

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO: EL CASO DE LA PROVINCIA DE SALTA

**Mg. Del Ponti, Marina.** Fundación Buenavida. Univ Nacional de Chilecito.  
[delpontimarina@gmail.com](mailto:delpontimarina@gmail.com)

**Mg Duret Vincent.** Fundación Buenavida. [vincent.turismosustentable@gamil.com](mailto:vincent.turismosustentable@gamil.com)

### Resumen

El presente trabajo describe el caso de la planificación del proyecto “Análisis de Cadena de Valor, elaboración del Plan Estratégico y de Planes Operativos para 5 propuestas de Producto en la modalidad de Turismo Rural Comunitario en la Provincia de Salta” cuyo objetivo era elaborar de manera participativa un análisis de la cadena de valor del turismo comunitario en la provincia de Salta, un plan estratégico provincial (a cinco años) y planes operativos de cinco productos para el desarrollo competitivo del TRC en Salta (Argentina). La política pública que dio origen al proyecto proviene del Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta y de un financiamiento del BID. El período de ejecución del proyecto abarca desde abril de 2015 y concluyó formalmente en agosto de 2016.

### Palabras clave:

*Planificación estratégica; Salta; turismo rural comunitario.*

### Introducción

La finalidad de este artículo es aportar algunos resultados basados en la participación de los autores como integrantes del Equipo Consultor Externo (en adelante ECE) de Fundación Travolution, organización responsable de la Planificación Estratégica del Turismo Rural

Comunitario (TRC) en la provincia de Salta (Argentina) en el marco del Proyecto “Análisis de Cadena de Valor, elaboración del Plan Estratégico y de Planes Operativos para 5 propuestas de Producto en la modalidad de Turismo Rural Comunitario en la Provincia de Salta”.<sup>120</sup> El mismo fue ejecutado por el estado provincial (mediante el Ministerio de Cultura y Turismo) y con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El período de ejecución del proyecto fue desde abril de 2015 y la fecha de término en abril de 2016, debiendo ser extendido el trabajo hasta el mes de agosto de 2016. El objetivo era elaborar de manera participativa un análisis de la cadena de valor del turismo comunitario en la provincia, un plan estratégico provincial (a cinco años) y planes operativos de cinco productos para el desarrollo competitivo del TRC en Salta. El proyecto tuvo buena recepción y participación de los Emprendimientos Turísticos Comunitarios (ETC) y de los diversos actores y se estimuló el trabajo coordinado y la articulación interinstitucional para favorecer el desarrollo del TRC en la provincia. A continuación, se realizará una presentación del caso de estudio incluyendo los objetivos del proyecto, la metodología implementada, los principales resultados alcanzados en las distintas etapas, por último, se propone una reflexión en torno a algunos procedimientos y herramientas aplicadas en base a la experiencia de lxs autores con el fin de comprender la importancia del rol de lxs Técnicos Territoriales (TT) en el desarrollo del TRC.

### Exposición del caso

Se toma la experiencia de lxs autores quienes integraron el ECE y desde su rol como TT de TRC, contratados también por Fundación *Travolution*. Cabe aclarar que desde el año 2017 en adelante, lxs autorxs forman parte del equipo técnico de Fundación Buenavida,<sup>121</sup> un colectivo de técnicas y técnicos que trabaja en territorio acompañando desde sus inicios en 2009 y antes, a la Red Argentina de Turismo Rural Comunitario RATuRC.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Programa de Desarrollo Turístico Sustentable de la Provincia de Salta.

<sup>121</sup> El trabajo técnico de Buenavida en territorio implica el acompañamiento de procesos sociales para lograr la autogestión colectiva de cada emprendimiento comunitario, la democratización en el acceso a la información, la formulación participativa y ejecución de proyectos integrales comunitarios, el desarrollo de la oferta turística de cada comunidad y su organización formal como prestador de servicios en un contexto normativo acorde a sus valores de reciprocidad y su cosmovisión.

<sup>122</sup> La RATuRC está constituida por más de 80 emprendimientos turísticos gestionados por organizaciones campesinas y comunidades de pueblos originarios en 17 provincias del país.

Para comenzar, se entiende al TRC como:

*“aquel en el cual la población rural, en especial pueblos indígenas y familias campesinas, a través de sus distintas estructuras de carácter colectivo, ejercen un papel central en su desarrollo, gestión y control, así como en la distribución de sus beneficios. El TRC no sustituye a las actividades tradicionales de trabajo, sino que es una forma de ampliar y diversificar las opciones productivas de las comunidades y complementar así las economías de base familiar. Por eso, se debe entender el TRC desde la economía social y no solamente desde el sector turístico, ya que lo que define el TRC es su organización comunitaria»* (Ministerio de Cultura y Turismo de Salta, 2012).

Este concepto, entiende al TRC no solo como producto sino, que, como una forma de gestión de la actividad turística en los territorios y en este sentido, la provincia reconoce distintas estructuras y formas jurídicas. Los ETC pueden constituirse formalmente como asociación civil, cooperativa de trabajo y/o comunidad de pueblo originario.<sup>123</sup>

En ese marco, con el fin de entender la evolución del desarrollo del TRC en la provincia de Salta, se tomaron en consideración algunos antecedentes generales. En el año 2003, se conforma La Red de Turismo Campesino en los Valles Calchaquíes<sup>124</sup> constituyéndose así en el primer ETC de la provincia y uno de los pioneros a nivel país. En el año 2008, se conforma la Red Argentina de Turismo Rural Comunitario RATuRC que surge del Proyecto “Red Federal de Turismo Rural Comunitario” diseñado por MINTUR y que, en la actualidad nuclea a más de 80 emprendimientos en todo el país.<sup>125</sup> En 2013, se impulsa el Plan Estratégico de Turismo Sustentable «Salta SI+», en donde el TRC es incorporado como un Programa de carácter general. En ese mismo año, se aprueba la reglamentación específica del TRC (Resolución Provincial Nº 195/2013) y el Registro Único Provincial de los Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario (ETC).<sup>126</sup> Este instrumento legal fue construido de forma

---

<sup>123</sup> Estas y reguladas por distintos organismos de aplicación como el IGJ, INAES, INAI respectivamente.

<sup>124</sup> “Una cooperativa de productores de la agricultura familiar y artesanos que brinda actividades de Turismo Comunitario, promueve el trabajo asociativo, la autogestión campesina, el buen vivir y la identidad cultural” <https://www.turismocampesino.org>

<sup>125</sup> El propósito del proyecto era apoyar dichas iniciativas para generar inclusión social y desarrollo en esas regiones pauperizadas y alentar la creación de un nuevo atractivo turístico inclusivo-vivencial dentro de estas comunidades. (Lacko 2019)

<sup>126</sup> Se entiende por Emprendimiento Turístico Comunitario (ETC) a la persona jurídica de carácter asociativo que presta servicios turísticos en ámbitos rurales, gestionados de manera comunitaria, y que cuenta desde el

participativa, integra las miradas territoriales, apela a la consolidación de la oferta turística TRC y a la formalización de los ETC considerando a los prestadores de TRC como prestadores de servicios turísticos. No obstante, durante su posterior implementación se advirtieron ciertas debilidades y limitaciones que llevaron a la necesidad de modificar algunos aspectos de la misma. En el año 2014, se elaboró el Código Ético de Mutua Colaboración entre los actores del TRC <sup>127</sup> al cual adhieren los ETC, representantes del MCyT, agencias de viajes, organizaciones de apoyo y algunos municipios, y que tiene como fin el encuentro y entendimiento entre los distintos agentes de desarrollo del TRC. En el año 2015, el MCyT conforma el equipo de Técnicos Territoriales (TT) para brindar asistencia técnica a los ETC. Cabe resaltar la participación activa de otras instituciones como la Secretaría de Agricultura Familiar<sup>128</sup> (SAF), la Pastoral de Turismo y algunas autoridades gubernamentales (municipales y provinciales) que fueron articulando trabajo en el dialogo entre las partes técnicas y que acompañaron el funcionamiento y la consolidación de algunos emprendimientos a lo largo de todo el proceso. El caso del proyecto aquí expuesto surge precisamente en el año 2015, y a partir de la convocatoria efectuada por el MCyT, se seleccionó a Fundación *Travolution* para llevar a cabo la Planificación Estratégica del TRC en la provincia. El objetivo general del proyecto era *“elaborar de manera participativa un análisis de la cadena de valor del turismo comunitario en la provincia de Salta, un plan estratégico provincial (a cinco años) y planes operativos de cinco productos para el desarrollo competitivo del TRC en Salta”*.<sup>129</sup> Si bien la provincia se divide en siete regiones turísticas o polos de desarrollo turístico<sup>130</sup> el alcance geográfico del proyecto abarcaba a cuatro de ellas: la Quebrada del Toro (ETC Asociación Civil de Artesanos Turu Yaco), el Norte Verde (Asociación La Salamanca en la comunidad de Campo Blanco, las comunidades de Peña Morada y Yariguarenda) Los Valles Calchaquíes (la Red de Turismo Campesino y el grupo de TRC Brealito) y por último la Puna (la Red Lickan de Tolar Grande y la Red Atacama) que a su vez se subdividió en dos por razones identificadas *ad hoc*. Para lograrlo, a partir

---

momento de su gestación con el aval formal de la organización de base de la comunidad que la integra, Artículo 5° de la Resolución 195/2013.

<sup>127</sup> Motivados por el Código Ético Mundial para el Turismo, bajo la Ley Nacional de Agencias de Viajes N. 18829, la Ley Provincial de Turismo 7045 y la Resolución Provincial 195/2013.

<sup>128</sup> Técnicos de la SAF acompañaron este proceso desde sus inicios brindando información y capacitación al MCyT y a técnicos en territorio.

<sup>129</sup> El informe final completo de consultoría fue presentado al Ministerio de Cultura y Turismo de Salta en el mes de septiembre 2016.

<sup>130</sup> El Plan SI+ incluye siete polos de desarrollo turístico en la provincia, sin embargo, el Programa de Turismo Rural Comunitario tuvo alcance en cuatro de ellos.

del conocimiento, antecedentes de trabajo previo y/o de la vinculación con instituciones de otros sectores vinculados al TRC, se seleccionaron aquellos ETC que manifestaron expresamente su interés de participar en el Programa y que a su vez contaban con potencialidad y/o vocación turística.

Figura 1. Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario incluidos que formaron parte de la Planificación Estratégica del Turismo Rural Comunitario en la provincia de Salta a través del Ministerio de Cultura y Turismo.



Fuente: Informe final de consultoría, Fundación *Travolution*

La metodología utilizada es de carácter participativo y está basada en los planteamientos que Chambers (1983) denomina “Aprendizaje y acción participativas” y, está especialmente orientado al empoderamiento de las comunidades locales para la autogestión en miras al desarrollo. El proceso de planificación estratégica consto de seis etapas. En la primera etapa de hicieron ajustes al enfoque técnico presentado inicialmente en la terna, cuyo abordaje se basó principalmente en el trabajo coordinado entre el MCyT, el ECE, los TT y los ETC. En

la segunda etapa de diagnóstico, se planificaron de forma conjunta las acciones a desarrollar y surgieron diferentes mecanismos para alcanzar el consenso en la aplicación de las herramientas metodológicas. Al culminar esa etapa, ambos autores asumieron también la posición de técnicos territoriales (TT) de dos ETC, La Red Lickan de Tolar Grande y la Red Atacama, ambos localizados en la Puna salteña. Esto implicó, por un lado, llevar a cabo la planificación externa y por el otro, la implementación interna. Esto permitió un acompañamiento continuo y afianzó los vínculos y la confianza con los integrantes de los ETC y exigió una actitud de reflexividad y cuidado del proceso de abordaje técnico-metodológico. A partir de toda la información sistematizada y brindada por los TT, entrevistas a actores clave, revisión de fuentes secundarias y de relevamientos propios, se realizó un mapeo del entorno de los ETC con el fin de entender la trama socio-institucional que se conforma entre éstos, las organizaciones y/o comunidades de base, organismos y actores locales presentes en cada territorio. En la tercera etapa, se realizó el análisis de la cadena de valor de dos emprendimientos, la Red de Turismo Campesino y la Red Lickan de Tolar Grande, que al momento eran los únicos ETC formalizados e inscriptos en la provincia. Se entiende por cadena de valor al *“conjunto de actividades que son necesarias para producir o prestar un servicio desde su concepción (pasando por las distintas etapas de producción) hasta el suministro al consumidor final para su uso”* (Kaplinsky y Morris 2002 en Ventura Días, V. 2011). Para analizar la cadena de valor, primero se realizó un mapa de actores clave del ecosistema del ETC. Se analizaron los puntos críticos de los eslabones de la cadena de valor y a partir de allí, se analizaron tres dimensiones de la cadena de valor. Se obtuvieron datos clave como, por ejemplo, la oficina de información turística de San Antonio de los Cobres (que es el principal centro de distribución hacia la región Puna) no contaba con información sobre los productos turísticos de la Red Lickan de Tolar Grande. El propósito era determinar una línea base a partir del establecimiento de indicadores y metas a alcanzar. Las tres dimensiones eran:

- La gestión territorial, relacionado a la infraestructura y servicios básicos existentes (telecomunicaciones, rutas o caminos de acceso, salud, educación, transporte, energía, tratamiento de residuos, cartelería) en cada una de las comunidades en donde los ETC desarrollan sus actividades cotidianas y turísticas.

- La calidad de vida, se trabajó esta dimensión teniendo en cuenta, fundamentalmente, la mirada de los emprendedores en relación a que ellos consideraban como mejoramiento en la calidad de vida, la gestión medioambiental y oportunidades de desarrollo que genera el turismo comunitario.

- La sustentabilidad turística, relacionado a la cantidad de turistas, el nivel de ventas, el nivel de satisfacción de turistas y en particular, la autogestión comercial de los ETC. Una de las limitaciones identificadas fue que los ETC realizaban encuestas y recopilaban información proveniente de los turistas, sin embargo, la información no era sistematizada ni analizada, y, por lo tanto, no se implementaban planes de mejora. A su vez, el *benchmarking* externo permitió realizar un análisis comparativo entre la situación turística del ETC en relación a la situación turística de cada territorio.<sup>131</sup> Un hallazgo significativo fue que el perfil de visitante (internacional) de la Red de Turismo Campesino difiere del perfil de visitante (nacional) que visita el territorio que es Cafayate en este caso. Atendiendo a ese supuesto, la Red de Turismo Campesino impulsó acciones de diversificación de actividades turísticas orientadas al segmento de mercado nacional que era desaprovechado por el ETC (especialmente talleres vivenciales y actividades breves de 2 a 4 horas de duración). Este análisis integral de la cadena de valor permitió orientar el diseño y la planificación de los productos turísticos y los respectivos planes operativos. En la cuarta etapa de diseño de producto, se diseñaron dos tipos de productos: Por un lado, los ETC que se encontraban en una etapa incipiente de desarrollo diseñaron un producto mínimo viable (PMV) que consiste en la versión inicial de un producto que, sin inversión previa, permite testear si la propuesta satisface las necesidades del cliente potencial. Durante ese lapso, los grupos de TRC de Yariguarenda, Peña Morada y la Salamanca (región Norte verde)<sup>132</sup> y de Brealito (Valles Calchaquíes) desarrollaron su oferta turística comunitaria basada en programas de turismo educativo destinado a grupos del nivel primario, secundario y universitario y/o adultos mayores. Por otro lado, los ETC consolidados, diseñaron productos turísticos orientados a diversificar los segmentos de mercado como es el caso de la Red de Turismo Campesino mencionado anteriormente. Se elaboraron las propuestas de valor con sus respectivos modelos de negocios mediante la utilización de la herramienta *Canvas*<sup>133</sup> y cuyos productos turísticos fueron testeados y evaluados por turistas reales para validar los supuestos. Los planes operativos fueron diseñados sobre cuatro ejes de trabajo o ejes estratégicos: promoción y comercialización, plan de entrenamiento<sup>134</sup>, trabajo de fortalecimiento con canales y redes y por último, inversiones. Se decidió priorizar la

---

<sup>131</sup> En el presente se utiliza el término territorio indistintamente para referir también a las regiones turísticas.

<sup>132</sup> Programa de Turismo Educativo “Ñandereko”.

<sup>133</sup> García Cristóbal (2014) La Guía de Emprendimiento para Saltar Alto. Jump Chile. 1ª edición. Pontificia Universidad Católica de Chile.

<sup>134</sup> Entendiendo al entrenamiento como un proceso continuo de formación basado en el intercambio de saberes entre pares, y no como resultado de capacitaciones aisladas.

inversión en telecomunicaciones que era una necesidad transversal a todas las comunidades de la provincia. En la quinta etapa de elaboración del plan estratégico, se hizo una planificación a 5 años. Dichos planes se elaboraron de manera participativa entre el ECE, los ETC y los TT. Algunas de las herramientas utilizadas fueron el diario del mañana, el árbol de problemas y soluciones con el propósito de instalar conceptos y recursos prácticos necesarios para la reflexión grupal de los participantes para la determinación de la visión compartida de cada ETC a cinco años. En ese marco, se realizaron los talleres con los ETC y reuniones con otros actores locales, incluidos los representantes de organizaciones gubernamentales para esbozar un primer plan estratégico.

Cabe destacar que entre cada visita a territorio, el ECE del Plan Estratégico convocaba reuniones y talleres con los emprendedores y los TT para continuar con las consignas. Así, el trabajo seguía avanzando y con cada actuación de los TT, el espacio local adquiría mayor autonomía. A diferencia de los planes operativos, en la elaboración e implementación del Plan Estratégico, se manifiesta la necesidad de crear un Consejo Asesor específico que tendrá la responsabilidad del seguimiento y evaluación de las diferentes acciones, etapas y respuestas dadas por los emprendimientos de TRC a los beneficios que la política pública entregue en el Plan Estratégico. Dicho órgano de gobernanza fue planteado en dos niveles: Consejo Ejecutivo <sup>135</sup> y Consejo Asesor o Consultivo del TRC. <sup>136</sup>

### **Conclusiones a partir del trabajo desarrollado por los autores**

Las visitas a territorio por parte de lxs consultores externos se redujeron debido a cuestiones presupuestarias frente a la extensión de plazos y demoras imprevistas del proyecto. Sin embargo, el vínculo de lxs técnicos territoriales y consultores, sostenido y frecuente, ha permitido identificar y canalizar otras necesidades de los ETC y cumplimentar los objetivos del proyecto. Durante las instancias formativas, se llevaba adelante un proceso de articulación entre las actividades llevadas a cabo por los TT y lxs consultores externos.

---

<sup>135</sup> Integrado por referentes de los ETC con representatividad fehaciente y autoridades o funcionarios designados por el MCyT. Se asigna la responsabilidad de la toma de decisiones que permitan aumentar, ajustar o modificar las acciones que se llevan adelante en el plan estratégico.

<sup>136</sup> Integrado por lxs referentes de cada ETC, funcionarios municipales designados, cámaras, y otros agentes turísticos u otros actores vinculados de manera directa con la implementación del plan estratégico.

Se establecían espacios de memoria y reflexión colectiva. Los talleres de diseño de producto, de planes operativos y de elaboración del plan estratégico fueron llevados a cabo de manera conjunta entre los equipos técnicos, tanto de los TT como del equipo consultor. Esto, generó un abordaje y acceso a saberes de cada grupo y su cultura en un clima de mayor confianza. Este proceso fue generando un intercambio de saberes y practicas entre aquellos miembros de ETC con mayor experiencia en la gestión del TRC. Además se realizaron encuentros intra-cluster<sup>137</sup> e incluso un encuentro provincial de TRC.<sup>138</sup> Estos encuentros buscaban generar y fortalecer las redes de TRC en la provincia. Allí se socializaba lo trabajado por cada ETC en cada comunidad y permitía a su vez evaluar la propia experiencia en relación al TRC. Como efecto importante, estas instancias movilizaban e interpelaban a los participantes para su organización hacia el interior de cada comunidad. En ese sentido, nuestro doble rol como consultores y técnicos territoriales facilitó la implementación de algunas herramientas y contribuyó a facilitar el proceso de planificación.

Por otro lado, una de las principales limitaciones del proyecto fue la discontinuidad en la implementación del Plan Operativo, tan dependiente del financiamiento y del trabajo de los técnicos en el territorio, que se vio afectada por falta de cumplimiento en la concreción de las inversiones por parte del MCyT. Lxs emprendedores y el equipo técnico manifestaron la necesidad de concretar las acciones y las inversiones planificadas en dicho plan, especialmente en telecomunicaciones, ya que el servicio de telefonía e internet era, hasta ese momento, deficiente e incluso inexistente en algunas comunidades. En la última etapa del proyecto, se constituyó el Consejo Asesor, resultado de un proceso de trabajo territorial e inter-institucional y fundamentalmente de apropiación por parte de los ETC. Luego de la formulación inicial de la Planificación estratégica de TRC, los ETC asumieron una participación más activa en la gestión del Consejo Asesor. Este consejo se reúne periódicamente y sus principales logros al 2022 fueron aquellas modificaciones aportadas a la reglamentación para adaptarla mejor a las realidades de las comunidades y mediante acciones de RSE la instalación de servicio WIFI en comunidades. Sin embargo, la proactividad y periodicidad de reuniones del Consejo Asesor es, todavía, dependiente de

---

<sup>137</sup> Encuentro de Turismo Rural Comunitario entre integrantes de los ETC Red Lickan de Tolar Grande y el ETC Turu Yaco, realizado en Tolar Grande en el mes de Octubre de 2016.

<sup>138</sup> Primer Encuentro Provincial de Turismo Rural Comunitario, realizado en la Quebrada del Toro en el mes de abril de 2015.

las gestiones impulsadas por los técnicos referentes del MCyT. Todavía falta un gran camino, ya que la mayoría de los ETC no están registrados y por lo cual no tienen derecho a voto en dicho órgano.

A modo de balance y tomado lo manifestado por los emprendedores, el equipo de TT y consultores, se reconoció que algunas de las herramientas metodológicas utilizadas por el EEC fueron complejas y que para lograr una mayor apropiación de la visión compartida del Plan Estratégico se requiere, por un lado, más tiempo para garantizar la plena participación de los ETC en la planificación y por el otro, el Estado debe garantizar el cumplimiento de dicha planificación.

Al 2020, se identifican como avances, por un lado, la contratación de un servicio de telecomunicaciones para los ETC, la facilitación de los equipamientos tecnológicos y afrontar el abono mensual por un periodo de 18 meses en las comunidades que ofrecen TRC y que no contaban con servicio de telecomunicaciones<sup>139</sup> y por el otro, la modificación de la normativa. Se modificaron los artículos 4,5 y 10 de la normativa con la finalidad de facilitar la inscripción de los ETC en el Registro. Finalmente se implementó un programa integral de capacitaciones virtuales para el producto y se redactó un protocolo de actuación para TRC para minimizar la transmisión del COVID-19. Al año 2021 son cuatro los ETC que se encuentran formalizados y habilitados en la provincia de Salta.

## Agradecimientos

Queremos agradecer a todas las personas que fueron parte desde el punto de vista técnico y humano en la elaboración del Plan Estratégico Provincial del TRC en Salta. En especial, este agradecimiento va dirigido a todos los integrantes de emprendimientos turísticos comunitarios de la provincia de Salta, las comunidades de base y las autoridades comunitarias. También agradecemos nuestros coordinadores, a los licenciados Claudio Salvador y Juan Manuel Marambio de Fundación Travolution por permitirnos ser parte del equipo y ayudaron a mejorar nuestro trabajo con ética y responsabilidad. También agradecemos a los compañeros técnicos territoriales de Turismo Rural Comunitario (a las

---

<sup>139</sup> Ingeniero Maury, San Bernardo de las Zorras, Santa Rosa de Tastil, Tolar Grande, Cerro Negro, Cobres, Matancillas, Corralito, Peña Morada, Yariaguarenda y La Salamanca en Campo Blanco.

licenciadas Julieta del Carpio, Giovana Cosseddu y Miriam de Abajo y al técnico Orlando Soriano). A las autoridades y técnicos a cargo del Ministerio de Cultura y Turismo de Salta por su apoyo en el trabajo de planificación durante el periodo del proyecto (a los Licenciados Carlos Stengurt, Ana Cornejo, Fernando García Soria y a la Dra. Sandra Nazar). Otro especial agradecimiento al Ing. Ramiro Ragno, técnico de la Secretaría de Agricultura Familiar quien es indudablemente un propulsor activo del TRC en Salta y en nuestro país. Bajo la premisa de que sin turistas responsables no hay turismo comunitario, queremos también agradecer a aquellas agencias de viajes, cuyas personas a cargo se comprometen día a día con el turismo rural comunitario (Mater Sustentable EVT, *Origins* EVT y La Ciénaga EVT). Por último, nada de eso se podría haber realizado sin el apoyo de las familias emprendedoras del TRC y demás instituciones que formaron parte de este proceso y en especial a nuestrxs compañerxs de Fundación Buena Vida.

## Referencias

Chambers, R. (1983). "Rural Development: Putting the last first". London *Longmans*.

García Cristóbal (2014) La Guía de Emprendimiento para Saltar Alto. Jump Chile. 1ª edición. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Fundación *Travolución* (2017) Informe final de consultoría. Proyecto: "Análisis de Cadena de Valor, elaboración del Plan Estratégico y de Planes Operativos para 5 propuestas de Producto en la modalidad de Turismo Rural Comunitario en la Provincia de Salta".

Lacko Elisa (2019) Reflexión acerca del contexto de surgimiento de políticas turísticas ¿indigenistas? el proyecto red argentina de turismo rural comunitario (RATurC) del Ministerio de Turismo de la Nación (argentina, 2008-2019). Revista *Antropologías del Sur* Año 6 N°12 2019 Págs. 197 – 223.

Ministerio de Cultura y Turismo de Salta (2013). Resolución N° 195/2013 Anexo I: Reglamentación de Turismo Rural Comunitario

Ministerio de Cultura y Turismo de Salta (2013). Resolución N° 195/2013. Anexo II: Instructivo para los Emprendimientos Turísticos Comunitarios.

Ministerio de Cultura y Turismo de Salta (2014). Código Ético de Mutua Colaboración entre los Actores del Turismo Rural Comunitario.

Ventura Díaz, V. (2011). El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México. Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo, Working Paper N° 138.