

Encuentro y transformación en el turismo: prácticas, subjetividades y producción de sentido

Encounter and Transformation in Tourism: Practices, Subjectivities, and the Production of Meaning

ARTÍCULO

Cristina Iglesias Salvado

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Contacto: ciglesias35@gmail.com

Eduardo Guerrero

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Contacto: eduardoguerrero.dges@gmail.com

Recibido: mayo de 2026

Aceptado: julio de 2026

Resumen

Este artículo analiza el turismo comunitario como una práctica social de encuentro y transformación a partir del caso de la Cooperativa Suyay Pachamama y de dos "Experiencias de Altura" desarrolladas en los corredores turísticos de Salta (Pachamama Kusilla Kusilla) y Jujuy (Pachamama Jalalla), en el noroeste argentino.

El presente artículo propone discutir el encuentro y la transformación en el turismo comunitario, tomando como base el análisis situado del caso. Desde un enfoque cualitativo orientado por la perspectiva etnográfica, se combinan observación participante, entrevistas en profundidad y revisión de documentos operativos para reconstruir cómo se producen y significan, en situaciones concretas, las interacciones entre cooperativistas, visitantes y territorio.

Los resultados evidencian que el turismo comunitario genera ingresos y visibiliza saberes locales, aunque persisten tensiones asociadas a desigualdades rurales, estacionalidad y brechas digitales

Palabras clave: turismo comunitario; cooperativismo; prácticas turísticas.

Abstract

This article analyzes community-based tourism as a social practice of encounter and transformation, drawing on the case of the Suyay Pachamama Cooperative and two "High-Altitude Experiences" (*Experiencias de Altura*) developed within the tourism corridors of Salta (Pachamama Kusilla Kusilla) and Jujuy (Pachamama Jalalla) in northwestern Argentina.

The article examines the dynamics of encounter and transformation in community-based tourism through a situated analysis of this case. Adopting a qualitative approach guided by an ethnographic

perspective, the study combines participant observation, in-depth interviews, and a review of operational documents to reconstruct how interactions among cooperative members, visitors, and the territory are produced and imbued with meaning in concrete situations.

The results demonstrate that community-based tourism generates income and brings local knowledge to the fore, although tensions linked to rural inequalities, seasonality, and digital divides persist.

Keywords: community-based tourism; cooperativism; tourism practices.

1. Introducción

En los debates contemporáneos sobre turismo, la noción de “experiencia” suele presentarse como promesa de autenticidad, aprendizaje y cercanía cultural. Sin embargo, cuando se observa el turismo en tanto práctica social situada, la experiencia no se agota en el consumo de paisajes o patrimonios: se produce en el encuentro entre actores con posiciones desiguales, saberes heterogéneos y expectativas a veces contradictorias. En ese sentido, el turismo comunitario constituye un campo privilegiado para indagar cómo el “encuentro” se organiza, se disputa y, eventualmente, habilita transformaciones en las subjetividades, en las formas de trabajo y en los modos de habitar el territorio.

Este artículo se centra en la Cooperativa Suyay Pachamama¹, una organización de base comunitaria que comercializa “Experiencias de Altura” en dos corredores turísticos del noroeste argentino: Pachamama Kusilla Kusilla (provincia de Salta) y Pachamama Jalalla (provincia de Jujuy). La Cooperativa Suyay Pachamama es una organización gestada a partir de la confluencia de trabajadores del turismo de Salta y Jujuy, que autogestiona circuitos específicos en los territorios de la Quebrada de las Conchas y la Serranía del Hornocal.

Para esta investigación, la cooperativa constituye el eje de análisis por su carácter de entidad de la economía social y solidaria, cuya estructura formal e institucional se consolidó en agosto de 2020 con la elección de su Consejo de Administración, integrado por los roles de presidencia, vicepresidencia, secretaría y tesorería.

Distanciándose de los esquemas corporativos convencionales, la entidad nuclea en la actualidad a una base estable aproximada de 37 asociados, lo que permite dimensionar la escala organizativa de la experiencia trabajada. Sus integrantes provienen de sectores populares e informales de las comunidades de Salta y Jujuy.

La propuesta distribuye en un reparto colectivo de tareas en funciones operativas y técnicas delimitadas: guías locales, responsables de logística y transporte, preventistas o asistentes de

¹ El trabajo se inscribe en una investigación más amplia desarrollada en la tesis de maestría de Guerrero, E. (2026), centrada en el análisis etnográfico y socioturístico de la comercialización de estas propuestas en Salta y Jujuy.

primeros auxilios. Mediante estas prácticas de articulación interna, estos trabajadores del turismo configuran dinámicas frente a condiciones históricas de vulnerabilidad laboral en corredores viales y zonas de alta montaña del noroeste argentino. La localización territorial de las experiencias permite precisar el anclaje espacial del caso y su inscripción en paisajes representativos del noroeste argentino.

Tabla 1. Localización territorial de las Experiencias de Altura

Lugar	Provincia	Localidad cercana	Referencia geográfica	Coordenadas aproximadas
Serranías del Hornocal	Jujuy	Humahuaca	Aproximadamente 25 km al este de Humahuaca, en la Quebrada de Humahuaca.	23°15'42" S, 65°07'21" O
Quebrada de las Conchas / Cafayate	Salta	Cafayate	Sobre la Ruta Nacional 68, en los Valles Calchaquíes, próxima a Cafayate.	25°58'08" S, 65°44'59" O

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. **Nota:** las coordenadas son aproximadas y se utilizan con fines de localización contextual.

Fig. 1 Mapa de la Región Norte, Provincias Salta y Jujuy, con imágenes y datos de los circuitos que incluyen las Serranías del Hornocal (Jujuy) y la Quebrada de las Conchas (Salta)



Fuente: elaboración propia en base al Portal oficial de turismo de Jujuy (2026) y de Salta (2026).

Estas ubicaciones permiten situar las experiencias dentro de paisajes representativos del noroeste argentino, donde se combinan valores naturales, geológicos, turísticos y culturales. Las Serranías del Hornocal aportan una referencia clave por su cercanía a Humahuaca y por su vínculo con la Quebrada de Humahuaca, un área de fuerte identidad cultural y presencia de comunidades originarias. Por su parte, la Quebrada de las Conchas o Quebrada de Cafayate amplía el análisis hacia los Valles Calchaquíes, y destaca a relación entre relieve, turismo, conservación ambiental y uso social del territorio.

En estos territorios, las experiencias combinan actividades de naturaleza y aventura con prácticas culturales guiadas por habitantes locales (relatos, gastronomía, artesanías y ritualidades), y configuran escenas concretas de interacción entre visitantes, anfitriones y mediadores. Esta articulación entre paisaje, trabajo y cultura permite abordar el caso de la oferta turística y la práctica social situada.

El objetivo es analizar de qué manera la comercialización y puesta en acto de estas prácticas turísticas impacta (a) las dinámicas laborales y organizativas de la cooperativa, (b) las relaciones sociales que se activan en cada experiencia y (c) la construcción de identidades y saberes en el marco del trabajo cooperativo. Este trabajo analiza cómo la comercialización y puesta en práctica de experiencias turísticas incide en tres dimensiones del trabajo cooperativo: las dinámicas laborales y organizativas, las relaciones sociales que se activan durante cada experiencia y la construcción de identidades y saberes colectivos. Desde esta perspectiva, la transformación no se entiende como un cambio necesariamente positivo ni lineal, sino como una reconfiguración situada, que puede fortalecer vínculos y producir reconocimiento, pero también generar tensiones, conflictos o reproducir jerarquías.

El artículo se organiza del siguiente modo: en primer lugar, se presenta la estrategia metodológica; luego se revisan nociones teóricas sobre prácticas turísticas, hospitalidad/alteridad y trabajo cooperativo; finalmente, se analizan los hallazgos del caso Suyay Pachamama y se discuten sus implicancias para pensar políticas y modelos de desarrollo turístico con enfoque territorial.

2. Metodología

El artículo es una continuidad de la investigación desarrollada en la tesis de maestría citada (Guerrero, 2026), de la cual retoma el trabajo de campo, el corpus empírico y los registros producidos durante el proceso de indagación. En ese marco, las entrevistas, la observación participante y el relevamiento documental forman parte del estudio etnográfico y socioturístico sobre la comercialización de las “Experiencias de Altura” en Salta y Jujuy.

2.1 Técnicas e instrumentos

Durante la tesis de base se han realizado trece entrevistas semiestructuradas a integrantes de la Cooperativa Suyay Pachamama, vinculada a las experiencias Pachamama Kusilla Kusilla (Corredor Salta) y Pachamama Jalalla (Corredor Jujuy), entre septiembre de 2022 y agosto de 2023, contemplando temporada baja y alta. El estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter etnográfico, complementado con observación participante, entendiendo la entrevista cualitativa como un dispositivo flexible orientado a recuperar significados y perspectivas de los participantes (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). El corpus incluyó perfiles con funciones diversas —guiado, cocina, fotografía, coordinación de talleres, administración y formación/estudio— y permitió reconstruir perspectivas locales sobre el trabajo cooperativo, la actividad turística y los procesos de construcción identitaria en entornos rurales y comunitarios.

A partir de ese material, el presente artículo realiza una relectura analítica orientada a discutir los hallazgos de la tesis en diálogo con bibliografía especializada y con datos técnicos de localización, infraestructura, organización del trabajo y comercialización turística. Por lo tanto, la metodología no debe entenderse como un nuevo relevamiento empírico autónomo, sino como una estrategia de análisis secundario y discusión situada de un corpus previamente construido, contrastado con marcos conceptuales y referencias documentales pertinentes.

3. Marco teórico-conceptual

El turismo comunitario ha emergido en América Latina como una estrategia de desarrollo en áreas rurales, en la que las comunidades locales asumen un papel activo en la gestión y promoción de recursos culturales y naturales. En esta línea, Cabanilla (2018) define el turismo comunitario como una modalidad orientada al desarrollo local a partir de la participación y el control comunitario de los recursos turísticos. Esta definición resulta un punto de partida útil, aunque requiere ser problematizada en función de las condiciones concretas en las que se produce la participación, el control y la autogestión comunitaria.

. Sin embargo, su potencial no puede entenderse como un efecto automático de la participación comunitaria: más que un modelo homogéneo, constituye un campo de prácticas atravesado por tensiones, capaz de diversificar ingresos y fortalecer identidades, pero también de reproducir desigualdades y formas de subordinación cuando la participación queda reducida a una función instrumental o cuando la inserción en mercados turísticos se produce en situaciones asimétricas.

Así, interesa evitar una lectura idealizada: el turismo tiene probabilidades de convertirse en herramienta de redistribución y reconocimiento, o en un dispositivo de mercantilización cultural, precarización o jerarquización interna si no existen condiciones colectivas y políticas que sostengan el proyecto.

A partir de este marco, el artículo aborda la complejidad de las prácticas laborales y sociales que se despliegan en torno a las “Experiencias de Altura” en las comunidades vinculadas al

Hornocal y a la Quebrada de las Conchas, articuladas por la Cooperativa Suyay Pachamama. El trabajo se focaliza en el producto de la oferta turística, en sus prácticas de organización, guiado, hospitalidad, logística, comercialización y, en los sentidos que los actores asignan al encuentro con los visitantes.

La indagación se orienta a comprender cómo estas prácticas configuran formas de trabajo y pertenencia en un contexto de desigualdades rurales, y, saber de qué manera la experiencia turística opera en el espacio como espacio de negociación entre expectativas, saberes y valores. En términos analíticos, se asume que el “encuentro” no es un simple intercambio cultural, sino una relación situada en la que se producen efectos —materiales y simbólicos— sobre quienes participan.

Además, la cooperativa aparece como estrategia de supervivencia y, a la vez, como espacio de apoyo mutuo donde se ensayan formas alternativas de organización del trabajo. La transformación se expresa tanto en aprendizajes y reconocimientos como en conflictos por la distribución de tareas, la toma de decisiones y la apropiación de herramientas digitales.

El trabajo busca aportar al conocimiento sobre turismo comunitario y cooperativismo turístico en territorios periféricos, poniendo en primer plano las voces y prácticas que suelen quedar subordinadas en enfoques centrados exclusivamente en la demanda o en indicadores de impacto. De este modo, se propone discutir el turismo como factor organizador de lo colectivo y como práctica que puede estabilizar —o desestabilizar— formas de vida locales.

Finalmente, se asume una perspectiva integradora que articula dimensiones económicas, socioculturales y territoriales del fenómeno turístico. Tal como señala Otero (2014), los impactos del turismo no pueden comprenderse de manera fragmentada, y —como subraya Fortunato (2015)— una investigación en turismo exige vincular el sistema turístico con otros sistemas sociales desde un enfoque interdisciplinario. Este encuadre permite situar el caso en debates más amplios sobre sostenibilidad, desigualdad y políticas de desarrollo.

Con estas coordenadas, en los apartados siguientes se precisan las nociones de prácticas, territorio, gobernanza y sustentabilidad social que permiten interpretar, en clave situada, los hallazgos del caso.

3.1 Prácticas, encuentro y transformación

A diferencia de un estado del arte descriptivo, este marco propone un conjunto acotado de categorías para leer el caso: la de *encuentro*, para ver cómo se organiza la práctica y la de *transformaciones* que producen quienes habitan el territorio. El turismo se entiende aquí como *práctica social situada*: un hacer colectivo mediado por arreglos organizativos, objetos y soportes materiales, narrativas, roles de trabajo, tecnologías y regulaciones. Desde esta perspectiva, la *experiencia* no antecede a la práctica, sino que se construye en ella.

Por *prácticas turísticas* se entienden modos recurrentes y socialmente organizados de producir la experiencia: guiar, recibir, cocinar, narrar, coordinar traslados, gestionar reservas,

vender y sostener condiciones de hospitalidad. Estas prácticas no solo acompañan al turismo: lo constituyen, porque distribuyen tareas y responsabilidades, producen sentidos sobre el territorio y modelan posiciones en la interacción. En consecuencia, el encuentro entre visitantes y anfitriones se configura en escenas específicas (una comida compartida, un taller, una caminata interpretativa) donde se negocian expectativas, jerarquías, hospitalidad y autoridad cultural.

Una tercera categoría es la de *territorio*, entendido no como “escenario” neutro, sino como construcción histórica y relacional producida en interacciones, disputas y representaciones. Siguiendo a Pérez Winter y Mancini (2022), los territorios turísticos se configuran mediante relaciones entre actores locales, visitantes, instituciones y narrativas que dotan de valor a ciertos lugares y prácticas. En el turismo comunitario, esta producción territorial se vuelve especialmente visible porque el trabajo turístico se apoya en saberes situados y en formas locales de habitar, al tiempo que incorpora demandas externas y lógicas de mercado.

Desde esta lectura, *la experiencia turística* no se reduce a un producto diseñado, sino a un ensamblaje de prácticas, mediaciones y discursos que prometen autenticidad, aprendizaje o conexión cultural. En el turismo comunitario, dichas promesas se articulan con objetivos de desarrollo local y preservación cultural, pero se materializan de manera contingente: dependen de capacidades organizativas, infraestructuras, arreglos de trabajo y condiciones de intercambio. Por ello, analizar la experiencia implica atender a cómo se produce en la práctica (qué se hace, quién lo hace, con qué recursos y bajo qué reglas) y qué efectos deja en quienes participan. Esta perspectiva dialoga con los enfoques que entienden la experiencia turística como una construcción social, performativa y mediada (MacCannell, 1976; Urry, 2002; Edensor, 2001; Bærenholdt et al., 2004), así como con los aportes de la teoría de las prácticas, que permiten atender a los arreglos materiales, reglas, competencias y sentidos que hacen posible la acción situada (Reckwitz, 2002; Schatzki, 2002). En el campo del turismo comunitario, esta lectura resulta especialmente relevante porque permite evitar visiones idealizadas sobre la autenticidad, la participación y el desarrollo local, atendiendo a sus condiciones organizativas, económicas y políticas concretas (Blackstock, 2005; Maldonado, 2005; Goodwin y Santilli, 2009; Zapata et al., 2011).

*La gobernanza territorial*² es clave para comprender en qué condiciones el turismo comunitario puede sostenerse y con qué márgenes de autonomía. Más que un principio normativo, se la considera aquí como una trama de coordinaciones, acuerdos y conflictos entre actores públicos, privados y comunitarios que define acceso a recursos, reglas de operación, habilitaciones, seguridad, conectividad y circuitos de comercialización. Estas condiciones inciden

² Esta lectura dialoga con los enfoques de gobernanza que la comprenden como una forma de coordinación entre actores interdependientes, atravesada por relaciones de poder, reglas institucionales y capacidades desiguales de incidencia (Rhodes, 1996; Kooiman, 2003; Pierre & Peters, 2000). En contextos rurales latinoamericanos, dicha gobernanza debe situarse además en procesos de desarrollo territorial marcados por desigualdades históricas en el acceso a recursos, infraestructura, mercados y reconocimiento político (Schejtman & Berdegué, 2004; Bebbington, 1999; Manzanal, 2006; Kay, 2009).

directamente en el encuentro (quién recibe a quién, en qué términos) y en la transformación (cómo se distribuyen beneficios, reconocimientos y cargas).

En términos analíticos, *la sustentabilidad social*³ se vincula con la posibilidad de reproducir vida colectiva y trabajo en condiciones dignas, sosteniendo cohesión, participación y bienestar. En escenarios de desigualdad rural, la transformación asociada al turismo comunitario suele ser ambivalente: puede habilitar ingresos, aprendizajes, reconocimiento y apoyo mutuo, pero también producir sobrecargas, conflictos organizativos o nuevas jerarquías (por ejemplo, asociadas a roles de gestión o a brechas digitales). Por ello, la sustentabilidad social se piensa aquí como proceso situado, no como atributo garantizado.

El patrimonio intangible relativo a los saberes, relatos, ritualidades, técnicas artesanales, memorias constituye un recurso clave. En el turismo comunitario, su activación⁴ implica procesos de selección, traducción y puesta en escena, en los que se disputan sentidos y formas legítimas de representación. De este modo, el encuentro turístico se vuelve también un espacio de negociación de autoridad cultural: quién puede narrar, qué se muestra, qué se silencia y en qué condiciones se comparte.

Finalmente, aunque la literatura sobre competitividad suele enfatizar posicionamiento y captación de visitantes, en este trabajo interesa retener ese debate en clave de condiciones materiales de reproducción del proyecto: acceso a mercados, intermediación, visibilidad, logística y sostenibilidad económica. En iniciativas comunitarias, estas dimensiones se vuelven especialmente sensibles porque una inserción competitiva sin resguardos puede reforzar dependencias externas o presionar hacia la estandarización de lo cultural. Por ello, se propone pensar la relación con el mercado como un terreno de tensión entre viabilidad económica, control comunitario y cuidado del territorio.

La estacionalidad introduce una dimensión temporal decisiva para comprender el trabajo y la sostenibilidad organizativa en turismo comunitario. Como señala Butler (1994), los flujos irregulares de demanda generan desequilibrios que impactan en ingresos, planificación y continuidad de tareas; en contextos rurales, esto puede profundizar la precariedad y volver intermitente la posibilidad misma del encuentro turístico. En línea con la Dirección Nacional de

³ Desde esta perspectiva, la sustentabilidad social del turismo comunitario no puede asumirse como efecto automático de la participación, sino que depende de condiciones materiales, organizativas e institucionales que permitan distribuir beneficios, responsabilidades y capacidades de decisión de manera más equitativa (Tosun, 2000; Bramwell & Lane, 2011; Higgins-Desbiolles, 2018).

⁴ Desde los estudios críticos del patrimonio, este no se entiende como una herencia simplemente disponible, sino como una construcción social activada mediante procesos de selección, legitimación y representación (Prats, 1997; Smith, 2006; Kirshenblatt-Gimblett, 1998). En el turismo comunitario, dicha activación implica traducciones y puestas en escena orientadas al encuentro con visitantes, donde se negocian expectativas de autenticidad, legibilidad cultural y valor turístico (MacCannell, 1976; Cohen, 1988; Wang, 1999; Salazar, 2012). De este modo, el encuentro turístico se vuelve también un espacio de disputa por la autoridad cultural: quién puede narrar, qué se muestra, qué se silencia y bajo qué condiciones se comparte, en tanto toda representación cultural está atravesada por relaciones de poder y producción de sentido (Hall, 1997; Clifford, 1988).

Mercados y Estadística (2022), abordar la estacionalidad requiere estrategias que contemplen la promoción, la protección del trabajo donde se desarrollan las experiencias.

En conjunto, la teoría ofrece herramientas para leer el caso atendiendo a cuatro dimensiones que se entrelazan en la práctica, a saber: (a) cómo se organiza el encuentro (hospitalidad, narración, ritual); (b) cómo se producen y disputan saberes y autoridad cultural; (c) qué mediaciones materiales y tecnológicas hacen posible la experiencia; y (d) cómo inciden la estacionalidad y las desigualdades territoriales en la sostenibilidad del trabajo cooperativo.

Este recorrido orienta la lectura del caso Suyay Pachamama y focaliza en las mediaciones que hacen posible —y disputable— el encuentro y la transformación. En el apartado siguiente, el análisis de hallazgos muestra cómo estas dimensiones se articulan en escenas concretas de las “Experiencias de Altura”.

3.2. El turismo de proximidad

El turismo de proximidad es la categoría central de este trabajo. Permite analizar las prácticas de la Cooperativa Suyay Pachamama a partir de dos dimensiones: *la proximidad laboral* y *la proximidad vincular*. Aquí, la proximidad no se entiende solo como cercanía geográfica, sino como una forma de explicar cómo el turismo comunitario puede generar empleo en el propio territorio y fortalecer vínculos entre la cooperativa, la comunidad y los visitantes.

El turismo de proximidad se presenta como la categoría analítica central que integra y define las dinámicas y prácticas de la Cooperativa Suyay Pachamama a través de dos dimensiones constitutivas: *la proximidad laboral* y *la proximidad vincular*. Siguiendo a Suárez (2013), quien define el turismo de proximidad como una modalidad capaz de innovar y generar oportunidades laborales donde aparentemente no existen, esta categoría adquiere relevancia estratégica en contextos del noroeste argentino marcados por desindustrialización e informalidad socioeconómica persistente.

*La proximidad laboral*⁵ constituye el mecanismo de estructuración de economías endógenas orientado a la generación y sostenimiento de empleo directamente en el territorio de pertenencia. Este enfoque inhibe procesos migratorios forzados, minimiza la dependencia de capitales exógenos y de intermediaciones externas, y promueve la autonomía productiva de las comunidades.

⁵ Esta noción dialoga con los enfoques del desarrollo endógeno y del desarrollo económico local, que subrayan la capacidad de los territorios para activar recursos propios, generar empleo y reducir dependencias externas a partir de capacidades organizativas e institucionales situadas (Vázquez Barquero, 2000; Albuquerque, 2004; Pecqueur, 2001). Asimismo, la idea de proximidad laboral puede vincularse con los aportes de la economía de la proximidad, para la cual la cercanía no se limita a la distancia geográfica, sino que involucra formas de coordinación social, organizacional e institucional entre actores que comparten un territorio y un proyecto productivo (Torre & Rallet, 2005; Boschma, 2005). En clave cooperativa, esta proximidad se articula con perspectivas de economía social y solidaria que entienden el trabajo como medio de reproducción de la vida colectiva, autonomía y democratización de la actividad económica (Coraggio, 2011; Singer, 2002; Laville, 2016).

En los corredores turísticos de Salta y Jujuy, la Cooperativa Suyay Pachamama opera como instancia privilegiada de reapropiación y resignificación de saberes comunitarios (gastronomía sustentada en insumos locales, técnicas artesanales de tejido, conocimiento territorial del cerro y narrativas familiares), transformándolos en prácticas turísticas autogestionadas. De esta manera, el patrimonio cultural se convierte en un capital simbólico y material para el desarrollo local, al integrarse en una oferta turística basada en criterios de equidad y sustentabilidad. En este proceso, el trabajador no necesita desplazarse: son el territorio y la vida cotidiana los que se transforman en recursos productivos. De esta manera, el patrimonio cultural deviene capital simbólico y material para el desarrollo local, que es articulado con la oferta turística de equidad y sustentabilidad.

El trabajador no se desplaza; es el territorio mismo y la vida cotidiana los que devienen recurso productivo. Así se configura una modalidad concreta que estabiliza la reproducción material de la vida comunitaria, recupera la dignidad del trabajo en turismo, formaliza trayectorias históricamente precarias y genera ingresos regulares a través de comisiones, propinas y ventas directas a los asociados.

La proximidad vincular, por su parte, constituye el eje relacional de la misma categoría. Remite a la construcción de un encuentro auténtico entre anfitriones y visitantes que trasciende la lógica estrictamente transaccional del cliente-proveedor. Se materializa en escenas concretas (una comida compartida alrededor del fuego, la transmisión de un ritual de ofrenda o el relato de una memoria familiar durante una caminata interpretativa) donde la hospitalidad deja de ser mero servicio para devenir en práctica de enunciación afectiva. En estas situaciones, el visitante no consume un producto estandarizado, sino que participa de un fragmento vivo de la historia territorial y emocional de quienes lo reciben. Esta dimensión afectiva rompe asimetrías tradicionales, visibiliza saberes situados y genera efectos transformadores tanto en los cooperativistas (reconocimiento y revalorización identitaria) como en los turistas (conexión genuina y aprendizaje situado), alineándose con los planteamientos relacionales del turismo comunitario desarrollados por Cabanilla (2018).

El turismo de proximidad configura así un modelo de escala humana que se contrapone a otras modalidades turísticas, en tanto desplaza la definición clásica centrada exclusivamente en la cercanía geográfica hacia una comprensión relacional, social y territorial de la proximidad (Díaz Soria y Llurdés Coit, 2013; Jeuring y Díaz-Soria, 2017; Salmela et al., 2021). Desde esta perspectiva, la proximidad remite a la distancia física, las formas de coordinación, confianza, reconocimiento y construcción de valor en el territorio (Torre y Rallet, 2005; Boschma, 2005), lo que permite articular el turismo comunitario con procesos de desarrollo local, economía social y sostenibilidad de los vínculos comunitarios (Albuquerque, 2004; Coraggio, 2011; Cabanilla, 2018; Cañada e Izcarra, 2022).

A diferencia del turismo de masas (caracterizado por su estandarización), del turismo de aventura centrado exclusivamente en el reto físico o del ecoturismo clásico que prioriza lo ambiental sobre lo social, esta categoría sitúa en el centro al sujeto trabajador y su territorio

cotidiano. No se trata de importar servicios ni de *folklorizar* la cultura, sino de producir, desde la comunidad y para la comunidad, un encuentro que habilita transformaciones colectivas sin renunciar a la viabilidad económica.

En el caso específico de Suyay Pachamama, esta doble proximidad que define la categoría se evidencia empíricamente en la reorganización del tiempo, el espacio y las relaciones que producen las “Experiencias de Altura”: el guía que comparte un ritual en el Hornocal, la cocinera que abre la puerta de su cocina o la vendedora que cubre a una compañera cuando su hijo se enferma. Estas prácticas no resultan accesorias; constituyen el núcleo mismo del modelo y explican por qué el turismo comunitario, cuando se inscribe en la lógica de proximidad, puede operar simultáneamente como estrategia de supervivencia, espacio de cuidados y dispositivo de producción de sentido colectivo en territorios periféricos.

4. Análisis de hallazgos: encuentro y transformación en las “Experiencias de Altura”

Este apartado organiza los principales hallazgos del caso Suyay Pachamama a partir de una pregunta transversal: cómo las prácticas turísticas que componen las “Experiencias de Altura” producen situaciones de encuentro y qué transformaciones habilitan o tensionan para quienes trabajan en la cooperativa. Para ello, el análisis retoma escenas, testimonios y registros contruidos en la tesis de base, y los ordena en torno a dimensiones laborales, culturales, tecnológicas y colectivas. El objetivo no es describir exhaustivamente cada experiencia, sino mostrar cómo el encuentro turístico se produce mediante tareas concretas —guiado, cocina, narración, logística, venta y cuidado— y cómo esas tareas reconfiguran sentidos sobre el trabajo, el territorio y la pertenencia.

El corpus de trece entrevistas (Guerrero, 2026) permite profundizar la lectura de las “Experiencias de Altura” como algo más que una oferta turística. Las voces de integrantes de la Cooperativa Suyay Pachamama —vendedores/as, choferes, guías, cocineros, talleristas, administrativos/as, estudiantes y fotógrafas— muestran que el trabajo cooperativo opera como espacio de subsistencia, pertenencia y aprendizaje, donde se resignifican trayectorias laborales atravesadas por la informalidad, la precariedad y la búsqueda de autonomía.

Desde esta perspectiva, las entrevistas permiten identificar tres dimensiones que estructuran el análisis: la dignificación del trabajo a través de la cooperación, la legitimación de saberes situados —como la cocina, el tejido, el guiado o la narración territorial— y la producción de encuentros afectivos entre visitantes, anfitriones y territorio. Al mismo tiempo, los testimonios hacen visibles tensiones vinculadas con desigualdades internas, brechas tecnológicas, problemas de infraestructura y aprendizajes no remunerados. Estas dimensiones permiten leer la transformación como un proceso situado y ambivalente: habilita reconocimiento, cuidado y producción de sentido, pero depende de condiciones materiales y organizativas que eviten la reproducción de nuevas formas de precariedad.

Para comprender cómo se produce el encuentro, es necesario precisar primero en qué consisten las “Experiencias de Altura”. Se trata de propuestas turísticas comunitarias diseñadas y comercializadas por la Cooperativa Suyay Pachamama en dos corredores del noroeste argentino: Pachamama Kusilla Kusilla, en Salta, y Pachamama Jalalla, en Jujuy. Combinan recorridos por paisajes de altura, traslados, relatos territoriales, prácticas gastronómicas, talleres artesanales, ritualidades andinas y momentos de intercambio con habitantes locales. En este análisis, esas propuestas se entienden como dispositivos de encuentro porque articulan tareas materiales, saberes situados y formas de hospitalidad que hacen posible la relación entre visitantes, cooperativistas y territorio.

En las “Experiencias de Altura”, el encuentro no se presenta como un momento espontáneo ni como un simple intercambio cultural, sino como el resultado de tareas coordinadas: trasladar, guiar, preparar alimentos, organizar talleres, administrar reservas y conversar con los visitantes. Esta lectura dialoga con enfoques que conciben la hospitalidad como una práctica social situada, atravesada por dimensiones morales, domésticas y comerciales (Lashley y Morrison, 2000), y con perspectivas que entienden el turismo como una performance en la que se organizan escenas, roles y modos de participación (Edensor, 2001). De este modo, la hospitalidad se construye como trabajo y como lenguaje moral: “lo importante no es el sistema, sino cómo tratas al que llega”, señala una guía/estudiante, ubicando el vínculo interpersonal por encima de la infraestructura o del dispositivo de venta.

La cocina en movimiento condensa con claridad esta dimensión relacional. Un cocinero asociado relata: “Cada comida es como abrir la puerta de mi casa y compartir un pedacito de nuestra historia”. En su escena de enseñanza del repulgue a turistas extranjeros, el fogón funciona como mediación del encuentro: habilita conversación, memoria y afecto, y convierte una prestación gastronómica en una práctica de transmisión cultural situada. En este punto, la experiencia puede leerse como producción patrimonial en acto, donde saberes cotidianos, gestos y relatos se vuelven comunicables sin dejar de estar atravesados por disputas sobre autenticidad y representación (García Canclini, 1999; Kirshenblatt-Gimblett, 2004; Smith, 2006). Aquí, el “producto” no es solo el plato servido, sino el tiempo compartido y la posibilidad de que el visitante se vuelva testigo de una historia familiar y territorial.

En otros casos, el encuentro se configura como ritual y reparación. En este sentido, una asociada, que acompaña experiencias recuerda el viaje de dos jóvenes para esparcir las cenizas de su padre en el mirador del Zenta: “Lloramos juntos, pero al regresar, sentimos paz y gratitud”. Este tipo de escena desplaza la experiencia turística del registro recreativo: el territorio aparece como espacio de duelo y sentido, y el rol cooperativo no se reduce a guiar o asistir, sino a sostener una situación emocionalmente intensa. En estas prácticas, el turismo se vuelve una forma de acompañamiento que produce efectos en quienes viajan y en quienes trabajan, reafirmando que el encuentro no es neutro, sino generador de vínculos y responsabilidades.

4.1. Transformaciones de la subjetividad laboral: entre vocación, necesidad y autonomía

Una primera transformación identificable se vincula con el modo en que las personas narran su relación con el trabajo. En un contexto marcado por informalidad y urgencias cotidianas, la cooperativa aparece como espacio donde el trabajo puede recuperar dignidad y sentido, en sintonía con enfoques de economía social que sitúan el trabajo, la cooperación y la reproducción de la vida por encima de la mera rentabilidad (Coraggio, 2011; Laville, 2016). Reynaldo, chofer, afirma: “El trabajo me da vida, me hace sentir útil”, y contrapone la espera del salario mensual con la tranquilidad de “tener plata todos los días” por comisión, adelanto o propina. La transformación aquí no es únicamente económica: es también una reconfiguración de la autoestima y de la experiencia del tiempo (la posibilidad de resolver necesidades inmediatas y sostener una estabilidad mínima).

Sin embargo, los relatos también evidencian ambivalencias: el trabajo cooperativo no elimina el desgaste ni el sacrificio. Isidoro, vendedor, sostiene que “siempre pongo el compromiso primero... no me olvido de que gracias a esto tengo un plato de comida todos los días”, pero admite que “apenas aguanto siendo vendedor” (Guerrero, 2026, Anexo de Entrevistas)

. La oferta de un ascenso es rechazada por temor a asumir tareas digitalizadas (“soy una persona cero tecnologías... tenía que usar la computadora y el sistema de reservas”), lo que muestra cómo la transformación laboral se encuentra condicionada por brechas de habilidades y por el modo en que ciertas responsabilidades se perciben como fuentes de estrés antes que como reconocimiento.

En trayectorias más extensas, la transformación se expresa como continuidad identitaria antes que como movilidad ascendente. Marta, vendedora de larga trayectoria, relata décadas de trabajo sin derechos (“nunca tuve aguinaldo, vacaciones pagas ni jubilación”), y aun así afirma: “este trabajo es mucho más que un empleo; es parte de mi identidad” (Guerrero, 2026, Anexo de Entrevistas). Su incorporación a la cooperativa introduce un cambio significativo en la forma de nombrar y organizar la actividad (“ahora vendo experiencias en lugar de excursiones”), que implica nuevas mediaciones (comunicación con extranjeros, tecnologías para la gestión) sin que ello desplace por completo prácticas previas: “sigo prefiriendo mi máquina de escribir” (Guerrero, 2026, Anexo de Entrevistas). El caso muestra que la transformación puede ser parcial y selectiva: se adoptan algunos elementos del circuito turístico contemporáneo, mientras otros se reponen desde la familiaridad y la memoria.

El encuentro turístico se sostiene en saberes situados que no son accesorios, sino constitutivos de la experiencia: conocimientos del territorio, técnicas artesanales, historias familiares, modos de cocinar y de narrar⁶. Milagros, tallerista, sintetiza el pasaje del anonimato al reconocimiento cuando afirma: “sentí que mi saber no es menos, sino diferente” (Guerrero, 2026,

⁶ Estos saberes pueden entenderse como patrimonio vivo en tanto se actualizan en prácticas, memorias y formas de transmisión, y no como repertorios fijos o meramente decorativos (UNESCO, 2003; Prats, 2005).

Anexo de Entrevistas). La cooperativa habilita esa legitimación al convertir el tejido y los tintes naturales en un espacio pedagógico frente al visitante. De modo similar, un exmaestro rural reconvierte su vocación: “descubrí que podía seguir enseñando, aunque de una forma diferente”, trasladando la lógica del aula al guiado interpretativo (Guerrero, 2026, Anexo de Entrevistas). En ambos casos, la transformación se expresa como relectura de habilidades previas y como ampliación de su valor social dentro de una economía turística.

Estos procesos también abren una dimensión de autoridad cultural: quién narra el territorio y en qué condiciones. Un guía asociado señala que, mediante actividades como ofrendas a la Pachamama o talleres con lana de llama, “fusiono el conocimiento ancestral con el turismo moderno”, posicionándose como mediador legítimo entre prácticas locales y expectativas visitantes. La autoridad, sin embargo, no está garantizada: requiere negociación permanente para evitar que la cultura se reduzca a “postal” o a performance vacía. En el caso analizado, la mediación cooperativa opera como resguardo relativo, en tanto busca sostener control local sobre el relato y sobre los términos del intercambio.

4.3. Tecnologías y mediaciones digitales

Las tecnologías digitales intervienen como mediaciones que reordenan tareas, jerarquías y posibilidades de encuentro. Para algunos actores, la digitalización aparece como frontera que limita ascensos o participación en funciones de gestión; para otros, como herramienta de aprendizaje y ampliación de capacidades. La figura del “sistema de reservas” condensa esa tensión: puede facilitar la comercialización y la coordinación, pero también concentrar responsabilidades y producir exclusiones por falta de alfabetización digital o por experiencias previas de temor a “equivocarse” y perder dinero. En este sentido, la digitalización turística debe analizarse no solo como innovación técnica, sino como proceso social atravesado por desigualdades de acceso, capacidades y usos (Minghetti y Buhalis, 2010; Leung, 2024).

Las mediaciones tecnológicas se articulan, además, con condiciones materiales desiguales. Una asociada administrativa en la oficina de Volcán describe problemas de infraestructura básica (ausencia de baño, gastos no cubiertos) y riesgos de seguridad (robos, necesidad de atender con reja cerrada), a la vez que señala que su capacitación se realizó en Salta “sin pago” y en mejores condiciones. Estas diferencias impactan en el modo en que se organiza el encuentro con el visitante: desde la posibilidad de ofrecer una atención cómoda hasta la capacidad de sostener protocolos y tiempos de trabajo sin sobrecarga. La “experiencia” depende, así, de una ecología de soportes (espacio, seguridad, conectividad, formación) que no siempre está garantizada.

Al mismo tiempo, se observan apropiaciones situadas. Un guía/estudiante destaca que aprendió a “armar presupuestos y gestionar redes sociales” y que ese aprendizaje “transformó mi forma de entender mi profesión” (Guerrero, 2026, Anexo de Entrevistas), ubicando la tecnología como parte de un proyecto turístico con enfoque social. En el extremo opuesto, Marta elige

sostener una práctica analógica (“prefiero mi máquina de escribir”) (Guerrero, 2026, Anexo de Entrevistas) sin que ello implique quedar fuera del encuentro: su relato sugiere que la mediación tecnológica puede ser parcial, coexistiendo con formas previas de comunicación y registro. En ambos casos, la tecnología no opera como destino inevitable, sino como campo de disputa donde se negocian ritmos, capacidades y sentidos del trabajo.

4.4. Lo colectivo como condición del encuentro

El encuentro turístico que produce la cooperativa se apoya en una infraestructura muchas veces invisible: el cuidado y el apoyo mutuo. Rocío, vendedora y madre sola, subraya que “siempre hay alguien que me cubre” cuando su hijo se enferma, y afirma: “en la cooperativa no soy solo una empleada: puedo opinar, decidir y aprender” (Guerrero, 2026, Anexo de Entrevistas). Estas prácticas de respaldo sostienen la continuidad del trabajo y permiten que la hospitalidad se mantenga incluso en contextos de crisis personal o económica. En ese sentido, lo colectivo no es un “valor agregado”, sino una condición práctica de posibilidad para que la experiencia funcione.

No obstante, el trabajo colectivo convive con tensiones: diferencias entre sedes (condiciones de oficina, acceso a formación), aprendizajes no remunerados, brechas digitales y distribución desigual de responsabilidades. Estas fricciones no anulan el potencial transformador, pero lo vuelven contingente. En particular, muestran que la transformación no es un resultado “automático” del turismo comunitario: requiere organización sostenida, reglas claras, formación situada y condiciones materiales mínimas para evitar que el cuidado se convierta en sobrecarga o que la participación se reduzca a una consigna.

Esta advertencia coincide con críticas al turismo comunitario que señalan la necesidad de evaluar sus condiciones reales de gobernanza, beneficios colectivos, sostenibilidad económica y control local, antes que asumirlo como alternativa virtuosa por definición (Blackstock, 2005; Goodwin y Santilli, 2009; Zapata et al., 2011).

En síntesis, el análisis muestra que las “Experiencias de Altura” se producen como una trama de prácticas donde se negocian sentidos del trabajo, del territorio y de lo cultural, habilitando aprendizajes y nuevas formas de vínculo. A la vez, precariedad, asimetrías territoriales, estacionalidad y brechas digitales condicionan la sostenibilidad de esos procesos. Sobre esta base, el apartado siguiente discute los alcances y límites del turismo comunitario como dispositivo de encuentro y transformación en contextos periféricos.

5. Discusión

A la luz de los hallazgos presentados, la discusión permite comprender el turismo comunitario no solo como actividad económica, sino como una práctica social que organiza encuentros y produce transformaciones ambivalentes en territorios históricamente marginados, en línea con enfoques que entienden la experiencia turística como una construcción social, performativa y situada (MacCannell, 1976; Urry, 2002; Edensor, 2001; Bærenholdt et al., 2004) y con perspectivas

de la teoría de las prácticas que subrayan la articulación entre cuerpos, objetos, competencias y sentidos (Reckwitz, 2002; Schatzki, 2002).

En el caso de Suyay Pachamama, las “Experiencias de Altura” articulan trabajo, hospitalidad, saberes situados y mediaciones tecnológicas, generando efectos de reconocimiento y pertenencia, pero también exponiendo límites vinculados a desigualdades internas, condiciones materiales heterogéneas y brechas digitales. En este apartado, la discusión se organiza en torno a tres ejes: el encuentro como práctica relacional, la transformación como proceso ambivalente y las condiciones materiales, organizativas y políticas que hacen posible —o limitan— la sostenibilidad del turismo comunitario.

El abordaje cualitativo con base etnográfica permitió reconstruir las dinámicas del turismo comunitario en contextos rurales a partir de escenas y testimonios específicos, evitando interpretaciones idealizadas o excesivamente normativas. Más que proponer un modelo abstracto, el estudio evidencia cómo la autogestión se materializa en prácticas cotidianas —como la organización, la comercialización, el guiado, la preparación de alimentos y el cuidado de los espacios—, las cuales se ven condicionadas por desigualdades en infraestructura y por crecientes exigencias de profesionalización y digitalización. Esta lectura coincide con las críticas que advierten que el turismo comunitario no debe asumirse como alternativa virtuosa por definición, sino evaluarse según sus condiciones reales de control local, distribución de beneficios, gobernanza y sostenibilidad económica (Maldonado, 2005; Blackstock, 2005; Goodwin y Santilli, 2009; Cabanilla, 2018; Zapata et al., 2011).

Esta mirada no idealizada permite comprender mejor el papel de la cooperativa como forma concreta de organización del trabajo. En continuidad con el análisis, puede afirmarse que las “Experiencias de Altura” no son reducibles a un producto turístico: constituyen un dispositivo de organización colectiva que reconfigura estrategias de subsistencia y produce efectos de pertenencia, reconocimiento y autoestima en contextos atravesados por informalidad y desigualdad. La cooperativa aparece, así, como alternativa al asistencialismo y como espacio donde el trabajo adquiere sentido, a partir de la puesta en valor de saberes situados y del sostenimiento de vínculos de cuidado. En este punto, el caso dialoga con enfoques de economía social y solidaria que conciben el trabajo cooperativo como práctica de reproducción de la vida, construcción de autonomía y producción de valor social, más allá de la rentabilidad inmediata (Coraggio, 2011; Laville, 2016).

No obstante, el potencial transformador del modelo cooperativo es contingente: la autogestión no elimina por sí misma desigualdades internas, tensiones generacionales ni asimetrías entre sedes, y depende de condiciones materiales —infraestructura, seguridad y conectividad— y de reglas organizativas que eviten la sobrecarga y hagan efectiva la participación. Desde una lectura territorial, el caso muestra que los modelos de gestión no pueden evaluarse solo por su capacidad de atraer demanda, sino por las condiciones de trabajo, formación e infraestructura que sostienen la experiencia.

En cuanto a la incorporación de tecnologías digitales, los datos muestran que la digitalización no opera como solución inmediata: introduce tensiones con saberes y rutinas de trabajo, y puede consolidar jerarquías informales si el acceso y el manejo de herramientas se distribuyen de manera desigual. El caso de Marta, que elige sostener su máquina de escribir frente a las notebooks asignadas, evidencia que las decisiones tecnológicas están atravesadas por dimensiones generacionales, culturales y organizativas. De allí que la capacitación inclusiva, sostenida y situada aparezca como condición para que la tecnología funcione como mediación que amplía participación, y no como umbral que excluye. Esta interpretación coincide con los estudios que analizan la brecha digital en turismo como desigualdad de acceso, capacidades y usos, y no solo como carencia de dispositivos (Minghetti y Buhalis, 2010; Leung, 2024).

Asimismo, el turismo comunitario funciona como estrategia de reconstrucción territorial y subjetiva: permite resignificar el vínculo con el lugar, fortalecer redes y construir alternativas frente a la migración forzada. Pero ese horizonte no se realiza automáticamente. En Suyay Pachamama, las diferencias entre oficinas, la precariedad de infraestructura y los problemas de seguridad muestran que la justicia social dentro del turismo comunitario depende de decisiones colectivas, planificación y acompañamiento sostenido. En consecuencia, las condiciones territoriales no son un telón de fondo, sino parte constitutiva de la experiencia y de sus posibilidades de transformación, en diálogo con enfoques que entienden el territorio turístico como producción social y política, y el desarrollo local como proceso situado de articulación entre recursos, actores e instituciones (Bertoncello y Troncoso, 2002; Albuquerque, 2004; Vázquez Barquero, 2005; Pérez Winter y Mancini, 2022).

En conjunto, los testimonios recuperados de vendedores/as, choferes, guías, talleristas y personal administrativo permiten ver que el trabajo cooperativo articula sustento, aprendizaje y cuidado, y que esa articulación incide en la construcción de identidades y pertenencias. Desde el punto de vista analítico, esto desplaza la evaluación del turismo comunitario desde la rentabilidad hacia las condiciones de trabajo, la formación continua y la infraestructura que sostienen la experiencia en el territorio.

Desde esta perspectiva, repensar el turismo como práctica social implica revisar las narrativas de desarrollo que lo sostienen: la comunidad no ocupa un rol decorativo, sino que produce sentido, organiza el trabajo y define —en disputa— los términos del encuentro. En ese sentido, el encuentro no debe entenderse como contacto espontáneo entre culturas, sino como una práctica organizada por tareas, mediaciones y relaciones de poder. Ello demanda reequilibrar relaciones de poder, fortalecer capacidades de gestión y sostener marcos públicos que no reduzcan el turismo comunitario a una etiqueta de “autenticidad”, categoría que debe entenderse como construcción negociada, patrimonial y performativa antes que como esencia cultural preexistente (Cohen, 1988; Wang, 1999; Kirshenblatt-Gimblett, 1998, 2004; Smith, 2006). En diálogo con la noción de performance turística, puede afirmarse que el encuentro no preexiste a

la experiencia, sino que se construye mediante escenas, roles, relatos y mediaciones que distribuyen autoridad cultural y reconocimiento (Edensor, 2001).

El caso permite sostener que el encuentro turístico produce efectos transformadores cuando se inscribe en tramas colectivas capaces de disputar sentidos sobre el trabajo, el territorio y la autenticidad. Pero también muestra que esos efectos permanecen abiertos, condicionados y políticamente disputados: pueden habilitar reconocimiento y cuidado, siempre que existan condiciones institucionales y materiales para no reproducir desigualdades.

6. Conclusiones

Este artículo analizó el turismo comunitario como práctica social de encuentro y transformación a partir del caso de la Cooperativa Suyay Pachamama y sus “Experiencias de Altura” en Salta y Jujuy. Los hallazgos permiten concluir que la experiencia turística no se reduce a un “producto” orientado al visitante, sino que se produce en una trama de prácticas (guiado, cocina, artesanías, logística, comercialización y cuidado) que organiza relaciones, distribuye responsabilidades y configura sentidos sobre el territorio y el trabajo.

En particular, el “encuentro” aparece como un dispositivo relacional trabajado y sostenido colectivamente: la hospitalidad, la narración y los rituales operan como mediaciones que habilitan reconocimiento y transmisión de saberes situados, al tiempo que demandan coordinación, tiempo y manejo de expectativas. En ese proceso, se observan transformaciones en la subjetividad laboral —revalorización de habilidades previas, recomposición de autoestima, aprendizajes— pero también ambivalencias vinculadas a sobrecargas, estrés y trayectorias históricas de precariedad que no desaparecen por el solo hecho de cooperativizar el trabajo.

Asimismo, el potencial transformador del turismo comunitario se mostró contingente y situado. Asimetrías entre sedes, problemas de infraestructura y seguridad, estacionalidad y brechas digitales condicionan la sostenibilidad de las experiencias y pueden reintroducir jerarquías internas si no existen reglas claras, distribución equitativa de tareas y procesos de formación accesibles. Por ello, más que afirmar al turismo comunitario como alternativa “por sí misma”, el caso invita a pensar sus posibilidades en función de las condiciones organizativas, materiales y políticas que permiten sostener la autogestión y reducir desigualdades territoriales y tecnológicas.

En términos de implicancias, los resultados sugieren que las políticas de turismo comunitario deberían ir más allá de la promoción de “autenticidad” o del aumento de la demanda. Se requiere fortalecer infraestructuras básicas, conectividad y seguridad; sostener capacitación continua y situada (incluida la alfabetización digital) sin trasladar sus costos a las y los cooperativistas; y acompañar dispositivos de gobernanza que aseguren participación efectiva y mecanismos de cuidado que no se traduzcan en sobrecarga. En esa dirección, el turismo puede contribuir a la reproducción de la vida colectiva y al arraigo territorial cuando se lo concibe como práctica de trabajo y organización social, y no solo como oferta de consumo cultural.

A modo de cierre, la experiencia de Suyay Pachamama advierte que lo colectivo no debe ser conceptualizado como un punto de partida armonioso ni como una esencia preexistente, sino como una infraestructura social contingente que demanda un trabajo continuo de negociación, diseño institucional y sostenimiento material. Cuando el Estado y las organizaciones invocan la gestión comunitaria sin proveer los soportes infraestructurales, técnicos y presupuestarios mínimos, la promesa transformadora se diluye, transmutándose en una sutil exigencia moral que tiende a recargar la precariedad cotidiana de las familias rurales. La pregunta epistemológica y política decisiva que deja abierta esta investigación no radica en determinar de manera binaria si el turismo comunitario transforma o aliena, sino en precisar en qué condiciones sociales, técnicas y políticas específicas es capaz de estructurar redes de cooperación justas que subordinen las demandas del mercado a las necesidades soberanas de reproducción de la vida en los territorios.

Este estudio presenta límites propios de su alcance cualitativo y de su anclaje en un caso. Futuras investigaciones podrían profundizar comparaciones entre cooperativas y territorios, seguir longitudinalmente trayectorias laborales dentro de proyectos comunitarios y analizar, con mayor detalle, cómo se negocian precios, comisiones e intermediaciones en distintos canales de comercialización. Del mismo modo, resulta relevante indagar qué arreglos institucionales y qué políticas públicas favorecen —o dificultan— la sostenibilidad social del turismo comunitario en contextos de desigualdad rural.

Referencias metodológicas

Patrimonio intangible

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). México D.F.: McGraw-Hill.

Portal de turismo Provincia de Jujuy. (2026). Página oficial. Recuperado de www.vivijujuy.com.ar; Portal de turismo Provincia de Salta. (2026). Quebrada de las Conchas. Recuperado de <https://visitsalta.ar/valles-calchaquies/quebrada-de-las-conchas/>

Clifford, J. (1988). *The predicament of culture: Twentieth-century ethnography, literature, and art*. USA. Harvard University Press.

Cohen, E. (1988). Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research*, 15(3), 371–386.

García Canclini, N. (1999). Los usos sociales del patrimonio cultural. En E. Aguilar Criado (Ed.), *Patrimonio etnológico: Nuevas perspectivas de estudio* (pp. 16–33). Sevilla: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía.

Hall, S. (Ed.). (1997). *Representation: Cultural representations and signifying practices*. London: Sage.

Kirshenblatt-Gimblett, B. (1998). *Destination culture: Tourism, museums, and heritage*. Berkeley: University of California Press.

Kirshenblatt-Gimblett, B. (2004). Intangible heritage as metacultural production. *Museum International*, 56(1-2), 52-65.

Prats, L. (1997) *Antropología y patrimonio*. Barcelona. Ariel

Prats, L. (2005). Concepto y gestión del patrimonio local. *Cuadernos de Antropología Social*, 21, 17–35.

Salazar, N. B. (2012). Tourism imaginaries: A conceptual approach. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 863–882.

Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Abingdon: Routledge.

UNESCO (2003). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage*. Paris: UNESCO.

Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349–370

Teoría de las prácticas y experiencia turística

Bærenholdt, J. O., Haldrup, M., Larsen, J., & Urry, J. (2004). *Performing tourist places*. Aldershot: Ashgate.

Edensor, T. (2001). Performing tourism, staging tourism: (Re)producing tourist space and practice. *Tourist Studies*, 1(1), 59–81.

MacCannell, D. (1976). *The tourist: A new theory of the leisure class*. New York: Schocken Books.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.

Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. University Park: Pennsylvania State University Press.

Urry, J. (2002). *The tourist gaze* (2nd ed.). London: Sage.

Turismo de proximidad, desarrollo local y economía social

Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 157–171.

Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74.

Cañada, E., & Izcarra, C. (2022). *Turismos de proximidad: Un plural en disputa*. Barcelona: Icaria.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.

Díaz Soria, I., & Llurdés Coit, J. C. (2013). Reflexiones sobre el turismo de proximidad como una estrategia para el desarrollo local. *Cuadernos de Turismo*, 32, 65–88.

Jeuring, J., & Díaz-Soria, I. (2017). Introduction: proximity and intraregional aspects of tourism. *Tourism Geographies*, 19(1), 4–8.

Laville, J.-L. (2016). *La economía social y solidaria: Prácticas, teorías y debates*. Barcelona: Icaria.

Salmela, T., Nevala, H., Nousiainen, M., & Rantala, O. (2021). Proximity tourism: A thematic literature review. *Matkailututkimus*, 17(1), 46–63.

Pecqueur, B. (2001). Qualité et développement territorial: L'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Économie Rurale*, 261, 37–49.

Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1), 47–59.

Vázquez Barquero, A. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.

Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.

Turismo comunitario, territorio y políticas públicas

Blackstock, K. (2005). A critical look at community-based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), 39–49.

Cabanilla, E. (2018). Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción. *Siembra*, 5(1), 121–131.

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.

Butler, R. W. (1994). Seasonality in tourism: Issues and problems. En A. V. Seaton (Ed.), *Tourism: The state of the art* (pp. 332–339). Chichester: Wiley.

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

Fortunato, N. (2015). La formación en turismo, su legitimación académica y la identidad de sus profesiones. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 13(1), 51–68.

Goodwin, H., & Santilli, R. (2009). *Community-based tourism: A success? ICRT Occasional Paper*, 11, 1–37.

Guerrero, H. E. (2026). *Cooperativa Suyay Pachamama. Estudio etnográfico y socioturístico 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 Inédita. Universidad Nacional de Quilmes]. Bernal.

Lashley, C., & Morrison, A. J. (Eds.). (2000). *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Leung, X. Y. (2024). Bridging the digital divide in hospitality and tourism: Digital inclusion for disadvantaged. *Journal of Global Hospitality and Tourism*, 3(2), 181–184.

Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Minghetti, V., & Buhalis, D. (2010). Digital divide in tourism. *Journal of Travel Research*, 49(3), 267–281.

Otero, A. M. (2014). ¿El turismo como constructor de identidades? *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 12(2), artículo 7.

Pérez Winter, C., & Mancini, C. E. (2022). Las políticas públicas de turismo comunitario en Argentina. *Huellas*, 26(2), 127–145.

Suárez, J. (2013). *Turismo comunitario: Retos y oportunidades para el desarrollo local en América Latina*. Quito: Abya-Yala.

Zapata, M. J., Hall, C. M., Lindo, P., & Vanderschaeghe, M. (2011). Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua. *Current Issues in Tourism*, 14(8), 725–749.