

## Cultura y estructura organizativa de una ONG desde la ideología indigenista de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE)

Shyla Orlando Narváez<sup>1</sup>

Recibido 21/01/2019, Aceptado /22/05/2020

**Resumen.** El presente artículo es una muestra de la cultura organizacional de una de las organizaciones no gubernamentales más importantes en Ecuador en lo que respecta al turismo comunitario desarrollado por comunidades indígenas de dicho país. Siendo el indigenismo parte fundamental de la cultura ecuatoriana, el artículo demuestra mediante conceptos propios de la sociología del trabajo el rol que juega la cosmovisión de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador en cada uno de sus objetivos y metas de trabajo como organización, dando relevante importancia al uso de simbolismo ancestral respetando las creencias de las comunidades indígenas involucradas, lo cual genera sentido de pertenencia en cada una de ellas.

**Palabras Claves:** cultura; simbolismo; cosmovisión; sentido de pertenencia; indigenismo.

### [en]Culture and organizational structure of an NGO from the indigenous ideology of Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE)

**Abstract.** This article is a sample of the organizational culture of one of the most important non-governmental organizations in Ecuador with regard to community tourism developed by indigenous communities in that country. Being the indigenous fundamental part of the Ecuadorian culture, the article demonstrates using principal definitions related of work sociology the role that the worldview of the Plurinational Federation of Community Tourism of Ecuador plays in each of its objectives and work goals as an organization, giving relevant importance to the use of ancestral symbolism respecting the beliefs of the indigenous communities involved, which generates a sense of belonging in each of them.

**Keywords:** culture; symbolism; worldview; sense of belonging; indigenous communities.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología y Objetivo. 3. Conceptualización de ONG (Organización No Gubernamental). 4. Historia y principios de las ONGs en Ecuador. Cultura y Cultura Organizativa desde la perspectiva FEPTCE. 5. Estructura Organizativa e Isomorfismo Organizacional mirado desde el caleidoscopio ideológico de FEPTCE. 6. Conclusiones. Bibliografía.

**Cómo citar:** Orlando Narváez, S. Cultura y estructura organizativa de una ONG desde la ideología indigenista de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE). *Sociología del Trabajo*, n°96 (2020), 73-83

### 1. Introducción

La Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) reúne a comunidades indígenas de todo Ecuador que ofrecen servicios de turismo, de guías y de alojamiento. La iniciativa se ha concentrado de manera especial en las comunidades indígenas, afro-ecuatorianas, campesinas y montubias (mestizo) del país, representantes tradicionales de la cultura y herencia natural de Ecuador, quienes además sufren de marginación económica; altas tasas de mortalidad infantil; analfabetismo y migración de áreas rurales a urbanas, entre muchos otros retos socioeconómicos. (FEPTCE, 2008)

<sup>1</sup> Docente ayudante primero de la carrera de Turismo Rural, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.  
E-mail: [sorlando@agro.uba.ar](mailto:sorlando@agro.uba.ar)

La Federación comenzó a finales de la década de 1980, y reúne 106 actividades comunitarias (con 33,869 beneficiarios directos estimados en el año 2009). La organización se incorporó como una **organización sin fines de lucro** (registrada en conformidad con la ley) que reúne diversas iniciativas comunitarias de turismo en las tres regiones continentales de Ecuador: Costa, Sierra y Amazonía. Uno de los pilares ideológicos de FEPTCE es la reincorporación de prácticas tradicionales de manejo de la tierra para la mejoría de la agricultura usado como complemento a las iniciativas de ecoturismo en las diferentes regiones. (Unkuch, S., Rodríguez, C., 2017)

FEPTCE surge como una alternativa de turismo que brinda un modelo de desarrollo alternativo al de las comunidades indígenas, que priorizara la integridad cultural y natural de Ecuador, por encima de la predominante “visión mercantilista de poder”. La iniciativa se desarrolla como respuesta a la apropiación de tierras históricamente indígenas, y continúa como iniciativa del gobierno ecuatoriano. Entre los arquitectos originales de la iniciativa están Tarquino Tapuy, un indígena Kichwa de la comunidad Capirona del Amazonas, así como miembros de las comunidades de Runatupari, Ricancie y Agua Blanca. Los miembros de la federación han crecido de manera significativa (106 iniciativas actualmente), y participan en base a una visión compartida del desarrollo sostenible. (Cabanilla, 2004)

Las principales metas de la FEPTCE son promover y reforzar iniciativas turísticas comunitarias a nivel nacional e internacional, así como la mejora de la calidad de vida de las comunidades mediante el desarrollo sostenible y el mantenimiento de la identidad cultural. La visión del grupo para los próximos 15 años es desarrollar el turismo comunitario como una actividad sustentable que genere beneficios económicos para las comunidades involucradas, que contribuya a la conservación de la herencia natural, y al fortalecimiento de la diversidad étnica y cultural. (Roux, 2013)

Los objetivos claves de la federación son: el fortalecimiento organizacional, la revitalización cultural, el manejo del territorio indígena y el desarrollo económico basado en la comunidad. La FEPTCE tiene como objetivo consolidar una estructura organizacional fuerte que le permita la toma de decisiones de manera colectiva y basada en consenso. A través de esta estructura, la FEPTCE busca resolver conflictos internos con autonomía e independencia, para de esa manera, formar una estructura organizacional local, regional y nacional que aporte una base para los reclamos de los derechos indígenas en todas las áreas rurales de Ecuador. Las iniciativas de la FEPTCE buscan recuperar símbolos indígenas, la sabiduría de los antepasados, técnicas de arquitectura, medicina, agricultura, y expresiones culturales como danza, música, rituales, mitos, cuentos y leyendas. (PNUD, 2012)

Con respecto al manejo de territorios indígenas, la FEPTCE tiene como objetivo establecer un proceso continuo de restauración y revitalización del manejo y usos tradicionales de la tierra, que incluye el uso de montículos, de “pukaras”, de “tambos”, de caminos, de terrazas y de paredes de piedra. Este objetivo también incluye la protección de territorios indígenas de actividades extractivas dañinas y ofrece propuestas alternativas para el uso de la tierra basadas en la gestión comunitaria de la naturaleza, los territorios indígenas, y la herencia cultural. Mediante la gestión comunitaria de la naturaleza, la tierra y la cultura, se busca la seguridad y soberanía alimentaria para los miembros de las comunidades, así como el retorno de éstas al uso de técnicas ancestrales para el cultivo de productos tradicionales. (PNUD, 2012)

La estrategia establecida para el crecimiento y la sostenibilidad de la FEPTCE está compuesta de tres fases. En la primera, las acciones se canalizan hacia el fortalecimiento institucional y la creación de una base sólida, con representación a nivel nacional e internacional, para la gestión de un turismo comunitario de calidad. La segunda fase se basa en la promoción del turismo comunitario de calidad como un producto, cuyas ventas se miden en base al número de visitas a los proyectos comunitarios. En la segunda fase, se busca alcanzar una mayor autonomía mediante la generación de recursos adicionales, la expansión hacia nuevos mercados de turismo comunitario, y la consolidación de las estructuras organizacionales internas. Finalmente, en la tercera fase el objetivo es hacer del turismo comunitario una iniciativa sustentable, auto-financiada y autónoma, que ofrezca servicios de calidad y que posicione al turismo comunitario a nivel nacional e internacional.

Bajo la ideología de FEPTCE basada en la integridad cultural y social de las comunidades indígenas involucradas en los proyectos de turismo comunitario de Ecuador, se realizará la descripción de la cultura organizacional y de la estructura organizacional de dicha ONG, tomando como referencia la premisa de que “la percepción del mundo que tienen los individuos está determinada por la cultura institucional en la que se desempeñan. Individuos y organizaciones sólo pueden actuar a partir de los valores y del conocimiento que les proporciona su marco institucional” (Zurbriggen, 2006). Asimismo, los significados, mitos y creencias son necesarios para conformar una cultura organizativa que ayuda a disimular la incertidumbre, que brinda algunos parámetros y algunas seguridades, que orienta la acción en un sentido diferente al que pueden hacerlo los objetivos. Es importante recalcar que la ideología en la que se fundamenta la cultura organizativa de cualquier organización genera implicación personal de los empleados producido a través de una apelación a un sentido de pertenencia cultural que estaría más allá de la mera disciplina y de los procedimientos formales.

## 2. Metodología y Objetivo

El objetivo del estudio realizado en la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) durante los meses de octubre y noviembre del año 2019 es demostrar como el concepto de cultura organizativa de una

Organización No Gubernamental (ONG) puede adaptarse a organizaciones con cosmovisiones totalmente diferentes a las convencionales, logrando inclusive adaptarse a modelos organizacionales tan básicos como las comunidades indígenas ecuatorianas que trabajan en proyectos de turismo comunitario en donde son enfáticos en demostrar al mundo su propia ideología y simbología de vida.

Bajo el enfoque cualitativo, el cual se fundamenta más en un proceso inductivo, explorando, describiendo, y luego generando perspectivas teóricas, yendo de lo particular a lo general (Hernández Sampieri, R. Fernández, C., Baptista, P., 2006), se realizarán descripciones teóricas basadas en los principales conceptos de la sociología clásica sobre cultura, cultura organizacional, estructura organizativa e isomorfismo organizacional; a su vez, mediante testimonios se validarán dichas teorías sociológicas.

Durante el proceso de recopilación de información se emplearon fuentes primarias (entrevistas a miembros del FEPTCE, libros clásicos y contemporáneos de sociología y antropología social, informe de resultados de investigaciones previas del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo así como de consultoras independientes, publicaciones académicas, investigaciones documentadas en revistas académicas) y secundarias (fuentes documentales, páginas webs) para la obtención de la mayor cantidad de datos fidedignos y valiosos, para de esa forma, conseguir un panorama debidamente claro, que abarque todas las áreas y a todos los involucrados. De esta manera, el presente estudio es de carácter interdisciplinario, en donde se tomaron componentes propios de la tradición humanista, como el estudio de la tradición local, la diversidad e identidad cultural, empleando herramientas propias del subjetivismo, como la hermenéutica y dialéctica, en donde la naturaleza viable y personal de las construcciones sociales sugiere que solo pueden suscitarse y verificarse a través de una interacción entre el investigador y sus informantes; utilizando técnicas convencionales hermenéuticas, siendo estas comparadas y contrastadas a través de un intercambio dialéctico. (Guba, E. G., & Lincoln, Y. S., 2012)

Se destacan como herramientas implementadas para la elaboración del estudio las entrevistas y la observación no participante. Las entrevistas bajo el estilo de conversaciones a profundidad con miembros del FEPTCE permitieron poder conocer a fondo los actuales procesos por la que están atravesando como miembros de una organización detallando la cultura humana que experimentan tanto con la ONG como con la comunidad a la que pertenecen. Cabe recalcar que la entrevista permite una exploración en profundidad de un tema en particular con la persona que ha tenido las experiencias relevantes, de esta manera el entrevistador busca comprender el tema y el participante de la entrevista tiene dichas experiencias para arrojar luz sobre él. (Charmaz, 2006).

Es fundamental señalar que las entrevistas realizadas no siguieron un formato estructurado de preguntas cerradas, al contrario, se enfatizó en realizar entrevistas con estilo de conversaciones en profundidad, para de esa forma obtener un conocimiento más certero sobre las experiencias y lograr reflexionar sobre todo el proceso cultural que conlleva ser parte de una organización para de esa forma poder demostrar la validez de la teoría sociológica sobre cultura organizativa. Las entrevistas se realizaron a miembros activos de los programas de turismo comunitario de varias comunidades indígenas pertenecientes al FEPTCE, en el desarrollo del artículo se rescatan las reflexiones más significativas de los cuatro entrevistados frente al simbolismo cultural reflejado en las labores que realizan en FEPTCE, cada reflexión a su vez es comparada con teorías sociológicas de autores seleccionados tanto de la sociología como de la antropología social, para de esa forma comprobar la validez de la teoría frente al objeto de estudio seleccionado. Finalmente, el uso de la herramienta de observación no participante fue utilizada para mantener imparcialidad frente al objeto de estudio.

### **3. Conceptualización de ONG (Organización No Gubernamental)**

Como es sabido, la organización no gubernamental (ONG) es una entidad de carácter privado, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes. Es independiente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como de organismos internacionales. Jurídicamente, pueden adoptar la forma de una asociación o de una fundación. Suelen trabajar en aquellas áreas donde las políticas públicas sociales o económicas son más débiles, no existen, o resultan insatisfactorias, sin tratar de suplir la acción del estado o de los organismos internacionales. (Gradillas, 2013)

Las Naciones Unidas establece la definición de organización no gubernamental como toda organización internacional que no haya sido creada por un acuerdo intergubernamental. Asimismo, las Naciones Unidas para el año 1946 en la resolución E/43/RES/3(II) del Consejo Económico y Social (ECOSOC) ya planteaba en el artículo 71 lineamientos que las organizaciones no gubernamentales deben seguir según el concepto establecido por las Naciones Unidas, como por ejemplo: la organización deberá ocuparse en asuntos que sean de la competencia del Consejo Económico y Social en lo concerniente a las cuestiones económicas, sociales, culturales, educativas, sanitarias y otros asuntos conexos de carácter internacional, así como también, que los propósitos de la organización deberán ser conformes al espíritu de la Carta de las Naciones Unidas y a los propósitos y principios enunciados en ella, la organización deberá estar facultada para hablar en nombre de sus miembros, por conducto de sus representantes autorizados.(ONU,1946)

Es importante recalcar, que las Naciones Unidas en la resolución E/RES/3(II) deja en claro la distinción entre la participación, sin voto, en las deliberaciones del Consejo(ECOSOC), y los arreglos para celebrar consultas de parte

las organizaciones no gubernamentales, dándoles vialidad para que exista colaboración estrecha entre organismos internacionales y las organizaciones no gubernamentales.

Igualmente, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) han sido referidas como “vasos capilares” de la sociedad civil: son pequeños, interactivos, marcan el comienzo y el fin de un circuito, son el punto en el cual se produce el intercambio de recursos financieros, de información, de exigencias y de apoyo a fin de mantener la salud de la Democracia. (Sáenz, 1999) En este punto, es importante recalcar que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) pueden establecer agenda política ya que destacan en su accionar, la interacción en movimientos sociales y su activa participación en el contexto político, usando su estructura organizacional para alcanzar sus metas. Las ONGs que participan en el proceso de políticas desempeñan diferentes roles, que van desde establecer agenda social hasta convertirse en implementadores de políticas y proveedores de servicios sociales. También son vistos como actores relevantes en la mejora de la democracia y el capital. (Muñoz Marquez, 2015).

Las ONG son el reflejo de una historia en desarrollo y no una realidad consolidada. Sus formas organizacionales, sus ideologías y su papel político están en constante movimiento. Las ONG crecen exponencialmente, tanto en número como en las cuestiones de las que se ocupan. También difieren entre sí en otros aspectos, como el origen, el tipo de staff, el tamaño y las actividades que realizan. Esta enorme variedad permite establecer innumerables tipologías. Ahora bien, desde una perspectiva sociológica, ninguna de ellas es a priori más relevante que las otras. (Sorj, 2007)

En las organizaciones no gubernamentales (ONGs) la participación comunitaria alcanza su máxima expresión puesto que los ciudadanos no son espectadores pasivos de los problemas y necesidades que tienen en común, sino que reaccionan ante estas situaciones en forma colectiva, asumiendo la comunidad un papel protagónico en la defensa de sus intereses. Las ONGs articulan el encuentro de la sociedad civil con el Estado local, regional y central (Sáenz, 1999)

#### 4. Historia y principios de las ONGs en Ecuador

Las primeras ONGs de desarrollo en Ecuador se forman hacia fines de los sesenta, teniendo como principales acciones las asociadas a pequeñas iniciativas de tipo micro social en áreas rurales dispersas. Entre los principales logros que han tenido las ONGs en Ecuador destacan las siguientes: los cambios en las condiciones de vida de los grupos de población más pobres y fortalecimientos de las organizaciones de estos grupos; la creación de una conciencia ciudadana de temas claves del convivir social; iniciativas en la definición y aprobación de leyes; aportes para un mejor conocimiento de la sociedad ecuatoriana, movilización de recursos internos y externos para superar la pobreza y promover el desarrollo sustentable. (Cabrera, Palomeque, 1997)

Con respecto a las fuentes de financiamiento de las ONGs de Ecuador, las mismas subsisten gracias a las siguientes fuentes: la principal es la cooperación bilateral y la de ONG internacionales cuyos fondos provienen de grupos de acción solidarios localizados en los países desarrollados; recursos propios provenientes de la prestación de servicios y de activos institucionales; contratos con el Estado para la ejecución de proyectos, especialmente aquellos financiados con recursos de la cooperación multilateral y bilateral. . (Cabrera, Palomeque, 1997)

La formación y fomento de las ONG en Ecuador son el resultado de la interacción de factores de diverso orden: la evolución socioeconómica de la sociedad ecuatoriana, el cambio operado en la función del Estado, las concepciones político ideológicas de los diferentes actores sobre el desarrollo de la sociedad, los cambios sociopolíticos operados en el contexto internacional; las líneas y metodologías de trabajo utilizadas por la cooperación internacional en la puesta en práctica de los programas de superación de la pobreza y el desarrollo sustentable. (Cabrera, Palomeque, 1997)

Hasta agosto de 2014, se tenía un registro y permiso de actividad de 143 ONG internacionales, en lo que respecta a las ONG nacionales, los datos oficiales apuntan a que existen varias organizaciones de diversos tipos (corporaciones, fundaciones y organizaciones sociales), algunas de ellas no registradas de manera adecuada, aunque se sostenía que su número ascendía a más de 50.000, según declaraciones del presidente de Ecuador, Rafael Correa (periodo 2007-2017) (Gavilanez, 2017)

#### 5. Cultura y Cultura Organizativa desde la perspectiva FEPTCE

*“En nuestro proceso de lucha hemos conseguido con justicia poder trabajar con nuestra propia identidad, ideología y exigiendo que reconozcan a Ecuador como un estado plurinacional, no queremos seguir el modelo capitalista y queremos mostrar nuestra cultura con nuestro trabajo”* expresaba Vicenta Chuma sobre su principal motivación para trabajar en los proyectos comunitarios. Para Hatch, M., Schultz, M., (2002) la identidad organizacional debe teorizarse en relación con la cultura y la imagen para comprender cómo interactúan las definiciones internas y externas de identidad organizacional.

Geertz (1973) indicaba que la cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta-costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos-, como ha ocurrido en general, sino como una serie de mecanismos de control-planes, recetas, formulas, reglas instrucciones(lo que los ingenieros de computación llaman “programas”)- que gobiernan la conducta; y de que, el hombre es precisamente el animal que más depende de esos

mecanismos de control extragenéticos, que están fuera de su piel, de esos programas culturales para ordenar su conducta.

De esta manera, el concepto de cultura tiene un impacto sobre el concepto de hombre, cuando se la concibe como una serie de dispositivos simbólicos para controlar la conducta, como una serie de fuentes extrasomáticas de información. La cultura suministra el vínculo entre lo que los hombres son intrínsecamente capaces de llegar a ser y lo que realmente llegan a ser uno por uno. Para Geertz llegar a ser humano es llegar a ser un individuo y llegamos a ser individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas.

El sistema de significación que FEPTCE lleva a cabo se enfoca en la revitalización cultural diseñado para conservar y reforzar los principios y valores ancestrales que preservan la co-existencia de la comunidad indígena con la “Pachamama”, o la madre tierra. Las iniciativas de FEPTCE buscan recuperar símbolos indígenas, la sabiduría de los antepasados, técnicas de arquitectura, medicina ancestral, agricultura, y expresiones culturales como danza, música, rituales, mitos, cuentos y leyendas propias de las comunidades indígenas de Ecuador. (PNUD, 2012) De igual manera, FEPTCE brinda apoyo para la conservación cultural, no solo como símbolos o tótems – a pesar de que esto también se hace a través de la danza, la música, los rituales, los mitos, los cuentos y las leyendas – pero también, a través de la recuperación de técnicas utilizadas en la arquitectura, la infraestructura comunitaria, la agricultura, y en proyectos de medicina ancestral.

Es así, que la concepción de cultura también se encuentra ligada a la concepción significativa de símbolos como menciona G.H.Mead, citado por Geertz en 1973. Mead determina que el pensamiento humano es fundamentalmente social y público y es el pensar mediante sucesos establecidos en la cabeza los que generan símbolos significativos los cuales son usados para imponer significación a la experiencia, cualquiera que sea. En lo que respecta a lo comunitario, el individuo que pertenece a la comunidad impone símbolos a su cotidiano vivir (mediante objetos naturales como joyas, dibujos, sonidos musicales, etc.). Siendo una de las labores principales de FEPTCE el rescate de tradiciones culturales de las comunidades involucradas en turismo comunitario en Ecuador, se comprueba lo que tanto Geertz como Mead, previamente citados, establecen sobre el uso de símbolos para generar identidad. Todos los miembros de las comunidades adheridas a FEPTCE, enaltecen el uso de símbolos significativos desde la cosmovisión propia de ellos para transmitir tanto sus pensamientos como sentimientos.

Así también, con respecto a la importancia de los símbolos significativos en la cultura, Max Weber (1993) expresaba que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido. Weber indicaba que detrás de los objetos y fenómenos reales se esconde todavía algo extraño, peculiar, anímico, de lo que aquellos no son más que síntomas y símbolos tan solo, no se debe tratar de influir en los síntomas o símbolos, sino en el poder que en ellos se exterioriza, utilizando medios adecuados al “espíritu” o al “alma”, medios que signifiquen algo: símbolos.

En este aspecto se cita uno de los ideales del director de FEPTCE del año 2012, Galo Villamil Gualinga, quien expresa: “*Pachamama – nuestra Madre Tierra – es nuestra casa. Nos ha dado las herramientas para vivir nuestras vidas. La biodiversidad de la Pachamama es nuestra fuente de vida. ¿Qué estamos haciendo por la Pachamama a cambio?*”

La Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador en sus iniciativas de revitalización y conservación cultural de tradiciones ancestrales indígenas, indirectamente hace uso del concepto de “herencia social”, el cual para Geertz (1973) está ligado a los esquemas culturales suministrados mediante programas usados para instituir los procesos sociales y psicológicos que modelan la conducta pública. Asimismo, para Geertz los procesos culturalmente programados son tan importantes porque la conducta humana está tan débilmente determinada por fuentes intrínsecas de información, las fuentes extrínsecas son igualmente vitales. De tal forma que las estructuras culturales tienen un intrínseco aspecto doble: dan sentido, es decir, forma conceptual objetiva a la realidad social y psicológica, al ajustarse a ella y al modelarla según esas mismas estructuras culturales. Las acciones previamente citadas de FEPTCE en revitalizar y conservar la cultura de tradiciones ancestrales indígenas da pie al cuestionamiento que Albert y Whetten indicaban sobre la relación de cultura e identidad de una organización, en donde expresaban que la relación de la cultura o cualquier otro aspecto de una organización con el concepto de identidad es tanto una cuestión empírica (¿la organización la incluye entre aquellas cosas que son centrales, distintivas y duraderas?) como teórica (la caracterización teórica de la organización en cuestión predican que la cultura será un aspecto central, distintivo y duradero de la organización). (Albert, S. Whetten, D., 1985).

Así también, al trabajar con tradiciones ancestrales reflejadas en la gastronomía, danzas, rituales medicinales, etc., el componente de la herencia social es palpable en el cotidiano trabajo de FEPTCE. Actividades como la preservación, conservación y recuperación de la identidad cultural a largo plazo: (artesanía, folclor, costumbres, actividades y fiestas conmemorativas tradicionales, etc.) solamente se pueden asegurar si se trabaja con el esquema cultural que la “herencia social” aporta. Del mismo modo, la identidad de una organización está estrechamente vinculada a su cultura porque la identidad proporciona un conjunto de habilidades y una forma de usar y evaluar habilidades que producen características representaciones de hacer las cosas (Dutton, J. Dukerich, J. 1991). En este punto es importante recalcar que FEPTCE mediante la realización de charlas refuerza el respeto por la herencia cultural e inculca valorar su propia identidad cultural en los diferentes territorios de Ecuador.

Complementariamente a la identidad cultural de los miembros de la organización, la descripción del sentido de pertenencia cultural de una organización no estaría completa sin referirse a la cosmovisión que sirve como visión ins-

piradora de dicha organización. En este punto es destacable mencionar el rol que juega la cosmovisión al momento de describir la cultura de FEPTCE. Geertz (1973) indica que la cosmovisión es el retrato de la manera en que las cosas son en su pura efectividad, es su concepción de la naturaleza, de la persona, de la sociedad. Es la cosmovisión la que contiene las ideas más generales de orden de un pueblo, en donde los ritos y las creencias religiosas se enfrentan y se confirman recíprocamente, de igual manera, la cosmovisión se hace emocionalmente aceptable al ser presentada como una imagen del estado real de las cosas del cual aquel estilo de vida es una auténtica expresión.

La cosmovisión que ha logrado convertirse en el gran paradigma de FEPTCE es la llamada *sumak kawsay*, que traducido al español significa “vida en plenitud”, aunque optó la significación de “buen vivir” para los planes sociales de Ecuador. El *sumak kawsay* puede ser definido como una forma de vida en armonía con la naturaleza y con otros seres humanos, idea que parte de una concepción de la vida deseable inspirada en la cultura de los pueblos indígenas, quechuas y aymaras especialmente, y que se apoya en los principios de equidad social y sostenibilidad ambiental. (Hidalgo A., Cubillo, A., 2014)

Alberto Acosta, ex presidente la Asamblea Constituyente de Ecuador (periodo 2007-2008) decreta el paradigma “*sumak kawsay*”, durante su mandato como presidente de la Asamblea Constituyente de Ecuador, para todo el territorio ecuatoriano llegando inclusive a requerirse como parte fundamental en todos los planes y proyectos sociales realizados en dicho país andino. Para Alberto Acosta el *sumak kawsay* se trata de una propuesta desde la “periferia de la periferia”, que no debe ser considerada como una simple invitación a retroceder en el tiempo y un reencuentro con un mundo idílico, por lo demás inexistente. El *sumak kawsay* se nutre de las prácticas cotidianas, de los aprendizajes y de las diversas formas de producir conocimientos por parte de dichas comunidades, pero va más allá. Se trata de un proceso de reinención cultural a partir de una matriz comunitaria de vida y de una trayectoria de resistencias continuadas al colonialismo occidental, que pretende construirse localmente y ser parte de una iniciativa de cambio civilizatorio a escala global. (Acosta, 2013)

FEPTCE, respetando el paradigma *sumak kawsay*, construye el sistema de gestión comunitaria por el cual se deben regir todas las comunidades integrantes de la ONG y todos los Centros de Turismo Comunitario (CTC) que son supervisados por la Federación. El sistema de gestión comunitaria, el cual representa la cultura organizativa de FEPTCE, tiene como pilares organizativos, los siguientes: La distribución equitativa entre todos los miembros de la comunidad, el cumplimiento de normas y reglamentos comunitarios y la reinversión en la misma comunidad. Evidentemente FEPTCE logra cumplir con el proceso de reinención cultural a partir de una matriz comunitaria de vida.

FEPTCE funda su trabajo cotidiano en objetivos ideales de la organización, Erving Goffman habla de los objetivos ideales de una organización, expresando que con frecuencia descubrimos que, si han de lograrse los objetivos ideales más importantes de una organización, será indispensable a veces desviarse momentáneamente de sus otros ideales, manteniendo sin embargo, la impresión de que estos están aún vigentes. En tales casos, no se hace un sacrificio en favor del ideal más visible sino del legítimamente más importante. (Goffman, 1959) Destacando que el objetivo ideal de FEPTCE como ONG es la participación de la comunidad en la gestión y administración del proyecto, y la “responsabilidad comunitaria”, es decir el compromiso de toda la comunidad en la toma de decisiones, en la distribución de los beneficios y en las interacciones con el turista. (FEPTCE, 2008).

Así también deben existir esfuerzos organizacionales para atraer a sus partes interesadas externas a una relación personal las cuales ayudan a permitir el acceso que expande sus límites y por lo tanto cambia su autodefiniciones organizacionales. (Hatch, M., Schultz, M., 2002), destacando los esfuerzos de FEPTCE en mejorar la relación personal de sus miembros se mencionan las actividades realizadas dentro del sistema de gestión comunitaria como las consultas brindadas a las comunidades que forman parte de la Federación. Desde un inicio, FEPTCE ha apoyado a las comunidades en el diseño de proyectos, el fortalecimiento de la organización, la toma de decisiones por consenso, la resolución de conflictos internos, y en los procesos que resulten en mayor independencia y autonomía. (PNUD, 2012)

En este sentido, Floyd Hunter citado por Goffman en 1959, expresa que si un individuo se dedica al trabajo comunitario, en cualquier escala que sea, se verá sometido de continuo a la influencia de lo que podríamos denominar “el principio de la unanimidad”. Cuando los líderes de la comunidad formulan finalmente la política y el plan de acción exigen de inmediato un estricto consenso de opiniones. Por regla general, las decisiones no se toman de forma precipitadas. Hay tiempo suficiente, sobre todo en la esfera en que se mueven los líderes más descollantes, para discutir los proyectos antes de fijar la línea de acción. Esto es válido para los planeamientos comunitarios. Cuando ha pasado el momento de las discusiones, y se adopta una línea de conducta, se exige que haya unanimidad. Se ejercen presiones sobre los disidentes, y el proyecto se pone en marcha.

Para demostrar el “principio de unanimidad”, se cita textualmente al presidente de la comunidad Machacuyacu en donde explica como lograron conseguir consenso de opiniones para la creación del proyecto de turismo comunitario en Machacuyacu, “... nosotros tuvimos muchas amenazas como pueblos indígenas. Justamente en esos años tuvimos la amenaza de empresas petroleras, marmolerías, madereras y había turismo manejado por las gentes de fuera. Y para la gente joven era bueno que hubiera estas empresas porque darían trabajo. Pero la gente mayor y las mujeres dijeron que no eran buenas esas empresas porque se va a deteriorar nuestra naturaleza. E iba haber otras intervenciones externas como la drogadicción, el alcoholismo, la prostitución. Y teníamos que decidir sobre qué hacer. Poner una alternativa que traiga un trabajo que trabajen todos pero que por otra parte no rompa lo comunitario de nuestra gente nativa. Y los dirigentes (...) dijeron: busquemos una alternativa. Y en varias reuniones decidimos que

*el turismo era una alternativa. Que podía ser una alternativa. (...) Y justamente el turismo ha sido una alternativa que vino a llenar este vacío...*” (Rodas, M., Ullauri Donoso, N., Sanmartín, I., 2015)

Complementando la idea de Hunter, Blake Ashforth (2001) expresa que el rol que juega un individuo dentro de una organización se define, sencillamente, como su posición dentro de una estructura social y las “expectativas de comportamiento” se reservan para la posterior discusión de la identidad de roles; roles que están basados en percepciones subjetivas y preferencias que intentan coordinar los comportamientos de los miembros de la organización y llegan a definir conjuntamente el papel que constituyen. En este contexto se cita a Cristóbal Tapuy (noviembre 2019) *“nuestro trabajo es un trabajo histórico, es una lucha a una vida digna. Esta lucha es una muestra del trabajo que realizamos como nacionalidad indígena, es también una muestra al derecho de trabajar con nuestra propia idiosincrasia y nuestra propia cosmovisión. Exigimos respeto y que seamos tomados en cuenta. No queremos nuevas formas de sometimiento ni de racismo, queremos demostrar que se puede trabajar en equilibrio con la madre tierra.”* Es evidente que el rol que ejerce Cristóbal Tapuy define su posición dentro de la estructura social de Ecuador, en donde las nacionalidades indígenas desempeñan un rol importante dentro de dicho país. Así también se puede citar a Vicenta Chuma (noviembre 2019) quien expresa *“nuestro trabajo es una lucha contra el modelo capitalista, luchamos a favor de la integración social, a favor del respeto a la madre tierra. Todavía falta mucho, porque todavía no hemos llegado a ser un estado plurinacional. Este trabajo es una muestra de liberación...”*.

## 6. Estructura Organizativa e Isomorfismo Organizacional mirado desde el caleidoscopio ideológico de FEPTCE

Con respecto a la estructura organizativa, esta es fundamental para explicar el éxito o el fracaso de las ONGs en el logro de los objetivos de sus campañas, como cambiar las leyes o imponer sanciones económicas para presionar a los Estados que violan sistemáticamente los derechos humanos. (Muñoz Marquez, 2015).

Las ONGs consideradas dentro de las estructuras misioneras, las cuales son dominadas por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos y, por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones - de entre la cumbre estratégica y el resto, entre el personal administrativo y el operativo, entre los mismos operadores, entre divisiones y demás. (Maioli, 2019). Las organizaciones con estructura misionera desean transmitir sus valores a la sociedad para que estos sean aceptados por el mayor número de personas, en una amplia labor de educación al desarrollo. Estos valores se concretan en la misión de la organización, de ahí que a este tipo de organizaciones se las califique como misioneras. (Real, 1999)

FEPTCE basa su estructura de trabajo en estructuras democráticas y prácticas de solidaridad, así como en los principios de reciprocidad, solidaridad, cooperación y confianza. Basado en un enfoque sociocultural que busca, en el bienestar colectivo, la afirmación de la identidad cultural, la mejora de las condiciones de vida, y la creación de oportunidades de subsistencia para sus miembros. Este tipo de organizaciones también tienen mecanismos mediante los cuales la titularidad y el manejo de los recursos productivos, así como las riquezas naturales y los ingresos de la compañía, son repartidos entre todos los participantes de manera equitativa. (PNUD, 2012)

Del mismo modo, lo que mantiene a la organización misionera unida - es decir, lo que ocasiona su coordinación - es la estandarización de las normas, el que sus miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurar esto es su socialización, efectuada mediante el diseño de parámetro de adoctrinamiento. Una vez que el nuevo miembro ha sido adoctrinado dentro de la organización - una vez que él o ella se identifica fuertemente con las creencias comunes - entonces se le puede otorgar un grado considerable de libertad para tomar decisiones. (Maioli, 2019)

De tal manera que el resultado de un adoctrinamiento efectivo constituye la manera más completa de descentralización. Y dado que no se requiere depender de ninguna otra forma de coordinación, la organización misionera formaliza muy poco de su comportamiento haciendo un uso mínimo de la planeación y de los sistemas de control.

FEPTCE en la estandarización de las normas establecidas para todos sus miembros, reconoce solo tres formas de gestión comunitaria: la participación directa de una sola comunidad, la de dos o más comunidades asociadas que ofertan un solo producto turístico y la participación de un grupo familiar nativo pero con el aval de la comunidad a la que pertenece, de modo que **“sin el aval de la comunidad no hay turismo comunitario”** puesto que familias independientes que habitan una comunidad no pueden lucrar individualmente con los patrimonios culturales y naturales pertenecientes al **colectivo comunitario** (Rodas, M., Ullauri Donoso, N., Sanmartín, I., 2015)

Siendo la identidad de una organización uno de los vehículos a través del cual las ideas preconcebidas determina las acciones apropiadas. (Dutton, J. Dukerich, J. 1991). El adoctrinamiento ideológico que ha creado FEPTCE ha sido el de originar una representación política del turismo comunitario frente al estado y la sociedad ecuatoriana. Mediante la práctica social del turismo comunitario, tal como lo conciben las propias comunidades y FEPTCE, no es un fin en sí mismo, sino que forma parte de una estrategia más amplia tanto de desarrollo local como de consolidación política. Para las asociaciones y organizaciones indígenas y campesinas, también para las comunidades, el turismo comunitario se convierte en un medio de reivindicación y autogestión sobre sus territorios y recursos, que sirve para reclamar un lugar en el Estado. (Rodas, M., Ullauri Donoso, N., Sanmartín, I., 2015)

A continuación se detallan tanto el organigrama de FEPTCE como la estructura organizativa de FEPTCE para los trabajos de comercialización.

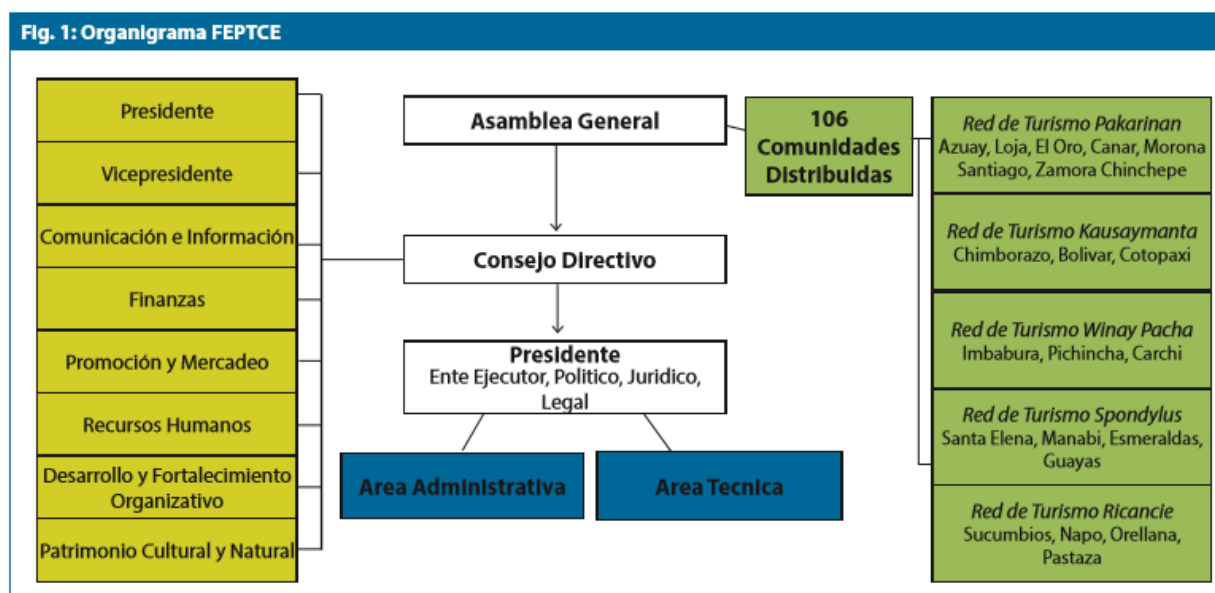


Imagen 1. Organigrama FEPTCE. Fuente: PNUD, 2012



Imagen 2. Estructura Organizativa de FEPTCE para la comercialización. Fuente: FEPTCE, 2008

Tanto en la imagen 1 como en la imagen 2 se puede evidenciar la poca especialización en los puestos, la reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas entre la cumbre estratégica y el resto de la organización, es más, quienes se encuentran en la cumbre estratégica de FEPTCE son las 106 comunidades distribuidas representadas bajo la figura de Asamblea General; seguido del Consejo directivo, Presidente y las áreas de Administración y Técnica. Con respecto a la especialización de los puestos en la estructura organizativa de FEPTCE, se tratan de trabajos sencillos y rutinarios que exige una especialización mínima en cuanto al trabajo pero con gran control sobre las tareas realizadas. Las unidades de trabajo de FEPTCE son pequeñas pero con un marcado contacto personal con los miembros de las comunidades participantes. Finalmente, FEPTCE logra la coordinación por medio de la normalización de las reglas, según la cual la coordinación se consigue porque comparten los valores y creencias entre sus miembros.

FEPTCE a pesar de ser una ONG con no más de 35 años de existencia y de contar con un personal reducido, no ha dejado de vivir una etapa isomórfica durante su trayectoria, la cual le ha ayudado sobrevivir como organización, obteniendo legitimidad y aceptación de la sociedad. El isomorfismo institucional consiste en el análisis de las alteraciones que presentan las organizaciones, enfrentadas a dificultades y/o restricciones similares para sobrevivir. A



partir de ello, despliegan procesos que hacen homogénea a la población organizacional, en condiciones ambientales aplicables a todos (DiMaggio, P., Powell, W., 1983). Para el isomorfismo las organizaciones despliegan procesos que hacen homogénea a la población organizacional, en condiciones ambientales aplicables a todos. El núcleo de esta teoría radica en que las organizaciones dependen completamente de su escenario externo; la obtención de una ventaja competitiva o la simple sobrevivencia de ellas, se encuentra en el calce de la organización con su ambiente. (Ganga, F., Pedraja, L., 2, Quiroz, J., Rodríguez, E., 2017)

Para Berger y Luckmann (1968) las relaciones del hombre con su ambiente se caracterizan por su apertura al mundo. El ser humano en proceso de desarrollo se interrelaciona no solo con un ambiente natural determinado, sino también con un orden cultural y social específico mediatizado para el por los otros significantes a cuyo cargo se halla. No solo la supervivencia de la criatura humana depende de ciertos ordenamientos sociales, también la dirección del desarrollo de su organismo está socialmente determinada. Desde su nacimiento el desarrollo de éste, y en realidad gran parte de su ser en cuanto tal, está sujeto a una continua interferencia socialmente determinada.

FEPTCE durante su historia como ONG enfocada al turismo comunitario ha conseguido obtener tanto financiamiento como apoyo institucional con instituciones como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, quienes inclusive han premiado la iniciativa de trabajo comunitario de FEPTCE, siendo ganador del Premio Ecuatorial dentro del proyecto de las Naciones Unidas, Iniciativa Ecuatorial. Para las Naciones Unidas las comunidades locales e indígenas de todo el mundo están promoviendo soluciones innovadoras de desarrollo sostenible que funcionan para las personas y para la naturaleza (PNUD, 2012). Recalcando lo previamente citado por Berger y Luckmann, se puede comprobar que todo organismo en proceso de desarrollo, o porque no en proceso de sobrevivencia, debe interrelacionar con un orden cultural y social que en el caso de FEPTCE, debió desarrollar estrategias de desarrollo institucional para lograr no solo su sobrevivencia como ONG, sino llegar a obtener el premio del programa de las Naciones Unidas previamente citado.

Con respecto al concepto de isomorfismo “institucional”, se desarrolla debido a que las formas de organización no óptimas son excluidas de las poblaciones organizacionales, también, dado que los tomadores de decisiones aprenden a optar por caminos apropiados y ajustan su comportamiento a un estándar adecuado y confirmado por el actuar de otros y declarado explícitamente en el ambiente que rodea a las organizaciones (DiMaggio, P., Powell, W., 1983). FEPTCE en su etapa de desarrollo institucional ha participado en proyectos enfocados en la protección de más de 25,000 (250 km<sup>2</sup>) hectáreas de tierra para proteger la flora y fauna amenazadas, y para salvaguardar una herencia natural que permita la promoción de un eco-turismo basado en la comunidad y su cultura, igualmente, se dedica a informar al gobierno ecuatoriano y otros actores, sobre políticas que permitan fomentar la inversión en iniciativas de conservación ambiental y desarrollo económico sustentable, en comunidades indígenas en todo el país, convirtiéndose cuerpo consejero del Ministerio de Turismo de Ecuador.

Siendo las organizaciones isomórficas las que sufren mayores cambios en su proceso de sobrevivencia, se cree que al vivir dicho proceso las organizaciones pueden obtener dos ventajas principales: ser reconocidas como legítimas o válidas por su entorno, lo que les permite, entre otras cosas, la expansión o el éxito y, además, disminuir la incertidumbre. (Fornii, P.; Leite, L., 2006). Como se demostró en el presente artículo, se pudo demostrar que en el caso de FEPTCE, el haber establecido estrategias de desarrollo y su proximidad con proyectos del calibre de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo le aseguro su sobrevivencia como ONG llegando inclusive a ser cuerpo consejero del Ministerio de Turismo de Ecuador, sin perder su cosmovisión indígena.

## 7. Conclusiones

La Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador ha conseguido de manera paulatina a través de los años consolidar una cultura organizativa con identidad propia, en donde si bien respetaron la estructura organizativa propia de una ONG no dejaron de lado su cosmovisión como indígenas, es más, han logrado enaltecer mediante su trabajo cotidiano el orgullo ancestral en cada uno de sus miembros, alcanzando empoderar a comunidades indígenas dándoles reconocimiento y activando la economía comunitaria en los lugares donde opera FEPTCE. En el presente artículo no solamente se demostró puntos importantes para la sociología de las organizaciones como son la cultura organizativa, la estructura organizativa entre otros puntos desde la ideología de una ONG con base indígena, sino que se comprobaron mediante entrevistas bajo el estilo conversación en profundidad teorías como la cosmovisión y el sentido de pertenencia cultural desde un paradigma indigenista, como el “sumak kawsay”, las cuales se pueden aplicar a realidades más institucionales, como en el caso de una Organización No Gubernamental.

En los actuales momentos en donde se comienza a repensar modelos estandarizados de administración institucional, en donde existen muchas organizaciones concentradas en cambiar culturalmente al empleado, es importante enfatizar en que temas como identidad e interculturalidad se están poniendo en mesa de debate y esa ha sido la oportunidad de FEPTCE en mostrarle al mundo el continuo trabajo que ha venido realizando como ONG con identidad propia. El que sea considerado un simple trabajo el del ser parte de una organización enfocada en turismo comunitario, para los indígenas miembros del FEPTCE este trabajo se convirtió en un reconocimiento a su ideología de lucha y una muestra al camino a la libertad del poder trabajar siendo ellos, mostrando al mundo su concepto de vida, consiguiendo justicia y una vida digna.

Si bien queda en debate otros temas sociales con la apertura del turismo comunitario a manos de comunidades indígenas que deben ser tratados con especial mesura, se debe dar prioridad a los testimonios de los miembros de FEPTCE entrevistados y rescatar el sentimiento de empoderamiento que ellos adquieren al trabajar en las diferentes logísticas operativas que conlleva la puesta en marcha de los proyectos de turismo comunitario. Esto da pie a la actual premisa que el turismo como actividad económica ha tomado la forma de actividad extractiva donde los recursos naturales y culturales se vuelven en atractivos que extranjeros visitan y “extraen” lo que creen necesario para su propia satisfacción, lo que ha conllevado a que existan lugares que pierdan su autenticidad, al apostar en proyectos comunitarios en donde la comunidad y las diferentes etnias tienen control sobre los recursos naturales y culturales se crea un doble beneficio ya que se apoya económicamente a comunidades y sociedades excluidas y los recursos son cuidados por los locales, fortaleciendo lo local frente a lo multinacional.

Finalmente, los proyectos de turismo comunitario gestionados por comunidades indígenas han creado debates sobre un mal uso de la interculturalidad o la manipulación de símbolos y cosmovisiones ancestrales, desde la perspectiva laboral este tipo de actividad ha ayudado a luchar contra la pobreza a muchas comunidades indígenas, ha ayudado a la defensa de minorías étnicas dándoles voz y voto en estructuras sociales excluyentes e inclusive ha servido como medio de reivindicación y autogestión sobre territorios y recursos generando una marcada dimensión política la cual es material de investigación para futuras investigaciones sociológicas.

## Bibliografía

- Acosta, A. (2013) El buen vivir. Sumak kawsay, una oportunidad para imaginar otros mundos. *Revista de economía mundial*. N° 33. Págs. 265-269
- Albert, S., Whetter, D. (1985) “Organizational identity”; *Research in Organizational Behavior*, Greenwich CT: JAI Press, 7: 263-295.
- Ashforth, B. (2001) *Role transitions in organizational life. An Identity – Based Perspective*. 1° ed. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, New Jersey, USA.
- Berger, P., Luckmann, T. (1968) *La construcción social de la realidad*. 1° ed. 12° reimp. Buenos Aires: Amorrortu, 1994.
- Cabanilla, E. (2004) *El turismo comunitario en el Ecuador: situación y tendencias actuales*. Quito: Universidad de Especialidades Turísticas / OIT / FEPTCE.
- Cabrera, C., Palomeque, E. (1997) *El mito al debate. Las ONG en Ecuador*. 1era Edición. Editorial Abya - Yala. Quito, Ecuador.
- Charmaz, K. (2006) *Constructed Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications, London, United Kingdom.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*. Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160 DOI: 10.2307/2095101
- Dutton, J., Dukerich, J. (1991) *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 34 N° 3. pp. 517-554. DOI: : 10.2307/256405
- FEPTCE (2008) *Turismo comunitario incorporado al turismo sostenible y en la red de comercialización*. Ponencia brindada en la Conferencia de Turismo y desarrollo sostenible en los territorios, dictada en Mali – Bamaco, Octubre 2008
- ForniI, P.; Leite, L. (2006) El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico. *Sociologías* no.16 Porto Alegre July/Dec. 2006. ISSN 1807-0337.
- Ganga, F., Pedraja, L., Quiroz, J., Rodríguez, E. (2017) “Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior”. *Revista Espacios*. Vol. 38 N° 20. ISSN: 0798 1015 Pág. 31.
- Gavilanez, M. (2017) Estado y ONG en Ecuador durante el período 2007-2014. Tesis de Maestría en Relaciones Internacionales. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Geertz, C. (1973) *La interpretación de las culturas*. 4° ed. 1990. Gedisa, Editorial. Barcelona, España.
- Goffman, E. (1959) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. 2° ed. 2° reimp. Buenos Aires: Amorrortu, 2017.
- Gradillas, M. (2013) *La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia. Legitimidades, estructura y entornos*. Universitat de Barcelona. Barcelona.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2012). “Paradigmas en pugna en la investigación cualitativa”, en N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Manual de investigación cualitativa*, Vol. II, Gedisa, España.
- Hatch, M., Schultz, M., (2002). “The dynamics of organizational identity” *Human Relations*, Vol. 55 pp. 989 – 1018.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. 4° ed. McGraw Hill Interamericana Editores S.A., México D.F., México.
- Hidalgo, A., Cubillo A. (2014) Seis debates abiertos sobre el sumak kawsay. : *Íconos: Revista de Ciencias Sociales*, ISSN-e 1390-1249, N° 48, 2014, págs. 25-40.
- Maioli, E. (2019) *Apuntes de seminario Sociología de las Organizaciones, dictados desde Junio hasta Septiembre 2019*. Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Argentina.
- Muñoz Marquez, L. (2015) The Relevance of Organizational Structure to NGOs’ Approaches to the Policy Process. *ISTR Voluntas* 27:465–486 DOI 10.1007/s11266-015-9555-5

- ONU (1946) *Disposiciones relativas a la celebración de consultas con las organizaciones no gubernamentales*. Documento E/RES/3(II). Obtenido de la web:<https://documents-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/043/41/IMG/NR004341.pdf?OpenElement> 03/11/2019
- PNUD (2012) Federación plurinacional de turismo comunitario del Ecuador (FEPTCE) Estudios de Caso de la Iniciativa Ecuatorial Soluciones locales de desarrollo sostenible para las personas, la naturaleza y las comunidades resilientes. United Nations Development Programme. Ecuador. Equator Initiative Case Study Series. New York, NY.
- Sáenz, A. (1999) Contribuciones al desarrollo endógeno: Participación comunitaria, poder local, ONGs. *Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona [ISSN 1138-9788]
- Sorj, B. (2007) ¿Pueden las ONG reemplazar al Estado? Sociedad civil y Estado en América Latina. *Revista Nueva sociedad* N° 210, julio-agosto de 2007, ISSN: 0251-3552.
- Real, J. (1999) *El diseño de la estructura organizativa en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) españolas: Una aproximación contingente*. Universidad La Rioja. Presentado en el XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999.
- Rodas, M., Ullauri Donoso, N., Sanmartín, I. (2015) El Turismo Comunitario en el Ecuador: Una revisión de la literatura. *RICIT* No. 9 (pag. 60 - pag. 77) ISSN: 1390-6305
- Roux, F. (2013) *Turismo comunitario ecuatoriano, conservación ambiental y defensa de los territorios*. Quito: FEPTCE
- Unkuch, S., Rodrigues, C. (2017) Gobernanza e instrumentos de política: un análisis de la política de turismo comunitario del Ecuador. *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*. Vol. 4 No. 2 FLACSO Sede Ecuador. ISSN 1390-9193. pp. 59-83
- Weber, M. (1993) *Economía y sociedad*. 1° reimpresión en español. Fondo de Cultura Económica, México D.F., México.
- Zurbriggen, C. (2006) El institucionalismo centrado en los actores: una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas. *Revista de Ciencia Política. Volumen 26. N° 1*. Págs. 67-83.