorial o cultural.

Esta tendencia ha derivado en una fragmentación del servicio turístico. La contratación por separado de los traslados reduce el alcance de la experiencia integral y debilita la cadena de valor local: guías, anfitriones y gestores comunitarios se ven desplazados o precarizados, ya que pierden capacidad de incidencia en el diseño de la actividad y reciben menores ingresos por su trabajo. A su vez, los trabajadores cooperativos se ven forzados a reducir tarifas, flexibilizar condiciones o adaptar sus servicios en función de una lógica de mercado que no siempre responde a los principios de la economía solidaria.

Este escenario revela una asimetría estructural en la competencia entre actores globales altamente tecnologizados y organizaciones comunitarias con recursos limitados. Mientras las plataformas multinacionales operan con algoritmos optimizados, presencia digital constante y respaldo financiero internacional, las iniciativas locales enfrentan obstáculos como la falta de conectividad estable, la escasa alfabetización digital y la carencia de infraestructura tecnológica. En ausencia de políticas públicas que regulen estas dinámicas, se amplifican las brechas preexistentes y se debilitan los modelos productivos basados en la autogestión, la territorialidad y el trabajo colaborativo.

No obstante, la investigación realizada también da cuenta de estrategias de apropiación tecnológica impulsadas desde las propias comunidades. Miembros de Suyay Pachamama han comenzado a incorporar progresivamente herramientas digitales, desde sistemas de reservas en línea y redes sociales hasta dispositivos móviles y metodologías de aprendizaje como el M-Learning. Si bien este proceso es heterogéneo y se desarrolla a distintas velocidades, evidencia la capacidad de las pequeñas organizaciones para resignificar las tecnologías, adaptándolas a sus necesidades, ritmos y saberes locales. Lejos de rechazar la tecnología per se, lo que se plantea es la necesidad de una apropiación crítica, situada y orientada a fortalecer la sostenibilidad del modelo cooperativo en el actual contexto digital.

No obstante, la digitalización del turismo no puede comprenderse únicamente desde una lógica tecnocrática positivista. Cuando las plataformas digitales avanzan sin regulaciones adecuadas ni sensibilidad hacia las especificidades territoriales, tienden a desarticular las economías sociales, debilitar los vínculos comunitarios y promover un modelo de consumo individualista que fragmenta el sentido colectivo del turismo. Por ello, más allá

de celebrar los beneficios de la innovación tecnológica, es fundamental promover políticas públicas que regulen la competencia en el entorno digital, amplíen la inclusión tecnológica en contextos rurales y fomenten esquemas de interoperabilidad entre las plataformas comerciales y las cooperativas, evitando así procesos de absorción o desplazamiento.

El debate en torno a las TIC y TAC en el turismo comunitario demuestra que estas herramientas ya forman parte del territorio. La discusión no gira en torno a su incorporación, sino a las formas en que dicha incorporación puede contribuir a fortalecer principios laborales como la equidad, la horizontalidad organizativa y el respeto por la diversidad cultural. En este marco, el turismo comunitario se enfrenta a un doble desafío: sostener su carácter transformador resistiendo a las lógicas del mercado, pero al mismo tiempo adaptarse de manera crítica e inclusiva a las transformaciones tecnológicas, sin que nadie quede al margen. Porque el desarrollo, en este ámbito, no se impone desde afuera, sino que se construye desde adentro, con la comunidad como protagonista.

El turismo comunitario entonces se sitúa en una tensión productiva entre la innovación y la resistencia. La pregunta no es si las herramientas digitales deben ser integradas, sino cómo hacerlo sin erosionar los principios éticos y organizativos que le dan sentido. Suyay Pachamama encarna esta tensión como experiencia concreta de lucha, esperanza y construcción territorial. Reafirma que el desarrollo no se reduce a indicadores económicos ni a la adopción acrítica de tecnologías, sino que se gesta desde la tierra, la memoria colectiva y la decisión de caminar juntas y juntos sin dejar a nadie atrás.

Líneas futuras de investigación

Este trabajo abre una serie de interrogantes y posibles desarrollos que pueden enriquecer la reflexión sobre el cooperativismo turístico y las formas emergentes de trabajo, territorialidad y subjetividad. Entre las líneas de investigación futuras que se desprenden de este estudio, se destacan las siguientes:

Profundización etnográfica sobre la vida cotidiana en las cooperativas: Si bien esta tesis se centró en los discursos de los y las trabajadoras, sería valioso incorporar observaciones de campo prolongadas para analizar cómo se materializan (o se tensionan) las prácticas colectivas en el hacer diario.

Estudios comparativos entre cooperativas de distintas regiones o ramas del turismo: Explorar las continuidades y diferencias entre cooperativas de base rural, urbana, cultural

o indígena podría contribuir a pensar modelos más amplios de organización del trabajo en economías solidarias. Esto también abriría el debate sobre cómo influyen las particularidades geográficas, políticas y culturales en las formas de autogestión.

Las percepciones encontradas en este estudio abren la posibilidad de indagar con mayor profundidad cómo se incorporan —o resisten— los dispositivos digitales en espacios cooperativos. Una línea futura podría explorar la relación entre tecnología, edad, formación previa y autonomía laboral.

Las experiencias narradas invitan a indagar el turismo no como servicio, sino como mediación cultural. Resulta prometedor investigar cómo estas formas de hospitalidad afectan las memorias colectivas y la identidad territorial, especialmente en contextos marcados por la migración, el desarraigo o la exclusión histórica.

ANEXO – Entrevistas a asociados de la cooperativa Suyay Pachamama

El presente anexo reúne trece testimonios de asociados y asociadas de la cooperativa Suyay Pachamama que organiza y gestiona las experiencias Pachamama Kusilla Kusilla (Corredor Salta) y Pachamama Jalalla (Corredor Jujuy), en el marco del Trabajo Integrador Final titulado: *“Estudio Etnográfico y Socio Turístico sobre Experiencias de Altura en las Provincias de Salta y Jujuy, Argentina.”*

Las entrevistas fueron realizadas entre septiembre de 2022 y agosto de 2023, abarcando tanto la temporada baja como la temporada alta del calendario turístico. Se utilizó una metodología cualitativa de tipo etnográfico, con entrevistas semiestructuradas y observación participante, priorizando la voz de los actores locales como fuente legítima de conocimiento entendiendo a la comunicación como una práctica de enunciación y un derecho que habilita otros derechos como el derecho a trabajar.

Las historias de vidas aquí transcritos reflejan una diversidad de trayectorias, edades, roles y territorios. Desde guías asociados y cocineros hasta fotógrafas, talleristas, administrativos y estudiantes, cada testimonio ofrece una mirada singular sobre el trabajo cooperativo, el turismo como herramienta de transformación social, y la construcción de identidad en contextos rurales y comunitarios.

Más allá de los datos técnicos, estas voces revelan emociones, desafíos, aprendizajes y vínculos que no siempre son visibles en los informes académicos. Constituyen, por tanto, una fuente valiosa para comprender el turismo desde adentro, como práctica viva, situada y profundamente humana.

Entrevista 1 – Isidoro (37 años, asociado)

Fecha: Marzo de 2023 (temporada alta)

Rol: Vendedor de experiencias turísticas

Ubicación: Tilcara, Jujuy

Modalidad: Presencial

“Soy muy responsable en la Cooperativa, más allá de que pueda o no gustarme lo que esté haciendo hoy, siempre pongo el compromiso primero, ante todo, no me olvido de que gracias a esto tengo un plato de comida todos los días. También tengo un buen trato con la gente, soy carismático, soy sociable, soy muy tolerante, la venta de las experiencias de la cooperativa es bastante jodida.

El año pasado me ofrecieron un ascenso en la Cooperativa, de pasar de vendedor a encargado de la oficina en San Salvador. Iba a ganar más, por supuesto, pero rechacé la propuesta porque iba a tener más responsabilidades. Tenía que usar la computadora y el sistema de reservas, y yo soy una persona cero tecnologías. Apenas tengo un celular con WhatsApp. También debía encargarme de la caja. Creo que me hubiese generado más estrés que otra cosa. Apenas aguanto siendo vendedor.

Yo creo que lo único que no me detiene a renunciar es la paga, que no es mucha, por cierto. La única diferencia es que yo no estoy en blanco, pero estoy seguro de que una persona que trabaja en el comercio como vendedor y en blanco gana lo mismo que yo, o quizás un poco menos. Pero no es tanta la diferencia.”

Entrevista 2 – Silvia (45 años, asociada)

Fecha: Octubre de 2022 (temporada baja)

Rol: Vendedora de experiencias turísticas

Ubicación: Salta Capital

Modalidad: Presencial

“Me encanta lo que hago en la cooperativa. Siento, en verdad, que nunca podría aburrirme de vender experiencias. Vengo feliz, me despejo, me gusta la independencia que me ofrece. No tengo la presión de un jefe, pues soy mi propia jefa, y sobre todo me da el sueldo con el que puedo seguir ayudando a mi familia.

De chica vendía bollos, frutas, empanadas que hacía mi mamá. Limpiaba, vendía tómbola, loterías, rifas y tantas cosas. Era algo demasiado común en aquellas épocas. No existían los derechos del niño ni denuncias por trabajo infantil, ni era eso mal visto. Eso no se consideraba como un empleo, era una ayuda para la familia.”

Entrevista 3 – Reynaldo (58 años, asociado)

Fecha: Enero de 2023 (temporada alta)

Rol: Chofer de experiencias turísticas

Ubicación: Humahuaca, Jujuy

Modalidad: Presencial

“Esperar a cobrar en el mes es un fastidio, porque a veces necesitas las cosas ya, o alguna que otra urgencia, y no tenés efectivo. En cambio, como chofer, yo tengo plata todos los días: sea comisión, adelanto o propina. Sea mucho o poco, pero tengo. Y así estoy más tranquilo, sin estar pensando que, si no tengo, ¿qué voy a hacer?, ¿a quién le voy a pedir?

Además, en la cooperativa trabajo con comodidad, por placer. Me gusta charlar y conocer gente. Utilizo siempre la frase ‘el trabajo me da vida’, ‘me hace sentir útil’. Ya tendré tiempo de sentarme en un sillón cuando realmente no pueda más, de pies arriba a la mesa... mientras tanto soy joven, ¿o no?” – concluye entre risas.

Entrevista 4 – Asociada administrativa (nombre reservado)

Fecha: Julio de 2023 (temporada alta)

Rol: Administración y ventas

Ubicación: Oficina de Volcán, Jujuy

Modalidad: Presencial

“Después de finalizar mis estudios como Técnica en Relaciones Laborales, comencé la búsqueda de empleo para adquirir experiencia y generar ingresos. Aunque mi labor en la cooperativa no está directamente relacionada con mi formación, me ha permitido

desarrollar habilidades en gestión de reservas, administración de sistemas y comercialización.

Sin embargo, las condiciones laborales presentan algunos problemitas. La oficina de Volcán, en Jujuy, es pequeña y no cuenta con baño privado, lo que me obliga a utilizar el de una vivienda contigua o, en ocasiones, recurrir a una peluquería cercana que cobra por el uso del baño, un gasto que la cooperativa no cubre. Además, la proximidad a la Ruta Nacional 34 representa un riesgo debido a la falta de presencia policial y antecedentes de robos en la zona. Por seguridad, suelo mantener la reja cerrada, aunque esto a veces incomoda a los turistas.

Mi capacitación se realizó en la oficina de Salta Capital, donde aprendí el sistema de reservas y procedimientos administrativos. Si bien fue una experiencia linda, el tiempo dedicado al aprendizaje no fue remunerado. Esta oficina cuenta con mejores condiciones, lo que muestra ciertas desigualdades dentro de la cooperativa.”

Entrevista 5 – Marta (85 años, asociada de ventas)

Fecha: Noviembre de 2022 (temporada baja)

Rol: Vendedora de experiencias en Quebrada de las Flechas

Ubicación: Ruta 40 Angastaco - Molinos, Salta

Modalidad: Presencial

Foto N° 10 Asociada Corredor Salta



Fuente: Cooperativa Suyay

“Trabajo en la Quebrada de las Flechas desde hace 45 años y, a mis 84, sigo en actividad porque me da vida. Aprendí el oficio desde chica, observando y ayudando a mi tío Juan Valerio, quien me enseñó todo antes de partir. Gracias a él, logré sostenerme y mantener mi hogar.

Nunca tuve aguinaldo, vacaciones pagas ni jubilación, pero este trabajo es mucho más que un empleo; es parte de mi identidad. Pasé dificultades con mis hijos, pero la gente buena que encontré me ayudó a seguir adelante. Tres de ellos viven en Buenos Aires, pero mi hija Mercedes siempre ha estado a mi lado, apoyándome.

Mi verdadera educación fue la quebrada y los turistas que recorren la Ruta 40. Desde que me sumé a la cooperativa, mi trabajo cambió: ahora vendo experiencias en lugar de excursiones. Me enviaron tecnología para facilitar la gestión, pero sigo prefiriendo mi máquina de escribir. Aprendí a comunicarme con extranjeros, aunque hablo poco inglés, y cada vez llegan más visitantes de lugares lejanos.

El dinero nunca fue lo más importante. Lo que valoro es lo aprendido, tanto de mi tío como de los turistas. No tengo sueños pendientes; siempre quise quedarme en mi tierra,

hacer lo que amo y disfrutar cada día. Agradezco a Dios que aún pueda seguir trabajando, con mis seres queridos cerca y mi té de las 9 y las 17 como compañía fiel.”

Entrevista 6 – Leonor (27 años, asociada auxiliar de enfermería)

Fecha: Enero de 2023 (temporada alta)

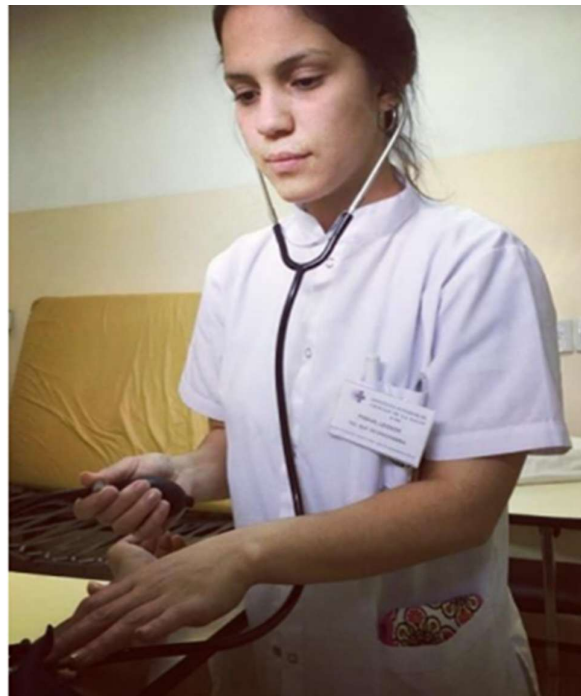
Rol: Acompañante de experiencias turísticas

Ubicación: Salta Capital y Quebrada de Humahuaca, Jujuy

Modalidad: Presencial

“Trabajar aquí ha sido una experiencia de crecimiento personal y profesional. Aunque mi formación no estaba orientada al turismo, he aprendido a valorarlo mientras continúo mis estudios en la UNSa. Me apasiona viajar, conocer personas y descubrir que cada recorrido tiene algo único, incluso cuando el destino es el mismo.

Foto N° 11 Asociada Corredor Jujuy



Fuente: Cooperativa Suyay

Uno de los momentos más conmovedores fue acompañar a dos jóvenes santiagueños que viajaron para esparcir las cenizas de su padre en el mirador del Zenta. Él visitaba el

Hornocal dos veces al año y, antes de fallecer, dejó una carta pidiéndoles que, cuando llegara el momento, lo llevaran allí. Al llegar, el sol iluminaba el paisaje y el silencio nos envolvió. Lloramos juntos, pero al regresar, sentimos paz y gratitud, sabiendo que cumplimos su última voluntad.

El ingreso por comisiones es bueno en temporada alta, aunque la situación económica exige ciertos ajustes. Sin embargo, este trabajo me brinda la posibilidad de estudiar, cubrir mis gastos y seguir creciendo. Lo más valioso ha sido aprender a trabajar en equipo, confiar en los demás y desarrollar un sentido profundo de compañerismo.

Las experiencias son enriquecedoras, pero también hay desafíos. Algunos turistas llegan con mal humor y descargan su frustración en quienes los atendemos, afectando el ambiente del grupo. También me impacta la creciente presencia de viajeros solitarios que buscan conexión, reflejando una necesidad profunda de compañía y escucha. A pesar de todo, la cooperativa me ha dado mucho más de lo que imaginé: una oportunidad de aprender, compartir y ser parte de algo significativo.

Entrevista 7 – Agustín (35 años, cocinero asociado)

Fecha: Abril de 2023 (temporada alta)

Rol: Cocinero en experiencias de Altura

Ubicación: Corredor Jujuy (zona de Los Cardones)

Modalidad: Presencial

“Después de años cocinando en un boliche de Salta, sentí que necesitaba un cambio. La cocina siempre fue mi pasión, pero me faltaba algo más. Cuando escuché sobre la cooperativa, pensé que podía ser lo que buscaba, y no me equivoqué.

Nunca imaginé cocinar en pleno cerro, con los turistas alrededor, sintiendo el olor a leña y el viento de la puna. Hoy me encargo de la cocinita móvil, preparando platos en el camino, donde nos agarre la tarde. Cada comida es como abrir la puerta de mi casa y compartir un pedacito de nuestra historia.

Lo mejor de la cooperativa es el compañerismo. Acá nadie camina solo. En cada viaje, no solo mostramos lo que comemos, sino que compartimos con el corazón. Una vez, en Los Cardones, unos turistas alemanes me pidieron que les enseñara a hacer empanadas. Nos sentamos junto al fuego, amasamos, hicimos el repulgue, y entre risas, les conté sobre

mi abuela y nuestras cocinas de barro. Me dijeron que fue lo mejor del viaje, y yo sentí que mi corazón se hacía flor.

Por eso me quedé. Porque acá uno cocina sin apuro, con cariño y memoria. Hoy ya no trabajo entre cuatro paredes, cocino bajo el cielo, entre los cerros, con los cardones como testigos. Y cada vez que saco una olla, siento que estoy regalando un pedacito de Jujuy. Eso no tiene precio.”

Entrevista 8 – Milagros (39 años, asociada tallerista)

Fecha: Mayo de 2023 (temporada alta)

Rol: Tallerista de telar y tintes naturales

Ubicación: Angastaco Corredor Salta

Modalidad: Presencial

“Desde pequeña, el tejido ha sido parte de mi vida. Aprendí de mi abuela cuando tenía nueve años y desde entonces confeccioné mantas, caminos de mesa y bolsos. Sin embargo, en las ferias, todo se vendía a precios ínfimos, sin reconocimiento por el trabajo y el conocimiento que había detrás de cada pieza.

Cuando supe de la cooperativa, dudé en acercarme. Pensé que sería como otras organizaciones donde te registran en una lista y luego te olvidan. Pero esta vez fue diferente. En la primera reunión me escucharon, preguntaron qué necesitaba y qué quería hacer. Me ofrecieron ser tallerista, compartir con los visitantes los tintes naturales y el arte del telar.

Después de un montón de tiempo, sentí que mi saber no es menos, sino diferente.”

Entrevista 9 – Ernesto (34 años, guía originario del Hornocal)

Fecha: Junio de 2023 (temporada alta)

Rol: Guía local y estudiante de turismo

Ubicación: Comunidad del Hornocal, Jujuy

Modalidad: Presencial

“Mientras estudio la tecnicatura en turismo en Tilcara, descubrí que la cooperativa me ha enseñado más que cualquier aula. Inicialmente ingresé para cumplir con mis horas de

práctica, pero pronto entendí que este espacio no solo me permitía aplicar mis conocimientos, sino también aprender aquello que no se enseña en la facultad.

Lo que me motivó a quedarme fue el valor que aquí se le da a la participación. Aunque soy joven, me incluyeron en reuniones, me permitieron proponer ideas y hasta tuve la oportunidad de colaborar en el diseño de nuevos circuitos turísticos. Aprendí sobre logística, trato con visitantes, armado de presupuestos y gestión de redes sociales, adquiriendo herramientas que van más allá de lo académico.

Más allá de la técnica, aquí entendí el verdadero sentido del turismo. No es solo un negocio, sino una herramienta para visibilizar culturas y fortalecer comunidades. Lo importante no es cuántos turistas llegan, sino cómo se sienten y qué se llevan del lugar. Esta visión transformó mi forma de entender mi profesión y me confirmó que quiero dedicarme al turismo con un enfoque social.”

Entrevista 10 – Rocío (32 años, asociada de ventas)

Fecha: Mayo de 2023 (temporada alta)

Rol: Ventas y atención al público

Ubicación: Oficina de Salta Capital

Modalidad: Presencial

“Antes de ingresar a la cooperativa, había trabajado en distintos empleos como moza, niñera y cajera, pero nunca lograba estabilidad. Siempre había algo: salarios adeudados, despidos sin previo aviso o condiciones que no me permitían continuar. Cuando escuché sobre Suyay Pachamama, pensé que sería como otras organizaciones, pero decidí asistir a una reunión y ahí todo cambió. Nadie preguntó por mis títulos ni por mi experiencia en turismo; solo querían saber si tenía ganas de formar parte.

Siendo mamá sola, necesito horarios flexibles, y aquí lo entendieron desde el primer día. Trabajo en ventas desde la oficina de Salta y, cuando mi hijo se enferma o debo atender alguna urgencia, siempre hay alguien que me cubre. Nunca había sentido tanto compañerismo en un trabajo. Pero más allá de la organización del tiempo, lo que realmente me atrapó fue el sentido de pertenencia. En la cooperativa no soy solo una empleada: puedo opinar, decidir y aprender. Me ayudaron a capacitarme, me enseñaron a manejar el sistema de reservas.”

Entrevista 11 – Isidoro (41 años, guía asociado)

Fecha: Abril de 2023 (temporada alta)

Rol: Guía de caminatas interpretativas

Ubicación: Quebrada de Humahuaca, Jujuy

Modalidad: Presencial

“Durante años fui maestro rural, hasta que cuestiones de salud me obligaron a dejar el aula. Fue un golpe difícil, porque enseñar siempre había sido mi vocación. Pasé un tiempo sin rumbo, hasta que alguien me sugirió que podía ser guía en circuitos locales. Me acerqué a una reunión y me recibieron con respeto y entusiasmo.

Me motivó participar porque descubrí que podía seguir enseñando, aunque de una forma diferente. Hoy acompaño grupos en caminatas por la quebrada, compartiendo conocimientos sobre la flora, la fauna y la historia del lugar. Me preparo para cada recorrido como antes lo hacía para una clase, y eso me llena. Lo más valioso es que no estoy solo. Formo parte de una red que se apoya, se organiza y apuesta por el desarrollo local sin perder de vista los valores comunitarios. Aquí encontré un propósito y una comunidad que me hizo sentir que aún puedo contribuir con lo que sé. Por eso decidí quedarme.”

Entrevista 12 – Roberto (48 años, guía asociado)

Fecha: Marzo de 2023 (temporada alta)

Rol: Guía de cerros y facilitador cultural

Ubicación: Tilcara, Jujuy

Modalidad: Presencial

“Desde que tengo memoria, los cerros han sido parte de mi vida. Nací en Tilcara y desde los 16 años recorría los cerros junto a mi abuelo, hacia lugares como el Abra del Cóndor, donde el silencio es tan profundo que uno escucha sus propios pensamientos.

Lo que más me motiva es ver cómo los turistas conectan con nuestras tradiciones. A través de actividades como las ofrendas a la Pachamama y cursos de tejido con lana de llama, fusiono el conocimiento ancestral con el turismo moderno. Siento que esta experiencia no es solo un trabajo, sino una forma de vida, una oportunidad para mostrar lo que amo

de mi tierra y continuar con la tradición de los guías de cerros, quienes han sido los ojos y la voz de nuestra cultura por generaciones.”

Entrevista 13 – Ana (41 años, asociada fotógrafa)

Fecha: Febrero de 2023 (temporada alta)

Rol: Fotógrafa de experiencias turísticas

Ubicación: Corredor Salta–Jujuy

Modalidad: Presencial

“Desde chica, siempre me gustó la fotografía, aunque nunca imaginé que me llevaría al turismo. Llegué a la cooperativa por casualidad, buscando una oportunidad de trabajo, pero encontré mucho más: una comunidad. Ser fotógrafa en las excursiones me permitió ver cada viaje como una oportunidad para capturar momentos únicos. No se trata solo de tomar imágenes, sino de atrapar emociones, de dejar un recuerdo imborrable para quienes pisan esta bendita tierra por primera vez.

Una de las fotos que más atesoro es la de una pareja celebrando sus 50 años de casados en el Salar de Arizaro. Se abrazaron justo cuando el sol se escondía detrás de los cerros, y todo el paisaje parecía de película.

Lo mejor de la cooperativa es el compañerismo. Y no solo mejoré mi técnica fotográfica, sino que también aprendí de la gente y sus historias. Cada día es una nueva oportunidad para crecer, para conectar y para regalar imágenes que representan más que un paisaje: son recuerdos que los viajeros se llevan para siempre.”

Los testimonios reunidos en este anexo no solo documentan experiencias laborales, sino que trazan un mapa emocional y cultural del turismo comunitario en el noroeste argentino. Cada voz, con su tono y su historia, aporta una pieza al entramado colectivo que da vida a las experiencias de altura.

A través de estas narrativas, se visibilizan saberes ancestrales, estrategias de resiliencia, vínculos intergeneracionales y formas alternativas de organización del trabajo. La cooperativa emerge no solo como un espacio económico, sino como un territorio simbólico donde se construyen pertenencias, se negocian identidades y se proyectan futuros posibles.

Este anexo no pretende cerrar una interpretación, sino abrir múltiples lecturas. Las palabras de quienes habitan y sostienen el turismo desde lo cotidiano invitan a repensar el rol del visitante, el sentido del viaje y la potencia transformadora del encuentro.

BIBLIOGRAFÍA

A.C.I. (Asociación Cooperativa Internacional 2019). Turismo comunitario y desarrollo local sostenible en América Latina.

Acerenza, M. (2019). Turismo de Proximidad: Beneficios y Retos. Editorial Turismo Sostenible.

Acuña Crispín, A. (2012). Turismo Comunitario y Autonomía Cultural. Revista de Estudios Latinoamericanos, 14(2), 85-103.

Acuña Crispín, M. (2012). Dinámicas de cooperación en comunidades rurales y su impacto en la equidad social.

Aguirre, J. (2011). El potencial turístico de los paisajes naturales y culturales. Editorial Turismo Sostenible.

Arnstein, S. R. (1969). Una escalera de participación ciudadana. Journal of the American Institute of Planners, 35(4), 216–224.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Innovaciones tecnológicas en el turismo 4.0. Banco Interamericano de Desarrollo.

Barkin, D. (2001). Innovación y resistencia en el turismo rural comunitario. Revista de Turismo Sostenible, 9(1), 45-56.

Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). Estacionalidad en el turismo. Elsevier.

Bertoncello, M. (1998). Turismo y producción del espacio en la Argentina. Estudios Sociales, 14(1), 103–119.

Bertoncello, M., & Troncoso, C. (2002). Territorios turísticos: producción y reproducción del espacio turístico en la Argentina. Estudios y Perspectivas en Turismo, 11(3/4), 151–180.

- Bianchi, R. (2003). El turismo comunitario como catalizador para el desarrollo sostenible y la cohesión social.
- Bisconti, M. F. (2010). Proyectos piloto en sitios Ramsar y reservas de biosfera. Universidad de Morón, Facultad de Ciencias Aplicadas al Turismo y la Población, INDICAT.
- Black, R., & Crabtree, A. (2007). Quality Assurance and Certification in Ecotourism. CABI Publishing.
- Blackstock, K. (2005). A critical look of community-based tourism. *Community Development Journal*, 40.
- Boisier, S. (2001). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? CEPAL.
- Braidotti, R. (2000). Género y subjetividad nómada. Gedisa.
- Bresser Pereira, L. C., & Cunill, N. (2002). Gobernanza y administración pública. Editorial Nueva Gestión.
- Brundtland, G. H. (1987). Nuestro futuro común: Informe Brundtland. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas.
- Buarque de Holanda, S. (2002). Desarrollo territorial y turismo comunitario. São Paulo: Ediciones Universitarias.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Avances en tecnologías de la información y gestión turística: 20 años después y 10 años después de Internet: El estado de la investigación en turismo electrónico. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Butler, R. W. (1994). Estacionalidad en el turismo: Problemas y desafíos. *Tourism Management*, 5(2), 89–94.
- Butler, R. W. (1999). Turismo sostenible: Una revisión de vanguardia. *Tourism Geographies*, 1(1), 7–25.
- Cáceres, M., Troncoso, S., & Vanevic, L. (2013). Turismo comunitario en Argentina: Orígenes, rol del Estado y vinculación con América Latina. Buenos Aires: Editorial Turística.
- Cañada, E. (2010). Turismo en Centroamérica: ¿Desarrollo o exclusión? Editorial Alba Sur.

Certeau, M. de (1990). La invención de lo cotidiano. Artes de hacer (Vol. 1). Universidad Iberoamericana –

Chalde Romagnoli, F. (2019). Red de Turismo Campesino de los Valles Calchaquíes.

Cohen, E. (1979). Replanteamiento de la sociología del turismo. *Anales de Investigación Turística*, 6(1), 18-35.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). Turismo: principios y práctica.

Pearson Education.

Coraggio, J. L. (2021). La economía popular y solidaria en América Latina: Entre la economía de subsistencia y otra economía. CLACSO.

Coraggio, J. L., & Singer, P. (Eds.). (2016). La economía social y solidaria en movimiento: Tensiones, contenidos y valores. CLACSO.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.

Dessler, G. (2017). Gestión de Recursos Humanos. Educación Pearson.

Diekmann, A., & McCabe, S. (2011). Turismo comunitario: una herramienta digital para el desarrollo y el empoderamiento. En M. Novelli (Ed.), Turismo y desarrollo en el mundo en desarrollo (págs. 106-120). Routledge.

Díez, J., & Bazzani, M. (2005). La investigación cualitativa en turismo: un enfoque desde las ciencias sociales. Universidad Nacional de Quilmes.

Dirección Nacional de Mercados y Estadística. (2022). Informe sobre estacionalidad en el empleo turístico en áreas rurales. Ministerio de Turismo de Argentina.

Escobar, A. (2014). Sentipensar con la tierra: Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia. Editorial UNAULA.

Federici, S. (2013). El patriarcado del salario. Traficantes de Sueños.

Fernández, A., & González, J. (2015). Guía Argentina de Turismo Rural. Ministerio de Turismo de Argentina.

- Fernández, M., & López, M. (2020). Turismo y territorio: aportes para un debate desde América Latina. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Ferreyra, M. V. (2023). Flora vascular de alta montaña en la Patagonia argentina. *Darwiniana*, nueva serie, 11(1), 43–70.
<https://doi.org/10.14522/darwiniana.2023.111.1072>
- Forneris, E. (2014). El impacto del turismo inclusivo en las comunidades rurales. *Revista de Turismo Sustentable*, 6(3), 45-57.
- Fortunato, N. (2015). La formación en turismo, su legitimación académica y la identidad de sus profesiones. En *Realidad, tendencias y desafíos en turismo (CONDET)*. Universidad Nacional del Comahue.
- Galli, C. I., & Landa Ramírez, E. M. (2022). Interpretación del paisaje desde un punto de vista geológico: ambientes continentales actuales y pasado de la Quebrada de las Conchas. En R. E. Ledesma (Coord.), *Destino Cafayate y Quebrada de las Conchas (Salta): Comunicación pública de la ciencia y turismo responsable. Apuntes breves para guías de turismo* (pp. 43–59). Universidad Nacional de Salta, Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades (ICSOH-CONICET).
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/226712>
- Gallo, A., Rodríguez, L., & Sánchez, P. (2021). Gestión sostenible y el producto turístico: Perspectivas contemporáneas. Editorial Turística.
- Gannon, M. J. (1994). *Comprensión de las culturas globales: Viajes metafóricos a través de 17 países*. Sage Publications.
- García Canclini, N. (1996). *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales de la globalización*. Grijalbo.
- Gascón, J. (2011). *¿Turismo responsable o neoliberalismo encubierto? El turismo rural comunitario en América Latina*. Editorial Icaría.
- Gascón, J., & Marchena, M. (2011). *El turismo en el desarrollo rural: Una visión crítica*. Editorial Icaría.
- Getino, O. (1991). *Turismo: ¿globalización o supervivencia?* Ediciones Letra Buena.

- Giampiccoli, A., & Mtapuri, O. (2012). Community-based tourism: An exploration of the concept(s) from a political perspective. *Tourism Review International*, 16(1), 29-43.
- Gómez, L., & Rodríguez, M. (2015). Intercambio Cultural en el Turismo Comunitario. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 546-562.
- Gómez, M. (2019). Turismo comunitario y desarrollo territorial en América Latina. CLACSO.
- Gómez, M. (2020). Perspectivas críticas del turismo en América Latina: territorios, actores y disputas. Ediciones del ICALA.
- Gómez, M., & Fernández, M. (2020). Turismo y disputas por el territorio en América Latina. CLACSO.
- González, L. (2017). Turismo de altura y conexión cultural. *Revista de Ecoturismo*, 12(3), 120-135.
- Gretzel, U., Yuan, Y. L., & Fesenmaier, D. R. (2006). Preparándose para la nueva economía: Estrategias publicitarias y cambio en las organizaciones de marketing de destinos. *Journal of Travel Research*, 45(2), 146–158.
- Grönroos, C. (2007). Gestión y marketing de servicios: gestión de clientes en la competencia de servicios. Wiley.
- Gutiérrez, X. (2015). Turismo Comunitario y Desarrollo Sostenible. *Revista de Ecoturismo*, 10(2), 45-60.
- Hall, D., & Richards, G. (2003). Turismo y desarrollo comunitario sostenible. Routledge.
- Haraway, D. (1995). Ciencia, cyborgs y mujeres. La invención de la naturaleza. Cátedra.
- Hecht, J. (2012). La hospitalidad como experiencia ética. En P. Kusch (Comp.), *Turismo y hospitalidad: tramas culturales del encuentro*. Paidós
- Honey, M. (1999). *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Island Press.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Manual de calidad de Juran*. McGraw-Hill.
- Kieffer, A. (2018). Intercambio cultural y desarrollo en el turismo rural comunitario: Avances en destinos turísticos. Fundación Turismo y Cultura.

- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing para Hotelería y Turismo*. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Lacko, M. (2019). *Fortalecimiento del turismo comunitario en Argentina*. Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.
- León, M. (2025). *Impacto cultural y económico del turismo comunitario: Estrategias de sostenibilidad en comunidades locales*. Editorial Turismo y Sociedad.
- Leyton, D. (2025). Cinco años de compromiso con el turismo sostenible en Jujuy. *El Tribuno de Jujuy*. <https://eltribunodejujuy.com/informacion-general/2025-6-17-13-41-0-5-anos-de-compromiso-con-el-turismo-sostenible-en-jujuy>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Investigación naturalista*. Sage Publications.
- López-Guzmán, T., Borges, O., & Castillo-Canalejo, A. M. (2013). Turismo comunitario en Cabo Verde: Un estudio de caso. *Turismo y Gestión Hotelera*, 19(1), 23–34.
- Lucchetti, V., & Font, X. (2013). *Turismo comunitario: factores críticos de éxito*. Documento ocasional del ICRT n.º 27. Universidad Metropolitana de Leeds.
- MacCannell, D. (1976). *El turista: una nueva teoría de la clase ociosa*. University of California Press.
- Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. OIT.
- Mankiw, N. G. (2020). *Principios de economía* (8ª ed.). Cengage Learning.
- Marchena, M. (1993). *Geografía del turismo: del diagnóstico territorial a la planificación*. Oikos-Tau.
- Martínez, M. E. (2021). *Turismo comunitario y sostenibilidad en contextos rurales latinoamericanos*. Ediciones Universidad Nacional.
- McCabe, S. (2011). *Turismo y justicia social*. Routledge.
- Mercado Echazú, C.; Walter, G. (2019) *Dinámicas turísticas y potencialidades en Santa Rosa de Tastil- Salta, Argentina* *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 2, 2019

Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing en viajes y turismo* (4ª ed.). Routledge.

Ministerio de Turismo de la Nación (Mintur). (2009). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2005-2016*. Buenos Aires: Ministerio de Turismo de la Nación.

Moirano, M. C. (1998). La formación del docente como profesional reflexivo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 17, 35–60.

Mowforth, M., & Munt, I. (2009). *Turismo y sostenibilidad: desarrollo, globalización y nuevo turismo en el Tercer Mundo*. Routledge.

Mowforth, M., & Munt, I. (2015). *Turismo y sostenibilidad: Desarrollo, globalización y nuevos desafíos*. Routledge.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2023). *Informe sobre sostenibilidad y el desarrollo del turismo rural comunitario*. Organización Mundial del Turismo.

Osorio, F. (2010). *Turismo, cultura y desarrollo sostenible: una aproximación crítica desde América Latina*. Editorial Universidad Nacional.

Otero, A. M. (2014). ¿El turismo como constructor de identidades? *Condet*, (4), Artículo 7. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. <http://condet.edu.ar/cndt/images/articulos/Articulo%207%20Otero%20Condet%204.pdf>

Otero, D. (2014). *Turismo, desarrollo y territorio: aproximaciones desde América Latina*. CLACSO.

Page, S. (1999). *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. Routledge.

Palomo Pérez, A. (2006). *Planificación turística: del modelo tradicional al modelo sostenible*. Universidad de Huelva.

Parra-López, E., Bulchand-Gidumal, J., Díaz-Armas, R., & López-Saumell, R. (2011). Intenciones de usar las redes sociales para organizar y realizar viajes vacacionales. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 60–654.

Pérez, S. (2020). *Turismo y poder: Perspectivas críticas desde América Latina*. Ediciones CLACSO.

- Pérez Winter, L. (2023). Gobernanza territorial y sostenibilidad en proyectos turísticos. Editorial de Desarrollo Rural.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada negocio un escenario. Harvard Business School Press.
- Pulido, J. (2007). Turismo Comunitario: El Camino hacia un Turismo Sostenible. Editorial Síntesis.
- Putnam, R. D. (1993). Construyendo la democracia: Tradiciones cívicas en la Italia moderna. Princeton University Press.
- Reygadas, L. (2016). Redes de desigualdad: Un enfoque de economía política. El Colegio de México.
- Richards, G. (2001). Cultural Tourism: Global and Local Perspectives. Haworth Press.
- Richards, G., & Wilson, J. (2006). Desarrollo de la creatividad en las experiencias turísticas: ¿una solución a la reproducción en serie de la cultura? *Tourism Management*, 27(6), 1209-1223.
- Ritchie, B., & Crouch, G. (2003). El turismo como herramienta de desarrollo territorial. Madrid: McGraw Hill.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). El destino competitivo: Una perspectiva de turismo sostenible. CABI Publishing.
- Rodríguez, M. A. (2021). Autogestión y turismo comunitario: experiencias desde América Latina. Editorial Tinta Limón.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). Qualitative interviewing: The art of hearing data. Sage publications.
- Schejtman, A., & Berdegúe, J. (2008). Gestión comunitaria y turismo inclusivo en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL.
- Serrano, J., & García, F. (2018). Empoderamiento Comunitario a través del Turismo. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 10(1), 44-61.
- Serrano, J., & García, M. (2018). Turismo rural como estrategia económica. *Revista de Economía Local*, 12(3), 45–63.

- Simondon, G. (1989). **Du mode d'existence des objets techniques**. Aubier.
- Sharpley, R. (2009). Desarrollo turístico y medio ambiente: ¿más allá de la sostenibilidad? Earthscan.
- Smith, M. (2012). *Issues in Cultural Tourism Studies*. Routledge.
- Smith, M., & Duffy, R. (2003). *La ética del desarrollo turístico*. Routledge.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart, and Winston.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Suárez, J. (2013). *Turismo comunitario: Retos y oportunidades para el desarrollo local en América Latina*. Editorial Abya-Yala.
- Tosun, C. (2000). Límites a la participación comunitaria en el proceso de desarrollo turístico en países en desarrollo. *Tourism Management*, 21(6), 613-633.
- Troncoso, C. A. (2011). Procesos actuales de valorización turística y patrimonial de la ciudad de Salta. En IX Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-034/481>
- Troncoso, C. A. (2023). Turismo aventura, exploración y negociaciones en la creación de la Puna argentina como destino turístico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(3), 637-650.
- Uriely, N. (2005). La experiencia turística: Desarrollos conceptuales. *Anales de Investigación Turística*, 32(1), 199–216.
- Urry, J. (2002). *The Tourist Gaze*. SAGE Publications.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. George Braziller.
- Weaver, D. (2001). *The Encyclopedia of Ecotourism*. CABI Publishing.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zapata, M. J., Hall, C. M., Lindo, P., & Vanderschaeghe, M. (2011). ¿Puede el turismo comunitario contribuir al desarrollo y la reducción de la pobreza? *Lecciones de Nicaragua. Temas actuales en turismo*, 14(8), 725–749.

