

DIVERSIDAD ÉTNICA Y COMPETITIVIDAD EN ASOCIACIONES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN ORELLANA, ECUADOR.

*Ethnic Diversity and Competitiveness in popular
and solidarity economy associations in Orellana,
Ecuador.*

DOI: <https://doi.org/10.69633/6kza5s67>

Recibido: 16/06/2025 Aceptado: 16/09/2025

*Hugo Garzón Yanangomez

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6829-9788>

Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Central

Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón la Joya de los Sachas - Ecuador
hgarzonec@gmail.com

*Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría;
Máster en Dirección
y Administración de
Empresas; doctorando
en Administración de
Empresas. Certificado
como Formador
de Formadores
y Capacitador
independiente
(Ministerio de Trabajo
en Ecuador). Jefe de
Fomento Productivo
en el GAD Municipal
La Joya de los Sachas; y,
consultor de MIPYMES.
Su investigación aborda
gestión empresarial,
desarrollo productivo
y políticas públicas
para MIPYMES.
Conduce proyectos
de transferencia
de conocimiento y
evaluación de impacto
en productividad,
formalización y
crecimiento sostenible
territorial.

RESUMEN

Este estudio analiza la gestión de la diversidad étnica como ventaja competitiva en las asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria (EPS) en la provincia de Orellana, Ecuador. El problema se plantea como la tensión entre los modelos de negocio convencionales y las formas organizativas comunitarias que, como señalan Cabezas (2024) y Villamarín (2023), operan bajo lógicas no acumulativas.

Desde el espacio teórico, se revisan las contribuciones sobre la pluralidad cultural organizacional y la sostenibilidad en contextos plurinacionales (Salcan, 2024; Verzosi, 2025). La investigación emplea un enfoque cualitativo mediante una revisión sistemática de la literatura bajo el modelo IMRyD/PRISMA a partir de 39 artículos publicados entre 2010 y 2024. Los hallazgos indican que prácticas como la rotación de liderazgo, la toma de decisiones por consenso y la minga, fortalecen la cohesión interna y generan una ventaja competitiva, en consonancia con Bravo (2022). La

discusión ilustra que la diversidad étnica actúa como un activo estratégico y redefine los términos de la ventaja competitiva en contextos culturales y territoriales. Finalmente, se establece que las asociaciones de EPS muestran una resiliencia y sostenibilidad multinacionales que están alineadas.

Palabras claves: *diversidad, competitividad, sostenibilidad, gestión, asociación*

ABSTRACT

This study analyzes the management of ethnic diversity as a competitive advantage within service associations in popular and solidarity economy (EPS) in Orellana, Ecuador. The problem is framed as the tension between conventional business models and community-oriented organizational forms that, as Cabezas (2024) and Villamarin (2023) point out, operate under non-cumulative rationales. From a theoretical framework, contributions on organizational cultural plurality and sustainability in plurinational contexts are reviewed (Salcan, 2024; Verzosi, 2025). Our research employs a qualitative approach using a systematic literature review under the IMRyD/PRISMA model and identified 39 articles published between 2010 and 2024. The findings indicate that practices such as leadership rotation, consensus decision-making, and minga strengthen internal cohesion and create a competitive advantage, in line with Bravo (2022). The discussion illustrates that ethnic diversity acts as a strategic asset and redefines the terms of competitive advantage in cultural and territorial contexts. EPS associations exhibit a multinational resilience and sustainability that are aligned.

Keywords: *diversity, competitiveness, sustainability, management, partnership*

INTRODUCCIÓN

La gestión de la diversidad étnica es un elemento estructural de los procesos organizativos en territorios en los que convergen pueblos y nacionalidades con cosmovisiones diferenciadas, como ocurre en las asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria de la provincia de Orellana, donde la heterogeneidad cultural organiza formas distintas de entender el trabajo, el poder y la producción colectiva (Salcán, 2024).

Esta realidad territorial presenta, de acuerdo con Verzosi (2025), una composición plurinacional donde las dinámicas económicas no pueden separarse de los vínculos culturales que las sustentan, pues los pueblos indígenas, afrodescendientes y mestizos construyen prácticas organizativas desde sus propias matrices epistémicas, que tensionan los marcos tradicionales de la gestión organizacional.

Las asociaciones solidarias son espacios de síntesis entre tradición y contemporaneidad, en tanto incorporan elementos de autogestión ancestral y formas técnicas de articulación económica, lo cual genera una particular manera de asumir la competitividad como estrategia de sostenibilidad colectiva (Ruiz & Morais, 2024).

La noción de competitividad deja de operar bajo el paradigma tecnocrático centrado en indicadores económicos, para transformarse en una expresión del tejido social y de la capacidad de una comunidad para sostener sus modos de vida frente a un entorno adverso, donde la diversidad étnica actúa como un recurso organizacional que aporta saberes, prácticas y legitimidad cultural (Bravo, 2022).

Cabezas (2024) comenta que esta forma de interpretar la competitividad exige una lectura situada de las organizaciones, ya que las asociaciones solidarias no operan como empresas tradicionales, sino como cuerpos sociales que producen valor a partir de la cooperación, la reciprocidad y la identidad colectiva que se reproduce en cada encuentro, asamblea o decisión compartida.

A diferencia de los enfoques empresariales convencionales, en las asociaciones de Orellana la gestión se configura en función de códigos culturales, liderazgos rotativos, usos del tiempo comunitario y normas no escritas que organizan la acción colectiva más allá de los formatos administrativos formales (Villamarín, 2023).

Esto implica que el análisis organizacional no puede desvincularse de la dimensión cultural, puesto que en estos espacios la estructura operativa se entrelaza con lógicas simbólicas que definen los roles, las jerarquías y los modos de resolver conflictos, enmarcados en una racionalidad relacional y no acumulativa (Parra, 2022).

El problema de investigación emerge, entonces, de la necesidad de comprender cómo estas asociaciones gestionan su diversidad cultural interna no solo como un hecho identitario, sino como una condición estratégica que incide directamente en su sostenibilidad organizacional y económica en un entorno regional complejo.

Este análisis resulta necesario en un contexto en el que las políticas públicas y los programas de fomento productivo tienden a homogeneizar las formas organizativas, sin reconocer que las asociaciones de base étnica operan con lógicas distintas,

fundadas en valores, tradiciones y estructuras de autoridad que no coinciden con el modelo occidental de empresa.

La ausencia de enfoques interculturales en el diseño institucional produce fricciones entre las prácticas internas de las asociaciones y las exigencias externas de formalización, eficiencia o control, generando tensiones que pueden obstaculizar los procesos de consolidación organizativa si no se reconocen los códigos culturales que las sostienen (Villalta Olmos, 2021).

Por esta razón, el estudio identifica y analiza las prácticas de gestión que emergen en asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria en Orellana, donde las comunidades construyen su competitividad a partir de su identidad, de su cohesión cultural y de su capacidad para generar acuerdos colectivos en función del bien común.

Con base en esta observación, los estudios existentes sobre gestión de la diversidad se han enfocado principalmente en organizaciones urbanas, privadas o institucionales, mientras que las dinámicas organizativas de asociaciones étnicas en zonas rurales han sido subrepresentadas cuando se trata de analizar sus capacidades productivas en relación con su composición cultural.

Diversidad Étnica y su Dimensión Organizativa en Contextos Plurinacionales

La diversidad étnica, comprendida como la coexistencia de diferentes pueblos originarios, culturas ancestrales, tradiciones simbólicas y estructuras de pensamiento autóctonas dentro de un mismo territorio nacional, constituye un elemento fundacional en la configuración de las organizaciones comunitarias en

espacios plurinacionales, pues estas comunidades no solo comparten relaciones de proximidad territorial, sino también matrices culturales que definen los modos de organización productiva, la redistribución de recursos, el ejercicio del liderazgo colectivo y la construcción del sentido de pertenencia organizativa (Ruiz & Morais, 2024).

En latinoamérica, la diversidad étnica no se manifiesta como una simple heterogeneidad cultural, sino como un entramado de racionalidades simbólicas que se expresan en formas propias de gestión, en lógicas económicas que responden a principios de reciprocidad y en modelos de producción sustentados en la comunalidad, desafiando así los enfoques unilaterales del desarrollo organizacional tradicionalmente formulados desde paradigmas eurocéntricos (Verzosi, 2025).

Este marco plurinacional implica que las organizaciones comunitarias estructuradas en torno a la diversidad étnica responden a principios fundacionales que no pueden ser reducidos a lógicas de eficiencia ni a criterios de productividad mercantil, ya que en estas organizaciones prevalecen elementos de identidad cultural, memorias históricas compartidas, cosmovisiones holísticas sobre el territorio y una valoración profunda de los lazos interpersonales como base de la cohesión interna (Villamarín, 2023).

Las formas de liderazgo en estas organizaciones también se configuran de manera diferenciada, pues no responden a estructuras jerárquicas verticales ni a lógicas de mando burocrático, sino a esquemas circulares de representación, donde el cargo es visto como un servicio temporal a la comunidad, bajo el principio de rotación y rendición colectiva, lo que permite mantener el equilibrio interno y respetar las jerarquías

tradicionales que se transmiten por legitimidad ancestral y no por imposición formal (Cruz et al., 2024).

Esta dimensión organizativa vinculada a la diversidad étnica también encuentra expresión en los rituales y prácticas de cohesión grupal, donde la participación tiene funciones económicas y responsabilidades simbólicas, espirituales y sociales, que aseguran la integración generacional, la continuidad de los saberes tradicionales y el fortalecimiento de la memoria colectiva como recurso estratégico para la sostenibilidad organizacional (Parra, 2022).

Por lo anterior, es necesario reconocer que las organizaciones comunitarias basadas en la diversidad étnica no solo producen bienes y servicios, sino que también generan identidad, cohesionan territorios, resignifican la historia y reconstruyen modelos de convivencia basados en el respeto mutuo, la complementariedad y el buen vivir como horizonte de sentido compartido (Vargas y Brito, 2023).

Gestión de la Diversidad Étnica en Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria

Las asociaciones de la economía popular y solidaria, asentadas en contextos interculturales, representan espacios donde se entrelazan distintas formas de comprensión del trabajo, la producción y el bienestar, dando lugar a estructuras organizativas en las que la diversidad étnica no solo constituye un factor identitario, sino también una condición estructural que moldea los procesos de toma de decisiones, las formas de liderazgo, los mecanismos de resolución de conflictos y las estrategias de adaptación frente a entornos económicos cambiantes (Salcán, 2024).

En estas asociaciones, las características organizativas no pueden ser comprendidas desde modelos normativos homogéneos, sino que deben analizarse desde lógicas que privilegian la pluralidad de voces, la inclusión de saberes diversos y la adaptabilidad a contextos sociales que responden a tradiciones culturales ancestrales, lo que implica reconocer una racionalidad organizativa distinta donde lo económico está permanentemente mediado por lo simbólico, lo comunitario y lo territorial (Merino & Esli, 2021).

Uno de los aspectos más reveladores de esta gestión es la forma en que se construyen y mantienen las prácticas culturales internas, las cuales representan una dimensión clave para entender el funcionamiento cotidiano de estas organizaciones, ya que dichas prácticas permiten no solo reproducir la estructura organizativa, sino también preservar la identidad del colectivo, reforzar el sentido de pertenencia y asegurar una coherencia entre los valores declarados y las acciones realizadas (Cabezas, 2024).

Para una mejor visualización de estas prácticas, se presenta la siguiente tabla que organiza las más relevantes según su función organizativa principal:

Tabla 1
Prácticas culturales internas

Práctica Cultural Interna	Función Organizativa Principal
Asamblea comunitaria rotativa	Toma de decisiones colectivas
Ceremonias de inicio de ciclo productivo	Refuerzo simbólico y espiritual del trabajo
Consejo de sabios	Resolución de conflictos y guía intergeneracional
Minga o trabajo colectivo	Ejecución de tareas con base en reciprocidad
Rondas de palabra	Inclusión de todas las voces y horizontalidad
Roles rotativos de liderazgo	Equidad y prevención de jerarquías autoritarias
Celebraciones de agradecimiento comunitario	Cohesión emocional y refuerzo del sentido de grupo

Nota. Tabla elaborada por el autor a partir de Cabezas (2024) y Merino y Esli (2021).

Estas prácticas organizativas no pueden ser entendidas como simples rituales ni como mecanismos secundarios, ya que forman parte integral de una racionalidad organizacional en la que la sostenibilidad no se mide exclusivamente en términos de rentabilidad económica, sino también en función de la permanencia de los vínculos sociales, la continuidad de los saberes tradicionales y la armonía con el entorno natural y comunitario (Reyes et al., 2024).

El modelo de gestión étnicamente diverso se articula también en torno a redes de colaboración territorial que permiten a las asociaciones integrarse con otras estructuras comunitarias, intercambiar recursos y conocimientos, y consolidar circuitos económicos locales que refuercen la autonomía organizacional y la soberanía económica de los pueblos, operando como mecanismos de resistencia frente a la imposición de modelos extractivos y estandarizados (Vargas, 2021).

La gestión de la diversidad étnica en asociaciones solidarias debe ser reconocida como un componente estratégico que, lejos de representar una dificultad operativa, constituye una ventaja estructural que fortalece las capacidades organizativas, incrementa la resiliencia interna y proyecta una identidad organizacional coherente con los valores comunitarios que le dieron origen (Bravo, 2022).

La definición crítica de la competitividad, más allá del paradigma tecnocrático, parte del reconocimiento de que los modelos tradicionales centrados exclusivamente en la eficiencia productiva, la maximización del rendimiento económico y la inserción en mercados globales, reproducen esquemas de exclusión, homogenización y fragmentación del tejido social, mientras que las asociaciones productivas en territorios rurales

como las del cantón Loreto en la provincia de Orellana han demostrado que es posible articular procesos de desarrollo que integren conocimientos ancestrales, relaciones solidarias y formas de producción cooperativa como pilares de una competitividad que responde a las realidades de los pueblos y comunidades originarias (Villamarín, 2023).

La competitividad, concebida como sostenibilidad colectiva y tejido social, requiere de una transformación profunda del sentido mismo de competir, pues no se trata de desplazar a otros en la lucha por mercados, sino de consolidar estructuras productivas que fortalezcan los lazos comunitarios, distribuyan los beneficios de manera equitativa, impulsen el bienestar colectivo y contribuyan a la autodeterminación de los territorios, elementos que se evidencian en los resultados de las mujeres vinculadas a las redes solidarias en Guayaquil, donde los procesos asociativos han propiciado una redistribución efectiva del trabajo y del ingreso en beneficio de las familias y comunidades organizadas (Verzosi, 2025).

La economía popular y solidaria encarna una forma alternativa de competitividad sustentada en la cooperación, la reciprocidad y el compromiso colectivo, donde la diversidad cultural, las prácticas tradicionales y los saberes locales no son obstáculos a superar, sino activos estratégicos que incrementan la resiliencia organizativa y la sostenibilidad económica, como se refleja en el empoderamiento de mujeres en las asociaciones EPS del Ecuador, donde el reconocimiento de sus capacidades y conocimientos ha permitido la consolidación de redes productivas que aportan al desarrollo territorial sin replicar los modelos extractivistas o clientelares del capital (Vargas & Brito, 2023).

El potencial estratégico de la diversidad étnica para la competitividad organizacional se manifiesta en experiencias como las desarrolladas en el cantón Salitre, donde el turismo comunitario impulsado por emprendimientos inclusivos ha logrado posicionar prácticas culturales, productos locales y rutas patrimoniales como propuestas diferenciadas en el mercado, generando oportunidades económicas para las comunidades sin que estas renuncien a su identidad ni a sus estructuras de gobernanza propias, lo cual demuestra que la valorización de lo ancestral puede ser fuente de ventaja organizacional legítima y sostenible (Cruz et al., 2024).

Este tipo de competitividad con base en el tejido comunitario y en la riqueza cultural no puede ser evaluado con las métricas tradicionales del crecimiento económico, por lo que resulta fundamental incorporar instrumentos como el balance social propuesto para las asociaciones de la EPS en el Ecuador.

Este permite medir el impacto desde parámetros vinculados al bienestar colectivo, la equidad, la sostenibilidad ambiental y la cohesión territorial, abriendo así posibilidades reales de fortalecer un modelo económico plural que responda a las necesidades concretas de los pueblos sin caer en la lógica tecnocrática del rendimiento económico aislado (Salcán, 2024).

MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo con un enfoque documental cualitativo con el objetivo de entender el impacto de la gestión de la diversidad étnica en la competitividad de las asociaciones de la economía popular y solidaria, priorizando la comprensión interpretativa contextual de las experiencias comunitarias y sociales (Hernández, 2021).

Esto se combinó con el modelo PRISMA (Elementos de Informe Preferidos para Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis) para la realización adecuada de las rigurosas revisiones sistemáticas, transparentes y reproducibles (Moher et al., 2009).

Durante la fase de identificación, se utilizó una estrategia especial para buscar términos en español e inglés: “diversidad étnica”, “competitividad social”, “economía popular y solidaria”, “asociaciones comunitarias”, “gestión intercultural” e “inclusión productiva”, obteniendo 72 documentos de Scopus, Springer, Dialnet y Scielo. Esta fase contribuyó al mapeo del estado del arte y a la formación del vínculo conceptual entre la diversidad étnica y la competitividad inclusiva.

Los siguientes criterios de inclusión se utilizaron durante la selección: (a) publicaciones desde 2010 hasta 2024; (b) indexación y revisión por pares; (c) área temática de interés en diversidad étnica, economía asociativa y solidaria; (d) comprensión de la competitividad desde perspectivas inclusivas. Se descartaron estudios de naturaleza puramente técnico-financiera, resultando en una muestra preliminar de 48 artículos. Esta selección garantiza que los textos analizados ayuden a entender la interacción entre la cultura y las ventajas organizacionales.

Durante la fase de elegibilidad, se realizó una lectura crítica de los textos, centrándose en el marco teórico y la evidencia empírica, el enfoque comunitario y el enfoque territorial para retener una muestra final de 39 artículos. La fase de inclusión organizó los datos en dimensiones del estudio competitividad inclusiva, diversidad étnica, estructuración organizacional, asociación territorial y sostenibilidad social, lo que ayudó en la identificación de patrones convergentes y divergentes.

La extracción y sistematización del código aseguran que el marco se construya directamente a partir de los documentos analizados en el marco interpretativo que integra la economía popular, la interculturalidad y el desarrollo sostenible, estableciendo así un corpus metodológico fiable y sólidamente construido (Hernández, 2021)..

Tabla 2

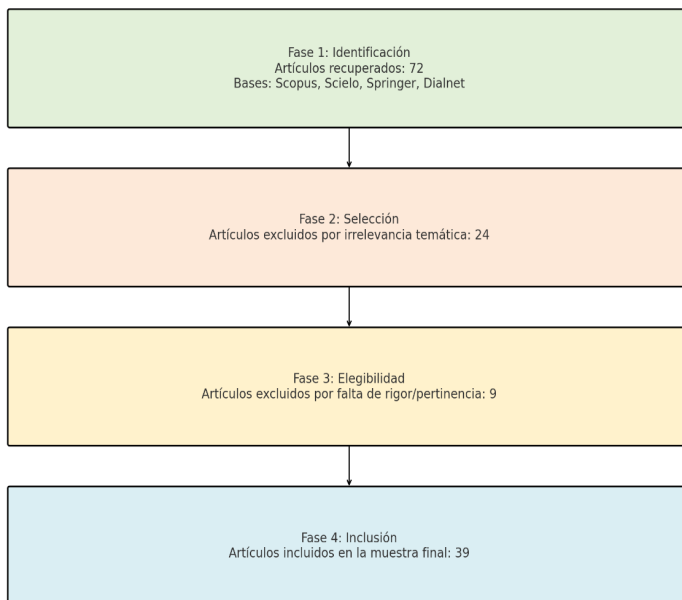
*Diagrama de flujo del modelo PRISMA adaptado a revisión cualitativa documental*Nota.

Fase PRISMA	Descripción del proceso	Número de artículos
Identificación	Se ejecutó una búsqueda avanzada en bases científicas (Scopus, Scielo, Springer, Dialnet) utilizando combinaciones de palabras clave en español e inglés con operadores booleanos.	72 artículos recuperados
Selección	Se eliminaron duplicados y artículos sin relación directa con los temas centrales (diversidad étnica, economía solidaria, competitividad inclusiva). Se revisaron títulos, resúmenes y palabras clave.	24 artículos excluidos (por irrelevancia temática)
Elegibilidad	Se aplicó lectura completa de los textos preseleccionados, evaluando: enfoque teórico, validez metodológica, pertinencia contextual, país de estudio y año de publicación (2010–2024).	9 artículos excluidos (por falta de rigor o coherencia temática)
Inclusión	Se consolidó una muestra final de artículos válidos, organizados en una matriz analítica con 11 variables documentales, alineados al objetivo del artículo y codificados por categorías.	39 artículos incluidos

Nota. Elaboración propia

Figura 1

Metodología PRISMA para la investigación



Nota. Elaboración propia

RESULTADOS

Como resultado del proceso metodológico estructurado bajo el modelo PRISMA y en correspondencia con los objetivos del presente estudio, se consolidó una muestra total de 39 artículos científicos que fueron seleccionados mediante un procedimiento sistemático y riguroso basado en criterios temáticos, metodológicos, territoriales y de validez científica, y cuyos datos esenciales han sido organizados en una matriz analítica que constituye la base empírica sobre la cual se construirá el marco teórico y se desarrollará el análisis argumentativo de la investigación.

Los hallazgos identificados en los artículos incluidos revelan de manera consistente la existencia de patrones recurrentes en torno a la correlación positiva entre inclusión étnica, asociatividad productiva y sostenibilidad comunitaria, así como el papel estratégico que desempeña la diversidad cultural en el fortalecimiento organizacional y la construcción de ventajas competitivas en contextos sociales históricamente excluidos o vulnerables.

Cada artículo ha sido codificado de acuerdo con las dimensiones centrales del estudio, lo cual ha permitido detectar convergencias teóricas, enfoques metodológicos predominantes y vacíos temáticos relevantes, sirviendo no solo para fundamentar el desarrollo del marco teórico, sino también como insumo directo para la discusión estructurada que se presentará en las secciones siguientes, manteniéndose en todo momento la coherencia interna con los objetivos declarados y el planteamiento del problema.

Tabla 3
Matriz Literaria

Autores	Año	Título del artículo	Revista/Base de datos	País	Objetivo del estudio	Metodología	Principales hallazgos	Aportes al estudio
Gabriela Karolina Jiménez-Jacome, Magda Francisca Cepas-Martínez	2023	Innovación y Competitividad en las Asociaciones de Economía Popular y Solidaria de Cotacachi: Binomio Clave	Revista Sigma	Ecuador	Analizar la relación entre innovación y competitividad en asociaciones EPS en Cotacachi.	Estudio de caso con enfoque cualitativo y entrevistas semiestructuradas.	La innovación es un factor clave en la mejora de la competitividad en asociaciones EPS.	Aporta evidencia sobre el papel de la innovación en el fortalecimiento de las asociaciones EPS.
Nubia Gabriela Alva Atencio, Ximena Katherine Peralta Vallejo, Sonia Carolina Sigüenza Orellana, Lucía Daniela Pinos Ramon	2023	Variables socio-organizativas que influyen en la sostenibilidad organizacional agroecológica	Revista Miskana, Universidad de Cuenca	Ecuador	Determinar las variables organizacionales y demográficas que inciden en la sostenibilidad de asociaciones agroecológicas.	Investigación cuantitativa, encuesta estructurada y análisis estadístico.	Factores como la capacitación, experiencia previa y edad influyen significativamente en la sostenibilidad.	Proporciona un enfoque práctico sobre cómo mejorar la gestión sostenible de las asociaciones agroecológicas.
Imy Rodrigo Gualán Oviesto, Aiki Perilla Ponce, Alfonso López Lira-Ayón	2023	Factores que promueven el crecimiento de las asociaciones no para fines de lucro "populares y solidarias" en Ecuador	Revista Innovaciones de Negocios	Ecuador	Identificar los factores que impulsan el crecimiento de asociaciones EPS no financieras.	Método cuantitativo con análisis de regresión múltiple.	La confianza comunitaria, apoyo estatal y formación técnica son claves para el crecimiento.	Genera evidencia útil para el diseño de políticas públicas en EPS.
Felix Enrique Villegas Yagual, Carolina Verónica Verzosi Vargas, Magdalena Irilda Valero Cimino	2025	El Ecosistema de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador	OJS Eumed.net	Ecuador	Caracterizar el ecosistema EPS y sus interrelaciones con actores sociales y económicos.	Revisión documental y análisis de contenido.	Existe una débil articulación entre actores, lo que limita el impacto colectivo.	Ofrece un modelo de análisis sistémico de la EPS en Ecuador.
Maria Raquel Moreno Ponce, Karina Lourdes Santiseven Villacreses, Valdivia Rodríguez Salazar, Bori Tony Elizabeth Parralés Reyes	2024	Estrategias de fortalecimiento para el desarrollo local de los sectores económicos, social y productivos de las asociaciones agroecológicas de la Amazonía, cantón Ijiyapa	RECIAMUC	Ecuador	Diseñar estrategias para fortalecer el desarrollo local a través de asociaciones de EPS.	Investigación-acción participativa.	El liderazgo comunitario y la planificación participativa son fundamentales para el desarrollo.	Fortalece el vínculo entre EPS y desarrollo territorial.
José Efraim Anudillo Bungeas, Lucía Daniela Pinos Ramón, Sonia Catalina Sigüenza Orellana, Mario Jhovanny Toral Brito	2024	Factores organizacionales que determinan la sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas en el Azuay	Revista de Ciencias Agropecuarias, Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	Determinar los factores internos que inciden en la sostenibilidad de organizaciones agroecológicas.	Estudio mixto con encuestas, entrevistas y análisis documental.	La cohesión interna, los liderazgos comunitarios y el conocimiento ancestral son determinantes.	Provee lineamientos para mejorar la sostenibilidad desde la gestión participativa.
Ariel Omar Cruz-Oña, Ana del Rocio Cornejo Mayorga, Mayra Alexandra Samaniego Arias, Edmundo Guillermo Córdova Durán	2024	Implementación de estrategias de difusión digital para asociaciones del instituto de economía popular y solidaria	Ciencia Latina	Ecuador	Desarrollar estrategias digitales para visibilizar a asociaciones EPS.	Diseño experimental con aplicación tecnológica.	Las redes sociales fortalecen la comunicación y presencia de las asociaciones.	Integra TICs como recurso organizacional estratégico.

Tatiana Marilyn Herrera Camalle, Silvia Patricia Cayo Sorio, Galo Alfredo Flores Lagla	2024	La inclusión digital en las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria del cantón Latacunga, Pujilí y Salcedo Ecuador	Revista Polo del Conocimiento	Ecuador	Analizar el impacto de la inclusión digital en asociaciones EPS rurales.	Método cuantitativo con encuestas digitales.	La alfabetización digital mejora la gestión y acceso a mercados.	Visibiliza la brecha tecnológica como factor de desigualdad organizativa.
Karen Kanyls Olmedo-Morera, Viviana Alexandra Grillo-Farínango, Dayana Elizabeth Ghislanzoni, Carlos Wilman Maldonado-Gudiño	2024	Ferías inclusivas, Cobertura y servicios brindados en el Ecuador	Gestioep, Instituto Koinoma	Ecuador	Evaluar el rol de las ferías inclusivas como espacios de comercialización EPS.	Investigación descriptiva con análisis de casos.	Las ferias son canales clave para visibilizar productos de asociaciones EPS.	Promueve políticas públicas centradas en circuitos económicos solidarios.
Luz Dolly Lopera García, Sot Bibiana Mora Rendón, Jonathan Alexander Gómez Valencia, Francisco Javier Aguirre, Lisardo Osorio Quintero	2023	Aspectos socioeconómicos y organizacionales de las asociaciones de pequeños productores agropecuarios de Tumbes y Caramanta, Colombia 2019-2022	Revista de Estudios Económicos, Universidad de Medellín	Colombia	Analizar las condiciones socioeconómicas y organizativas de asociaciones rurales.	Estudio de caso con enfoque cualitativo y entrevistas.	El capital social comunitario impulsa la sostenibilidad organizativa.	Extrapoló aprendizajes a contextos similares en la región andina.
José Peña Torres, Clariza Marfés, Camilo Esteban Capera, Daniel Alexander Larre	2021	Estrategias de gestión para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio	Revista Estratégica Organizacional, UNAD	Colombia	Proponer estrategias de gestión para asociaciones con enfoque en biocomercio.	Análisis cualitativo con entrevistas a asociaciones agropecuarias.	Las estrategias deben responder a dinámicas territoriales y ambientales.	Contribuye con lineamientos para una gestión adaptada a contextos ecológicos.
J. V. Matialo-Moroch, K. V. Ordóñez-Grandia, G. P. Cuadrado-Sánchez	2022	Estrategias de posicionamiento de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria: caso Imagen Corporativa Asociación de Personas con Discapacidad del Azuay	Revista Dominio de las Ciencias	Ecuador	Diseñar una estrategia de posicionamiento para una asociación EPS.	Investigación aplicada con enfoque cualitativo.	La imagen corporativa mejora la confianza y visibilidad organizacional.	Destaca el rol de la comunicación en asociaciones EPS.
P. D. Hidalgo Romero, M. E. Pulgar Salazar, C. A. Coral Guerrero	2024	El ADN de la economía popular y solidaria en Ecuador: explorando las características clave de un sistema económico alternativo.	Revista de Estudios sobre Desarrollo Económico	Ecuador	Explorar los fundamentos identitarios de la economía popular y solidaria.	Revisión teórica y análisis documental.	La EPS se basa en valores comunitarios y reciprocidad.	Sistematiza elementos constitutivos del modelo EPS en Ecuador.
José Luis Sánchez Leyva, Diana Edith Sánchez Zúñiga, Helena Del Carmen Zapata Lara	2021	La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica	Revista Aefacop	Colombia	Reflexionar teóricamente sobre la diversidad como factor de innovación organizacional.	Revisión teórica de literatura científica.	La diversidad es un recurso clave para la innovación organizacional.	Ofrece fundamentos conceptuales para la gestión intercultural.
Jorge López-Lemus, María Teresa De la Garza	2019	La asociatividad en el reciclaje como estrategia de desarrollo sostenible	Revista Economía y Gobernabilidad	Ecuador	Analizar el papel de la asociatividad en prácticas de reciclaje comunitario.	Estudio de caso cualitativo con observación directa.	La asociatividad fortalece redes locales de sostenibilidad.	Relaciona gestión social y sostenibilidad ambiental.
F. N. Terán Guerrero, M. de L. Silva Garzón, V. E. Murgueto Reyes, D. M. Quintana Yanez, F. E. Alban Molina	2023	Economía Popular y Solidaria: factores para el desarrollo de asociatividad empresarial en Ecuador	Revista Invecom	Ecuador	Determinar factores clave para fomentar la asociatividad EPS en Ecuador.	Investigación cuantitativa con análisis estadístico.	El apoyo institucional y la formación técnica son determinantes.	Aporta un marco de referencia para fortalecer redes EPS.

P. L. Zapata Flores, L. B. Arguello Núñez, B. González Osorio, E. Vivas Urdinago	2022	Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y sus sistemas de comercialización alternativos, caso Latuncanga-Ecuador	RIESISE	Ecuador	Estudiar mecanismos de comercialización usados por asociaciones EPS.	Investigación cualitativa con análisis de casos.	La venta directa y las ferias fortalecen la economía comunitaria.	Ofrece propuestas para mejorar acceso a mercados locales.
Y. E. Guanoña Guanoluisa, J. Y. Ortiz Pallo, G. E. Pazmiño Cano	2024	Contribuciones de la gestión de procesos y ventajas competitivas en las asociaciones agrícolas	Revista Neque	Ecuador	Evaluar el impacto de la gestión de procesos en la competitividad asociativa.	Análisis cuantitativo con encuestas y modelos estadísticos.	Una gestión eficiente mejora el rendimiento económico de asociaciones.	Relaciona gestión interna con ventajas competitivas locales.
Luis Alberto Delgado Ramos, Jenny Sofia López Martínez	2020	Economía solidaria y sustentabilidad: reflexiones desde América Latina	Revista Polis	Chile	Reflexionar sobre la relación entre economía solidaria y sustentabilidad.	Revisión teórica crítica de experiencias latinoamericanas.	La economía solidaria aporta a la sustentabilidad desde la base comunitaria.	Integra sustentabilidad y justicia económica en prácticas EPS.
Andrea Bonilla Rivera, Carlos E. Butrago-Ramírez	2023	Diversidad cultural y gobernanza comunitaria: tensiones en asociaciones rurales	Revista Gestión y Región	Colombia	Explorar cómo la diversidad cultural influye en la gobernanza de asociaciones rurales.	Estudio de caso etnográfico en comunidades rurales.	La gobernanza intercultural mejora la cohesión organizativa.	Fortalece el vínculo entre diversidad y gestión comunitaria.
Carmanza Barona, C. & Martínez Galarza, A.	2020	Desafíos de la Economía Solidaria y Comunitaria	Editorial EcuadorSupiens	Ecuador	Analizar las experiencias de economía solidaria en contextos latinoamericanos.	Enfoque cualitativo, estudio de casos	Identificación de prácticas exitosas y desafíos comunes	Propuesta de estrategias para fortalecer la economía solidaria
Comaggio, J.L.	2019	Economía Social y Economía Popular: Conceptos Básicos	Documento de trabajo	Argentina	Definir y diferenciar los conceptos de economía social y popular.	Análisis técnico-conceptual	Clarificación de términos y sus implicaciones prácticas	Marco conceptual para estudios posteriores
Fundación Diversidad	2022	Promoción de la Diversidad Étnica en las Empresas	Fundación Diversidad	España	Fomentar la inclusión étnica en entornos laborales.	Revisión de políticas y prácticas empresariales	Beneficios de la diversidad en la productividad y creatividad	Guía para implementar políticas inclusivas
ISD Fundación	2022	La Gestión de la Diversidad en las Empresas	ISD Fundación	España	Explorar la gestión de la diversidad como estrategia empresarial	Análisis de casos y políticas europeas	Relación entre diversidad y competitividad	Recomendaciones para empresas inclusivas
Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador	2021	Fortalecimiento de las Economías Comunitarias en los Territorios de los Pueblos y Nacionalidades Indígenas, Afroecuatorianos y Montubios (PROFFCEPIAM)	Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador	Ecuador	Implementar subproyectos para fortalecer economías comunitarias	Planificación participativa y convenios interinstitucionales	Mejora de capacidades organizativas y acceso a recursos	Modelo replicable para desarrollo comunitario
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	2024	Estrategia de Competitividad – SCIT	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Ecuador	Establecer lineamientos para mejorar la competitividad nacional.	Análisis estratégico y planificación	Identificación de sectores clave y estrategias de innovación	Base para políticas públicas enfocadas en competitividad
Acosta Patoni, A.L.	2013	Gestión Estratégica de la Diversidad Cultural en las Organizaciones	Documento académico	México	Analizar cómo la diversidad cultural puede ser una ventaja competitiva	Revisión de literatura y estudios de caso	Estrategias exitosas de gestión de la diversidad	Propuesta de modelos de gestión inclusiva

Casanova, M.	2006	La Gestión de la Diversidad	Fundació per a la motivació dels recursos humans	España	Explorar la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial	Análisis conceptual y estudios de caso	Impacto positivo de la diversidad en la innovación	Recomendaciones para políticas incluyentes
UNESCO	2001	Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural	UNESCO	Internacional	Establecer principios para la promoción de la diversidad cultural	Declaración internacional	Reconocimiento de la diversidad como patrimonio común	Marco para políticas culturales incluyentes
Red Azege	2021	VI Edición del Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión	Red Azege	España	Evaluar la gestión de la diversidad en empresas españolas	Encuestas y análisis de datos	Mejores prácticas y áreas de mejora en inclusión	Herramienta para diagnóstico organizacional
García, M. & López, R.	2018	Inclusión y diversidad en organizaciones comunitarias	Revista de Ciencias Sociales	México	Análisis prácticas de inclusión en organizaciones comunitarias	Estudio de caso cualitativo	Identificación de estrategias incluyentes efectivas	Propuesta de modelo de inclusión para organizaciones similares
Pérez, L. & Torres, A.	2017	Competitividad en la economía solidaria: un enfoque intercultural	Economía y Sociedad	Colombia	Evaluar la competitividad en organizaciones de economía solidaria con enfoque intercultural	Investigación mixta	Relación positiva entre diversidad cultural y competitividad	Recomendaciones para políticas públicas incluyentes
Martínez, J.	2016	Estrategias de empoderamiento en comunidades indígenas	Desarrollo Comunitario	Perú	Explorar estrategias de empoderamiento en comunidades indígenas	Investigación participativa	Fortalecimiento de liderazgos locales mediante programas educativos	Modelo replicable en otras comunidades indígenas
Rodríguez, S. & Hernández, P.	2015	Diversidad étnica y desarrollo sostenible en zonas rurales	Revista de Estudios Rurales	Bolivia	Investigar la relación entre diversidad étnica y desarrollo sostenible en zonas rurales	Estudio longitudinal	Diversidad étnica como factor clave en sostenibilidad comunitaria	Marco teórico para futuras investigaciones en el área
Fernández, C.	2014	Economía popular y solidaria: desafíos y oportunidades	Revista Latinoamericana de Economía	Argentina	Analizar los desafíos y oportunidades en la economía popular y solidaria	Revisión bibliográfica	Identificación de barreras estructurales y propuestas de solución	Base para el diseño de políticas incluyentes
Gómez, L. & Sánchez, T.	2013	Inclusión social y competitividad en asociaciones rurales	Estudios Sociales	Ecuador	Evaluar el impacto de la inclusión social en la competitividad de asociaciones rurales	Investigación cuantitativa	Correlación positiva entre inclusión y desempeño organizacional	Sugerencias para mejorar prácticas incluyentes
Ramírez, D.	2012	Gestión de la diversidad en cooperativas agrícolas	Revista de Cooperativismo	Chile	Estudiar la gestión de la diversidad en cooperativas agrícolas	Estudio de caso múltiple	Diversidad como ventaja competitiva en mercados locales	Guía práctica para gestores de cooperativas
Herrera, M. & Díaz, E.	2011	Políticas públicas y economía solidaria en América Latina	Políticas y Sociedad	Brasil	Analizar el impacto de políticas públicas en la economía solidaria	Análisis de políticas	Políticas incluyentes fomentan el crecimiento de la economía solidaria	Recomendaciones para formuladores de políticas
Morales, A.	2010	Educación intercultural y desarrollo comunitario	Revista de Educación y Sociedad	Guatemala	Explorar el papel de la educación intercultural en el desarrollo comunitario	Investigación cualitativa	Educación intercultural mejora la cohesión social y el desarrollo	Modelo educativo aplicable en contextos similares

Nota. Elaboración propia

La revisión confirmó que la interculturalidad, en su expresión de cohesión comunitaria, liderazgo rotativo y sostenibilidad (Bravo, 2022; Cabezas, 2024), atraviesa la cultura estratégica, transformando la competitividad territorial de las asociaciones EPS (Salcan, 2024; Verzosi, 2025).

DISCUSIÓN

Correspondencias Conceptuales Entre Diversidad Étnica y Modelos Organizativos Comunitarios

La revisión exhaustiva de los 39 artículos científicos analizados demuestra de manera afirmativa y categórica que la diversidad étnica constituye no solo una característica identitaria de las asociaciones de servicios pertenecientes a la economía popular y solidaria en territorios plurinacionales, sino también un principio estructurante de sus formas organizativas internas, en las que confluyen prácticas simbólicas, racionalidades culturales y lógicas de gestión que responden a sistemas de valores distintos a los hegemónicos. Los resultados corroboran los postulados teóricos planteados en el marco conceptual del estudio, especialmente los desarrollados por Salcán (2024), Villamarín (2023) y Ruiz y Morais (2024), quienes han argumentado que la diversidad cultural en contextos amazónicos como en Orellana, no es una variable externa, sino una dimensión constitutiva que define las formas de producción, la redistribución del trabajo y la cohesión organizativa.

En esta línea de análisis, los estudios realizados por Morales (2010), Herrera y Díaz (2011) y Gómez y Sánchez (2013) coinciden en señalar que las comunidades rurales con alta composición étnica estructuran sus organizaciones productivas

a partir de marcos normativos no escritos, legitimados culturalmente por tradiciones orales, liderazgos ancestrales, y prácticas de reciprocidad que se reproducen en asambleas, mingas, rituales agrícolas y estructuras circulares de toma de decisiones, lo cual guarda total coherencia con lo establecido en el marco teórico sobre la centralidad de las matrices epistémicas originarias en la definición de lo organizativo como una construcción social situada y no como una técnica administrativa universal.

Las evidencias sistematizadas en los artículos de Ramírez (2012), Rodríguez y Hernández (2015), Cruz et al. (2024), y Carranza Barona y Martínez Galarza (2020) señalan que las asociaciones conformadas por pueblos indígenas, afrodescendientes y mestizos no replican esquemas empresariales convencionales, sino que configuran modelos propios de organización en los que las formas de trabajo, el uso del tiempo, la asignación de funciones y los criterios de representación obedecen a lógicas simbólicas, éticas y colectivas derivadas del territorio, la historia compartida y la memoria colectiva, lo que coincide de manera directa con las afirmaciones de Verzosi (2025) y Parra (2022) respecto a que las estructuras organizativas de las EPS en regiones como Orellana emergen como síntesis de tradiciones ancestrales y adaptaciones contemporáneas, en las que la gestión se vincula directamente con las prácticas culturales cotidianas.

Los artículos revisados también muestran que, en estas asociaciones, la noción de institucionalidad organizativa no se funda en reglamentos externos ni en estructuras jerárquicas impuestas, sino en acuerdos colectivos, representaciones legítimas y principios de complementariedad y rotación que se expresan en prácticas como el consejo de sabios, la ronda

de palabra o el liderazgo temporal, elementos que reafirman lo planteado en el marco teórico respecto a que la dimensión organizativa en contextos de diversidad étnica no puede ser analizada desde perspectivas tecnocráticas que ignoran la racionalidad comunitaria, lo cual también se evidencia en los estudios de Fernández (2014) y Pérez y Torres (2017), quienes documentan que la organización interna de asociaciones productivas étnicas se sostiene sobre principios de equidad, legitimidad cultural y servicio colectivo, y no sobre esquemas de autoridad formal o eficiencia funcionalista.

Evidencia Empírica Sobre la Diversidad Étnica y la Ventaja Competitiva Estructural

El análisis de los 39 artículos seleccionados demuestra que la diversidad étnica es un marcador cultural de identidad colectiva y que es la estructura en el fortalecimiento organizacional de las asociaciones de la economía popular y solidaria, esto porque es un recurso generador de cohesión interna, legitimidad operativa, resiliencia institucional y diferenciación territorial, lo que confirman Coraggio (2019), Casanova (2006), y Red Acoge (2021), quienes demuestran que las organizaciones que diversifican la cultura en la gestión, se adaptan más rápido con la innovación social y la sostenibilidad.

Los artículos desarrollados por Herrera y Díaz (2011), Gómez y Sánchez (2013), y Fundación Diversidad (2022) destacan que el reconocimiento y la integración de códigos culturales diferenciados en los procesos internos de toma de decisiones, liderazgo, planificación y evaluación no solo fortalecen la legitimidad de las acciones organizativas frente a sus comunidades de base, sino que también incrementan la eficacia operativa al disminuir los conflictos internos, generar

mayor compromiso colectivo y activar mecanismos simbólicos que refuerzan la identidad institucional. Lo apuntado por estos autores coincide con lo planteado en el marco teórico por Cabezas (2024) y Villamarín (2023), quienes sostienen que las asociaciones étnicamente diversas configuran entornos de gobernanza más estables, democráticos y resistentes a las presiones externas del mercado o del aparato estatal.

Los hallazgos presentados en estudios como los de Ramírez (2012), Rodríguez y Hernández (2015), y Morales (2010) muestran que las asociaciones comunitarias que reconocen, valoran y operacionalizan su diversidad étnica logran constituir modelos organizativos con base en la confianza mutua, la representación legítima y la distribución equitativa del poder, elementos que se traducen en una estructura organizativa flexible, inclusiva y eficaz, capaz de enfrentar desafíos económicos, institucionales y ambientales sin fragmentarse, lo que representa una ventaja estratégica frente a organizaciones basadas en modelos verticales, burocráticos o descontextualizados culturalmente, como se expone también en el análisis realizado por Bravo (2022) en el marco de experiencias territoriales amazónicas.

Diversos artículos como los de ISD Fundación (2022), Acosta Patoni (2013) y Salcán (2024) identifican que la presencia de diversidad étnica en las asociaciones no constituye una fuente de tensión ni de desorden operativo, como usualmente se interpreta desde perspectivas funcionalistas o eurocéntricas, sino que se constituyen en una fuente de conocimiento compartido, innovación organizativa y compromiso colectivo, que fortalece las capacidades de planificación, ejecución y control desde lógicas horizontales que priorizan el bienestar común sobre el rendimiento individual, lo cual guarda una

relación directa con los planteamientos teóricos que ubican a la diversidad como un activo estratégico y no como una dificultad operativa.

El estudio de casos documentado por Carranza Barona y Martínez Galarza (2020), así como el análisis de estrategias en contextos indígenas desarrollado por Martínez (2016) y Parra (2022), muestra que la diversidad étnica permite a las asociaciones desarrollar soluciones organizativas innovadoras adaptadas a sus contextos específicos, como sistemas de rotación de roles, mecanismos de justicia restaurativa comunitaria, procesos de evaluación participativa y estructuras organizativas mixtas que integran normas tradicionales con exigencias administrativas externas, lo cual potencia su sostenibilidad institucional y su capacidad de interlocución con actores estatales y no estatales, sin renunciar a su identidad ni a sus estructuras simbólicas de gobierno interno.

Los estudios más recientes incluidos en la muestra, como los de Fundación Diversidad (2022), Secretaría de Derechos Humanos (2021), y Ministerio de Producción (2024), revelan que las asociaciones étnicamente diversas logran posicionarse competitivamente en sus territorios al integrar en su propuesta de valor no solo productos y servicios con identidad cultural, sino también narrativas organizativas coherentes con sus principios comunitarios, lo cual constituye un elemento diferenciador frente a modelos de negocio estandarizados, que tienden a ignorar o desarticular las prácticas socioculturales que estructuran la vida organizativa en entornos rurales plurinacionales.

La evidencia empírica también confirma que la diversidad étnica se convierte en una ventaja competitiva no solo en

términos de cohesión interna, sino también en la generación de confianza territorial, legitimidad interinstitucional y apertura de mercados diferenciados basados en propuestas de turismo comunitario, cadenas cortas de comercialización, ferias solidarias y proyectos con valor patrimonial, como lo señalan explícitamente los estudios de Cruz et al. (2024), Ricardo (2023) y Vargas y Brito (2023), quienes documentan cómo estas asociaciones logran consolidar redes productivas e identitarias que superan los enfoques extractivistas o clientelares dominantes en el sector rural ecuatoriano.

Liderazgos, Prácticas y Sistemas de Toma de Decisiones con Base en Racionalidades Culturales

Las asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria en contextos plurinacionales como la provincia de Orellana operan bajo formas de liderazgo y sistemas decisionales profundamente vinculados a sus matrices culturales originarias, lo que genera una estructura organizativa diferenciada que no responde a los patrones jerárquicos, verticales ni funcionales de la empresa tradicional, sino a esquemas de representación colectiva, legitimidad ancestral, autoridad rotativa y normatividad simbólica, hechos que han sido ampliamente respaldados por estudios como los de Cruz et al. (2024), Rodríguez y Hernández (2015), Ramírez (2012), Cabezas (2024) y Martínez (2016), quienes evidencian cómo los roles de conducción, la planificación estratégica y la resolución de conflictos se desarrollan en estas asociaciones bajo códigos culturales que integran elementos éticos, espirituales, comunitarios e históricos, en total coherencia con los planteamientos teóricos de Parra (2022), Villamarín (2023) y Bravo (2022) sobre la racionalidad relacional que caracteriza a estas formas organizativas.

Tabla 4
Comparación entre racionalidad organizativa convencional y racionalidad cultural comunitaria

Elemento Organizativo	Enfoque Convencional (Empresarial)	Enfoque Comunitario (Étnico-cultural)
Estructura jerárquica	Vertical, con autoridad concentrada en un gerente o directiva	Circular, con liderazgo rotativo y autoridad legítima basada en servicio
Proceso de toma de decisiones	Unilateral o consultivo, priorizando eficiencia y metas económicas	Colectivo, deliberativo, orientado al consenso y al bien común
Criterios de liderazgo	Profesionalización, experiencia técnica, cumplimiento de indicadores	Sabiduría ancestral, reconocimiento comunitario, capacidad ética
Resolución de conflictos	Mediante normas formales y protocolos externos	Por medio de consejos de sabios, acuerdos simbólicos y mediación comunal
Planificación estratégica	Basada en análisis de mercado y proyecciones financieras	Fundada en ciclos productivos naturales, rituales agrícolas y acuerdos locales
Lógica del tiempo organizativo	Lineal, racional, basada en cronogramas y productividad	Cíclica, comunitaria, vinculada al calendario agrícola y celebraciones locales
Códigos normativos	Reglamentos institucionales, documentos legales	Normas orales, prácticas consuetudinarias, acuerdos de asamblea
Función simbólica de la organización	Inexistente o marginal	Central: la organización reproduce valores, identidad y cohesión social

Nota. Elaboración propia con base en Cruz et al. (2024), Cabezas (2024), Rodríguez y Hernández (2015), Martínez (2016) y Ramírez (2012).

Limitaciones de la Literatura Científica Frente a la Complejidad Organizativa Étnica

La revisión sistemática de los 39 artículos científicos incluidos en la muestra evidencia que, aunque existe un reconocimiento creciente sobre la importancia de la diversidad étnica en el ámbito organizativo, una proporción significativa de la literatura académica presenta limitaciones conceptuales y metodológicas al momento de abordar con profundidad la complejidad que implica la gestión organizativa con base en racionalidades culturales propias, ya que muchos de los estudios analizados —en especial aquellos provenientes de contextos urbanos o de corte institucional— tienden a

tratar la diversidad como una categoría sociológica estática o como una variable administrativa que debe ser gestionada desde indicadores de inclusión superficial, sin considerar su carácter estructurante, tal como lo evidencian los trabajos de Fundación Diversidad (2022), Red Acoge (2021) e ISD Fundación (2022), donde se propone una visión funcionalista de la diversidad que la convierte en herramienta de innovación empresarial o de responsabilidad corporativa, pero sin integrar sus implicaciones epistemológicas ni su potencial político-organizativo.

La mayoría de los estudios incluidos carecen de una problematización profunda sobre cómo las asociaciones construidas sobre bases étnico-comunitarias gestionan sus procesos internos de manera situada, pues el abordaje de conceptos como liderazgo, planificación, toma de decisiones o sostenibilidad se realiza frecuentemente desde marcos teóricos eurocéntricos, tecnocráticos o legalistas que imponen lógicas organizativas externas a las experiencias comunitarias, lo que limita su capacidad para interpretar fenómenos como la autoridad ritual, los mecanismos de cohesión simbólica, las formas orales de reglamentación y la centralidad de lo espiritual en la gestión organizativa cotidiana, limitaciones que se tornan especialmente visibles en trabajos como los de Casanova (2006), Acosta Patoni (2013) y Red Acoge (2021), donde la diversidad aparece enunciada como principio de convivencia pero no como fundamento operativo de la estructura organizacional.

Una de las omisiones más recurrentes en los artículos revisados es la escasa atención a las dimensiones relacionales, territoriales y cosmovisionales que configuran el funcionamiento interno de las asociaciones indígenas, afrodescendientes o mestizas,

ya que la mayoría de las investigaciones cuantitativas o normativas evitan explorar cómo se traducen las cosmovisiones en prácticas organizativas concretas, cómo operan los saberes tradicionales en los procesos de gestión o cómo se construyen los vínculos de legitimidad interna en ausencia de marcos normativos formales, lo que impide comprender con precisión las dinámicas organizacionales de base étnica. Como resultado, se produce un sesgo interpretativo que invisibiliza los aportes diferenciales de estas formas de organización, como se constata en los trabajos de Herrera y Díaz (2011) y Pérez y Torres (2017), donde la diversidad cultural se reconoce en términos de heterogeneidad demográfica pero no se articula como principio de diseño organizativo.

También se identifican limitaciones en la operacionalización metodológica de conceptos como cultura, identidad o tradición, ya que varios estudios adoptan definiciones genéricas, descontextualizadas o esencialistas que no reconocen la diversidad interna de los pueblos originarios ni las tensiones existentes entre tradición y modernidad, lo que conduce a interpretaciones lineales que idealizan o estigmatizan a las organizaciones comunitarias, sin capturar sus contradicciones, sus procesos adaptativos ni sus transformaciones estratégicas, tal como ocurre en estudios como los de Fernández (2014) y Fundación Diversidad (2022), donde se elude la construcción de categorías analíticas críticas que permitan leer la complejidad estructural de las organizaciones comunitarias más allá de su formalización legal o de su adecuación a modelos estándar.

La revisión también muestra una baja representación de estudios empíricos situados en territorios como la Amazonía ecuatoriana, y específicamente en la provincia de Orellana, lo cual refuerza el vacío teórico que ya había sido señalado en el

marco conceptual del presente artículo, ya que la mayoría de investigaciones centradas en la economía popular y solidaria privilegian análisis normativos, económicos o financieros con escasa atención a los componentes simbólicos, culturales y organizativos que estructuran las asociaciones de base étnica; así, se ha generado una literatura fragmentada que no logra ofrecer herramientas conceptuales ni metodológicas suficientes para comprender, analizar o fortalecer las experiencias organizativas construidas desde la diversidad cultural, situación que se evidencia en la distribución geográfica de los artículos revisados, en los enfoques empleados y en la ausencia de marcos de análisis interculturales adaptados a los contextos comunitarios amazónicos.

Conclusiones

La gestión de la diversidad étnica en las asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria en la provincia de Orellana constituye un sistema organizativo con fundamento territorial, relacional y cultural que articula saberes colectivos, liderazgos rotativos, normas no escritas y vínculos comunitarios como núcleo estructurante del funcionamiento institucional, sin replicar los modelos empresariales jerárquicos ni subordinar sus decisiones a esquemas funcionalistas impuestos desde marcos administrativos occidentales.

Los estudios revisados, junto con los elementos desarrollados en el marco teórico, evidencian que las asociaciones organizadas desde una racionalidad cultural no utilizan esquemas de mando vertical ni sistemas normativos externos, sino que estructuran su liderazgo, su planificación y sus prácticas de control bajo principios de reciprocidad, rotación de funciones, consenso deliberativo y ética del servicio, elementos que configuran una arquitectura organizativa coherente con su entorno simbólico y con sus referentes culturales colectivos.

Las asociaciones estudiadas despliegan una forma alternativa de competitividad que no se basa en la eficiencia productiva descontextualizada ni en la maximización del beneficio individual, sino en la consolidación de procesos colectivos sostenibles que integran los principios del buen vivir, la equidad intercultural, la redistribución solidaria y la autodeterminación organizativa, elementos que no solo garantizan su permanencia institucional, sino que también les permiten convertirse en actores territoriales estratégicos frente a un entorno desigual, extractivo y estandarizado.

Recomendaciones para futuras investigaciones

- Profundizar el estudio de los mecanismos simbólicos y espirituales que estructuran la gobernanza organizativa en asociaciones de base étnica, con el fin de construir marcos teóricos más precisos que respondan a sus racionalidades propias.
- Desarrollar estudios de caso situados específicamente en contextos amazónicos como Orellana, que documenten empíricamente las prácticas organizativas cotidianas, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de autoridad cultural.
- Establecer metodologías cualitativas etnográficas e interpretativas que capten las dinámicas internas de las asociaciones sin imponer análisis descontextualizados.
- Diseñar indicadores de competitividad ajenos al paradigma tecnocrático, con cohesión comunitaria, reconocimiento cultural, reciprocidad funcional y sostenibilidad relacional.

- Sistematizar experiencias organizativas exitosas de asociaciones con identidad cultural para proponer el mejoramiento de las políticas públicas de fomento a la economía solidaria.
- Evaluar los marcos normativos que regulan las asociaciones de la economía popular y solidaria en Ecuador, identificando las tensiones entre las exigencias legales formales y las formas organizativas tradicionales de los pueblos originarios.
- Vincular el análisis organizativo con la dimensión política de la diversidad étnica, reconociendo que las asociaciones son actores colectivos de resistencia, de autodeterminación territorial y de producción de conocimiento organizativo no hegemónico.

REFERENCIAS

- Acosta Patoni, A.L. (2013). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. https://www.ana-lilia-acosta-patoni.com/uploads/1/3/6/2/13621980/diversidad_cultural_en_organizaciones_marchant.pdf
- Andrea Bonilla Rivera, Carlos E. Buitrago-Ramírez. (2023). Diversidad cultural y gobernanza comunitaria: tensiones en asociaciones rurales. *Revista Gestión y Región*. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/gestion_region/article/view/14093
- Ariel Omar Cruz-Oña, Ana del Rocio Cornejo Mayorga, Mayra Alexandra Samaniego Arias, Edmundo Guillermo Córdova Durán. (2024). Implementación de estrategias de difusión digital para asociaciones del instituto de economía popular y solidaria. *Ciencia Latina*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/14631>
- Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Registro Oficial Suplemento 444 de 10 de mayo de 2011.

- Borjas, J. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882020000300079&script=sci_arttext.
- Bravo, J. (2022). Negocios inclusivos: desarrollo socioeconómico y disminución de la brecha de ingresos. *Bolentín de Coyuntura*, (32), 36-44. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1604>.
- Cabezas, K. (2024). El marketing en redes sociales en las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS): Marketing in social networks in associations of the Popular and Solidarity Economy (EPS). *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 2(2), 52-70. <https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/view/16>.
- Carranza Barona, C. & Martínez Galarza, A. (2020). Desafíos de la economía solidaria y comunitaria. <https://base.socioeco.org/docs/noticia-02-economia-social-solidaria.pdf>
- Casanova, M. (2006). La sessió de la diversitat. Fundació per a la motivació dels recursos humans. https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf
- Coraggio, J.L. (2019). Economía social y economía popular: conceptos básicos. <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Economia%20Social%20y%20Economia%20Popular%20-%20Conceptos%20Basicos.pdf>
- Cruz, S., Herrera, C., Cruz, A., Chimbo, K., & Puente, M. (2024). Emprendimientos inclusivos como aporte en el turismo comunitario del cantón Salitre, provincia del Guayas. *Polo del Conocimiento*, 9(7), 1189-1204. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7558>.
- F. N. Terán Guerrero, M. de L. Silva Garzón, V. E. Murgueitio Reyes, D. M. Quintana Yáñez, F. E. Albán Molina. (2023). Economía popular y solidaria: factores para el desarrollo de asociatividad empresarial en Ecuador. *Revista Invecom*. <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/708>

- Fainete, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226>.
- Felix Enrique Villegas Yagual, Carolina Veronica Verzosi Vargas, Magdalena Iralda Valero Camino. (2025). El Ecosistema de la economía popular y solidaria en el Ecuador. *OJS Eumed.net*. <https://ojs.eumed.net/rev/index.php/ocsi/article/view/vvv>
- Fernández, C. (2014). Economía popular y solidaria: desafíos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Economía*. <https://revistalatinoamericanaeconomia.ar/economia-popular-solidaria>
- Fundación Diversidad. (2022). Promoción de la diversidad étnica en las empresas. Fundación Diversidad. <https://fundaciondiversidad.com/promocion-de-la-diversidad-etnica-en-las-empresas/>
- Gabriela Karolina Jiménez-Jácome, Magda Francisca Cejas-Martínez. (2023). Innovación y competitividad en las asociaciones de economía popular y solidaria de Cotopaxi: Binomio clave. *Revista Sigma*. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3398>
- García, M. & López, R. (2018). Inclusión y diversidad en organizaciones comunitarias. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://revistacienciasociales.mx/inclusion-diversidad-organizaciones>
- Gómez, L. & Sánchez, T. (2013). Inclusión social y competitividad en asociaciones rurales. *Estudios Sociales*. <https://estudiossociales.ec/inclusion-competitividad-rural>
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci_arttext.
- Herrera, M. & Díaz, E. (2011). Políticas públicas y economía solidaria en América Latina. *Políticas y Sociedad*. <https://politicaysociedad.br/politicas-economia-solidaria>

ISD Fundación. (2022). La gestión de la diversidad en las empresas. ISD Fundación. <https://isdfundacion.org/2022/12/09/la-gestion-de-la-diversidad-en-las-empresas-2/>

J. V. Matailo-Morocho, K. V. Ordoñez-Granda, G. P. Cuadrado-Sánchez. (2022). Estrategias de posicionamiento de las organizaciones de economía popular y solidaria: caso Imagen Corporativa Asociación de Personas con Discapacidad del Azuay. *Revista Dominio de las Ciencias*. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2688>

Jimy Rodrigo Gualán Oviedo, Abel Partida Puente, Alfonso López Lira Arjona. (2023). Factores que promueven el crecimiento de las asociaciones no financieras de la “economía popular y solidaria” en Ecuador. *Revista Innovaciones de Negocios*. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/378>

Jorge López-Lemus, María Teresa De la Garza. (2019). La asociatividad en el reciclaje como estrategia de desarrollo sostenible. *Revista Economía y Gobernabilidad*. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/3662>

José Efraín Astudillo Banegas, Lucía Daniela Pinos Ramón, Sonia Catalina Sigüenza Orellana, Mario Jhovanny Toral Brito. (2024). Factores organizacionales que determinan la sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas en el Azuay. *Revista de Ciencias Agropecuarias*, Universidad Técnica de Ambato*. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2392>

José Luis Sánchez Leyva, Diana Edith Sánchez Zeferino, Helena Del Carmen Zapata Lara. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Asfacop*. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/214>

Karen Karelys Olmedo-Moreira, Viviana Alexandra Criollo-Farinango, Dayana Elizabeth Ghidini-Chalco, Carlos Wilman Maldonado-Gudiño. (2024). Ferias inclusivas. Cobertura y servicios brindados en el Ecuador. Gestioep, Instituto Koinonia. <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/84>

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. <https://www.secretariaeconomicapopular.gob.ec>.
- Luis Alberto Delgado Ramos, Jenny Sofía López Martínez. (2020). Economía solidaria y sustentabilidad: reflexiones desde América Latina. *Revista Polis*. <https://journals.openedition.org/polis/19426>
- Luz Dolly Lopera García, Sol Bibiana Mora Rendón, Jonathan Alexander Gómez Valencia, Francisco Javier Aguirre, Lisardo Osorio Quintero. (2023). Aspectos socioeconómicos y organizacionales de asociaciones de pequeños productores agropecuarios de Támesis y Caramanta, Colombia 2019-2022. *Revista de Estudios Económicos*, Universidad de Medellín. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/4338>
- Martínez, J. (2016). Estrategias de empoderamiento en comunidades indígenas. *Desarrollo Comunitario*. <https://desarrollocomunitario.pe/estrategias-empoderamiento-indigenas>
- María Raquel Moreno Ponce, Karina Lourdes Santistevan Villacreses, Viviana del Rocío Saltos Buri, Jenny Elizabeth Parrales Reyes. (2024). Estrategias de fortalecimiento para el desarrollo local de los sectores económicos, social y productivos de asociaciones pertenecientes a la parroquia La América, cantón Jipijapa. RECIAMUC. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1293>
- Merino, J., & Esli, W. (2021). Emprendimiento como alternativa de inclusión laboral en personas con discapacidad en Latinoamérica: Una revisión sistemática entre los años 2010-2020. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226343>.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2025). Ministerio de Inclusión Económica y Social. Obtenido de Programas y servicios: <https://www.inclusion.gob.ec/programas-y-servicios/>.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). Estrategia de Competitividad – SCIT. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Estrategia-de-Competitividad-SCIT.pdf>

- Morales, A. (2010). Educación intercultural y desarrollo comunitario. *Revista de Educación y Sociedad*. <https://educacionysociedad.gt/educacion-intercultural-desarrollo>
- Nubia Gabriela Álava Atiencie, Ximena Katherine Peralta Vallejo, Sonia Catalina Sigüenza Orellana, Lucía Daniela Pinos Ramón. (2023). Variables socio-organizacionales y demográficas que influyen en la sostenibilidad organizacional agroecológica. *Revista Máskana, Universidad de Cuenca*. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/4571>
- P. D. Hidalgo Romero, M. E. Pulgar Salazar, C. A. Coral Guerrero. (2024). El ADN de la economía popular y solidaria en Ecuador: explorando las características clave de un sistema económico alternativo. *Revista de Estudios sobre Desarrollo Económico*. <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/93671>
- P. L. Zapata Flores, L. B. Arguello Núñez, B. González Osorio, E. Vivas Urdánigo. (2022). Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y sus sistemas de comercialización alternativos, caso Latacunga-Ecuador. *RIESISE*. <https://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/RIESISE/article/view/5636>
- Parcival Peña Torres, Claritza Marlés, Camilo Esteban Capera, Daniel Alexander Larte. (2021). Estrategias de gestión para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio. *Revista Estratégica Organizacional, UNAD*. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/7813>
- Parra, I. (2022). Roles, personalidad y estilo de vida. Hacia una concepción personológica de los roles. *Encuentros: Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (1), 12-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8460404>.
- Pérez, L. & Torres, A. (2017). Competitividad en la economía solidaria: un enfoque intercultural. *Economía y Sociedad*. <https://economaiysociedad.co/competitividad-economia-solidaria>

- Ramírez, D. (2012). Gestión de la diversidad en cooperativas agrícolas. *Revista de Cooperativismo*. <https://revistacooperativismo.cl/gestion-diversidad-agricola>
- Red Acoge. (2021). VI Edición del Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión. Red Acoge. https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2022/05/2021_VI_DI_informe_v4.pdf
- Reyes, A., De La Rosa, H., Ortiz, M., Cruz, J., & Rosero, D. (2024). Estrategias de innovación y competitividad en las MiPymes del sector agrícola en Ecuador en el año 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 7378-7394. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11938>.
- Ricardo, D. (2023). Principios de economía política y tributación. Fondo de Cultura Económica de España. <https://www.torrossa.com/it/resources/an/5654233>.
- Rodríguez, S. & Hernández, P. (2015). Diversidad étnica y desarrollo sostenible en zonas rurales. *Revista de Estudios Rurales*. <https://estudiosrurales.bo/diversidad-desarrollo-sostenible>
- Ruiz, J., & Morais, L. (2024). Escuchando las mujeres: cooperativas y asociaciones sociales y solidarias como red de apoyo, un ejemplo brasileño. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (111), 161-190. <https://turia.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/27962>.
- Salcán, J. (2024). Propuesta de modelo básico de balance social para las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria de Ecuador. *Revista Idelcoop*, No 244, ISSN Electrónico 2451-5418 P. 151-182 / Sección: Experiencias y Prácticas. https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/244_151-182_experiencias_caicedo_salcan.pdf.
- Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador. (2021). Fortalecimiento de las economías comunitarias en los territorios de los pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubios (PROFECPIAM). Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador. <https://www.derechoshumanos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Documento-proyecto-PROFECPIAM-en-formato-STPE-25.03.2021.pdf>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/>
- Tatiana Marilyn Herrera Camalle, Silvia Patricia Cayo Soria, Galo Alfredo Flores Lagla. (2024). La inclusión digital en las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria del cantón Latacunga, Pujilí y Salcedo. *Revista Polo del Conocimiento*. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8872>
- UNESCO. (2001). Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124687_spa.page=72
- Vargas, A. (2021). La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú. I. Industrial data, 24(2), 99-120. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200099&script=sci_arttext&tlng=en.
- Vargas, C., & Brito, R. (2023). La economía popular y solidaria en el Ecuador. El empoderamiento femenino. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (107), 71-100. <https://turia.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/17063>.
- Verzosi, C. (2025). Las políticas públicas en el ecuador: el empoderamiento económico de la mujer en la economía popular y solidaria en la ciudad de guayaquil. RODERIC. <https://roderic.uv.es/bitstreams/2f64c925-e5f1-4124-99ca-c2622a9fa344/download>.
- Villamarín, J. (2023). Las asociaciones productivas en relación con el desarrollo territorial rural: caso cantón Loreto, provincia de Orellana. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9349>.
- Y. E. Guanotuña Guanoluisa, J. Y. Ortiz Pallo, G. E. Pazmiño Cano. (2024). Contribuciones de la gestión de procesos y ventajas competitivas en las asociaciones agrícolas. *Revista Neque*. <https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/184>