

## MECANISMO DE GOBERNANZA Y GESTIÓN TERRITORIAL DEL CENTRO SHUAR EL KIIM EN ZAMORA CHINCHIPE, ECUADOR

Rosa Elena Gueledel Medina  
regueledelm@istx.edu.ec  
Instituto Superior Universitario Cotopaxi - Ecuador.  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5975-3700>

Sebastián Alejandro Borja Urbano  
saborjau@istx.edu.ec  
Instituto Superior Universitario Cotopaxi - Ecuador  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9043-9337>

Recibido: 25/06/25  
Aceptado: 10/08/25  
Publicado: 01/09/25

### RESUMEN

La investigación se realizó en el Centro Shuar El Kiim, ubicado en la provincia de Zamora Chinchipe, en la región amazónica del Ecuador, con el propósito de analizar y fortalecer los mecanismos de gobernanza y gestión territorial desde una perspectiva intercultural y participativa. En un contexto marcado por amenazas como la expansión minera, la deforestación, la pérdida de saberes ancestrales y la limitada intervención estatal, el estudio se orientó a diseñar un modelo de gobernanza que combine conocimientos tradicionales con herramientas técnicas modernas. A través de una metodología cualitativa sustentada en la Investigación Acción Participativa (IAP), se aplicaron entrevistas semiestructuradas, equipos de discusión, monitoreo de los participantes, talleres comunitarios, cartografía social y análisis FODA, lo que permitió comprender de forma integral las dinámicas organizativas del territorio. Los resultados mostraron que la comunidad mantiene una fuerte identidad cultural, estructuras organizativas propias y una clara disposición para ejercer su autogobierno. La construcción colectiva de un Plan de Acción Comunitario y el uso de metodologías colaborativas permitieron definir estrategias concretas orientadas a la defensa del territorio, la sostenibilidad local y la participación equitativa de mujeres y jóvenes. Esta experiencia evidencia que, cuando se reconocen los derechos colectivos que fortalecen la autonomía territorial, es posible generar propuestas sólidas y replicables en otros contextos indígenas, contribuyendo así a la consolidación de modelos de desarrollo comunitario que integran la conservación ambiental, la justicia territorial y el respeto a la cosmovisión de los pueblos originarios, en coherencia con las metas de Desarrollo Sostenible.

**Palabras clave:** gobernabilidad, gestión intercultural, territorio ancestral, sostenibilidad, pueblos originarios.

## GOVERNANCE AND TERRITORIAL MANAGEMENT MECHANISM OF THE SHUAR CENTER EL KIIM IN ZAMORA CHINCHIPE, ECUADOR

### ABSTRACT

This research was conducted at the Shuar Center El Kiim, located in the province of Zamora Chinchipe in the Amazon region of Ecuador, with the aim of analyzing and strengthening governance and territorial management mechanisms from an intercultural and participatory perspective. In a context marked by threats such as mining expansion, deforestation, the loss of ancestral knowledge, and limited state intervention, the study focused on designing a governance model that integrates traditional knowledge with modern technical tools. Through a qualitative methodology based on Participatory Action Research (PAR), semi-structured interviews, focus groups, participant observation, community workshops, social cartography, and SWOT analysis were applied, allowing for a comprehensive understanding of the organizational dynamics of the territory. The results showed that the community maintains a strong cultural identity, its own organizational structures, and a clear willingness to exercise self-governance. The collective construction of a Community Action Plan and the use of collaborative methodologies enabled the definition of concrete strategies aimed at territorial defense, local sustainability, and inclusive participation of women and youth. This experience demonstrates that, when collective rights are recognized and territorial autonomy is strengthened, it is possible to generate solid and replicable proposals in other Indigenous contexts, thereby contributing to the development of community-based models that integrate environmental conservation, territorial justice, and respect for the worldview of Indigenous peoples, in alignment with the Sustainable Development Goals.

**Key words:** territorial governance, intercultural management, ancestral territory, sustainability, Indigenous peoples.

**Correo principal para contacto:** satorjau@istx.edu.ec

## 1. INTRODUCCIÓN

A nivel global, los pueblos indígenas desempeñan un papel clave en la conservación de la biodiversidad, ya que habitan vastas extensiones territoriales que albergan una alta riqueza ecológica. Sin embargo, siguen enfrentando amenazas estructurales, como la expansión de industrias extractivas y la ausencia de mecanismos eficaces que garanticen el ejercicio pleno de sus derechos colectivos (ONU, 2020).

En América Latina, particularmente en Ecuador, persiste una tensión entre las políticas orientadas al crecimiento económico y el reconocimiento efectivo de los derechos territoriales de las comunidades originarias. Aunque la Constitución del Ecuador (2008) reconoce el carácter plurinacional e intercultural del Estado, así como los derechos colectivos de las nacionalidades indígenas, su implementación ha estado limitada por diversos obstáculos (Asamblea Nacional, 2008).

La gestión territorial liderada por pueblos indígenas en Ecuador ha cobrado importancia creciente, especialmente en lo que respecta a la autodeterminación, la defensa del territorio ancestral y la protección de la diversidad biológica. No obstante, estos procesos siguen siendo vulnerables ante proyectos extractivos y la falta de mecanismos de participación inclusiva y eficaz (RAISG, 2022).

Un caso emblemático es el de los pueblos Tagaeri y Taromenane, comunidades en aislamiento voluntario cuya supervivencia se ve amenazada por actividades extractivas dentro de la Zona Intangible Tagaeri Taromenane (ZITT). En 2024, la Corte Interamericana de Derechos Humanos emitió una sentencia histórica responsabilizando al Estado ecuatoriano por la vulneración de sus derechos colectivos y de autodeterminación (Montalvo, 2024). Este fallo resalta la urgencia de establecer mecanismos de gobernanza que garanticen la protección efectiva de los territorios indígenas.

Ante estas amenazas, muchas comunidades han desarrollado formas propias de resistencia y organización territorial. Por ejemplo, el pueblo Waorani ha implementado sistemas de monitoreo ambiental que integran conocimientos tradicionales y tecnologías modernas, como aplicaciones móviles y vigilancia satelital, para contrarrestar la deforestación y la minería ilegal (El País, 2024). Estas experiencias demuestran la capacidad de adaptación y la fortaleza organizativa de los pueblos indígenas frente a contextos adversos, además, evidencian la adaptabilidad y la fortaleza organizativa de los pueblos originarios frente a un entorno adverso.

Se estima que alrededor del 40 % del territorio ecuatoriano está habitado por pueblos indígenas, afrodescendientes y montubios (PNUD, 2018). Sin embargo, más del 80 % de estas zonas enfrentan amenazas derivadas de proyectos extractivos. Esto compromete tanto la biodiversidad como la preservación de culturas ancestrales (ICCA Consortium, 2021). Ante este panorama, la Corte Constitucional del Ecuador reafirmó en 2022 el derecho de estas comunidades a tomar decisiones sobre sus territorios, estableciendo como requisito el consentimiento previo, libre e informado (RAISG, 2022).

Dentro de este contexto, la provincia de Zamora Chinchipe, en la Amazonía ecuatoriana, se destaca por su riqueza ecológica y diversidad cultural. En esta región, el cantón Yacuambi alberga comunidades del pueblo Shuar que han conservado estructuras tradicionales de organización y control territorial. No obstante, enfrentan desafíos relacionados con la documentación y fortalecimiento de sus prácticas de gobernanza, así como con la integración de herramientas técnicas modernas en sus procesos (GAD Yacuambi, 2022).

El Centro Shuar El Kiim, ubicado en la parroquia La Paz del cantón Yacuambi, constituye una experiencia significativa de resistencia y autonomía territorial. Aunque mantiene estructuras organizativas propias, enfrenta dificultades para sistematizar su modelo de gobernanza e incorporar nuevas herramientas técnicas, para fortalecer su planificación territorial (GAD Yacuambi, 2022). Asimismo, se reconoce la necesidad de promover una mayor participación de mujeres y jóvenes en los procesos organizativos, como condición clave para una gobernanza más inclusiva (CONFENIAE, 2020).

Actualmente, el Centro Shuar El Kiim no cuenta con un sistema estructurado de gobernanza que le permita proteger de manera efectiva su territorio, sus recursos naturales y su patrimonio cultural. Esta situación limita su capacidad de respuesta frente a amenazas externas como la minería y la deforestación. La limitada presencia estatal, junto con la escasa asignación de recursos técnicos y financieros, ha generado una dependencia de apoyos esporádicos que vulneran su autonomía.

La participación del estado en la creación de políticas públicas eficaces no ha sido significativa. Esto, sumado a una insuficiente asignación de recursos técnicos y financieros, ha generado una dependencia de apoyos ocasionales. Esta situación vulnera la autonomía de la comunidad e impide el robustecimiento de acciones e iniciativas sostenibles a largo plazo. Adicionalmente, la presión ejercida por actores externos, especialmente las industrias extractivas, ha impactado negativamente los procesos de planificación territorial. La carencia de estructuras organizativas actualizadas dificulta la implementación del Plan de Vida comunitario y compromete la soberanía del pueblo Shuar sobre su territorio ancestral.

Como consecuencia, se observa una creciente pérdida de control territorial, disminución de la biodiversidad y debilitamiento de la identidad cultural. La limitada participación de todos los actores sociales especialmente mujeres y jóvenes pone en riesgo la cohesión comunitaria y la transmisión intergeneracional del conocimiento tradicional.

Frente a este panorama, este estudio resultó viable debido a la existencia de una comunidad organizada, con disposición a participar activamente y apertura hacia el uso de herramientas técnicas. Además, El Kiim cuenta con alianzas estratégicas con organizaciones que respaldan su independencia y derechos territoriales, lo que proporcionó una base sólida para la ejecución de la investigación. También se cuenta con información previa, testimonios comunitarios, documentación institucional y una estructura organizativa mínima, que puede fortalecerse mediante metodologías participativas.

El objetivo general de la investigación fue proponer un mecanismo eficaz de gobernanza y gestión territorial en el Centro Shuar El Kiim, que fortalezca su autonomía, sostenibilidad y protección del territorio, mediante la participación activa e inclusiva de todos los individuos de la comunidad.

Para alcanzar esta meta, se plantearon varios objetivos específicos. En primer lugar, diagnosticar la situación actual de la gobernanza territorial en el Centro Shuar El Kiim, identificando fortalezas, debilidades y amenazas mediante el uso de metodologías cualitativas, tales como entrevistas, talleres comunitarios y cartografías participativas. En segundo lugar, documentar las experiencias, saberes y prácticas tradicionales vinculadas a la gestión del territorio, con el fin de generar aprendizajes sistematizados y potencialmente replicables en otros contextos. En tercer lugar, diseñar de manera participativa un modelo de gobernanza intercultural que integre los saberes ancestrales con herramientas técnicas modernas para la planificación y el manejo sostenible del territorio. Asimismo, se propuso fortalecer la participación activa de la comunidad, con énfasis en mujeres y jóvenes, en los procesos de decisión y organización, promoviendo una gobernanza más equitativa e inclusiva. Finalmente, se planteó validar el modelo de gobernanza mediante espacios comunitarios de retroalimentación que permitan verificar su pertinencia cultural, su operatividad técnica y su sostenibilidad a largo plazo.

En este marco, la investigación analizó los mecanismos de gobernanza y gestión territorial adoptados por el Centro Shuar El Kiim. A través de una metodología cualitativa y participativa, se pretende comprender las estrategias que esta comunidad ha desarrollado para reforzar su autonomía, preservar su identidad cultural y proteger su territorio frente a múltiples amenazas. Los hallazgos permitirán identificar experiencias exitosas y aprendizajes útiles que pueden ser replicados por otras comunidades indígenas del país. Esta propuesta contribuye a la construcción de modelos comunitarios sostenibles, en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 15 (vida de ecosistemas terrestres) y el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) (PNUD, 2021).

### Categorías conceptuales

**Gobernanza territorial.** Se entiende como la capacidad de coordinación entre actores sociales para gestionar de forma sostenible el territorio, priorizando la participación democrática y el fortalecimiento de las autonomías locales (Ramírez & Torres, 2022). En contextos indígenas, implica articular los saberes ancestrales con los marcos jurídicos estatales, promoviendo una toma de decisiones basada en la equidad y el diálogo horizontal.

En este sentido, la gobernanza territorial no se limita a la gestión administrativa del espacio, sino que constituye un ejercicio de poder compartido que permite a los actores locales definir colectivamente el rumbo de sus territorios. Se basa en relaciones de confianza, deliberación y colaboración, que fortalecen tanto la autonomía como la justicia espacial. Este enfoque permite visibilizar las tensiones entre el control estatal y las formas de autogestión comunitaria, generando áreas de negociación donde el reconocimiento de las identidades territoriales se convierte en un eje fundamental para el desarrollo (Delgado & Contreras, 2020).

Dentro de los procesos de gobernanza, se encuentra el ámbito de gestión territorial intercultural, enfoque que reconoce que el territorio no se reduce a una dimensión física, sino que representa también un espacio cargado de significados culturales y simbólicos. La gestión territorial intercultural busca articular los saberes técnicos con los conocimientos tradicionales, orientando la planificación hacia una relación equilibrada con la naturaleza, en armonía con las cosmovisiones ancestrales (López & Herrera, 2021).

**Mecanismos de gobernanza.** Son instrumentos, procesos y estructuras que posibilitan una coordinación efectiva y legítima en la toma de decisiones sobre el territorio. Estos incluyen normas, instituciones, acuerdos interinstitucionales y espacios de participación que regulan las interacciones, negociaciones y resolución de disputas entre los distintos actores involucrados. Su propósito es garantizar una gestión territorial inclusiva, legítima y eficaz, respetando la diversidad de intereses y conocimientos presentes (Agudelo & Chaves, 2021).

En contextos culturalmente diversos, estos mecanismos deben estar diseñados para permitir la coexistencia de distintas normativas, integrando el sistema jurídico estatal con las prácticas tradicionales y comunitarias (Agudelo & Chaves, 2021). Un componente esencial de estos mecanismos es su capacidad de adaptación a realidades locales complejas, en las que convergen normas formales e informales. La incorporación de instrumentos como juntas ciudadanas, comités de seguimiento y metodologías participativas fortalece la transparencia, evita la concentración del poder y promueve una gobernanza democrática e intercultural.

**Participación comunitaria.** Se refiere al compromiso activo de los integrantes de una comunidad en la identificación de tomar de decisiones. Este tipo de involucramiento fortalece la cohesión social y permite procesos más justos e inclusivos (Mendoza & Castro, 2021). Un proceso participativo auténtico requiere condiciones estructurales que aseguren la inclusión de sectores tradicionalmente excluidos, como mujeres, jóvenes e indígenas. Esto supone superar la primera consulta formal para dar paso a espacios sostenidos de deliberación e incidencia.

Una participación auténtica requiere condiciones estructurales que garanticen la inclusión de sectores tradicionalmente excluidos, como mujeres, jóvenes e indígenas. Esto implica superar la mera consulta formal para dar paso a espacios sostenidos de deliberación e incidencia real. Según Pérez y Álvarez (2021), la participación debe entenderse como una táctica estratégica y no como un recurso instrumental; esto exige capacidades organizativas, acceso a información adecuada y mecanismos efectivos de participación. Solo así se consolida una participación transformadora capaz de disputar decisiones y construir agendas comunitarias desde la base.

## 2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS / MATERIALES Y MÉTODOS

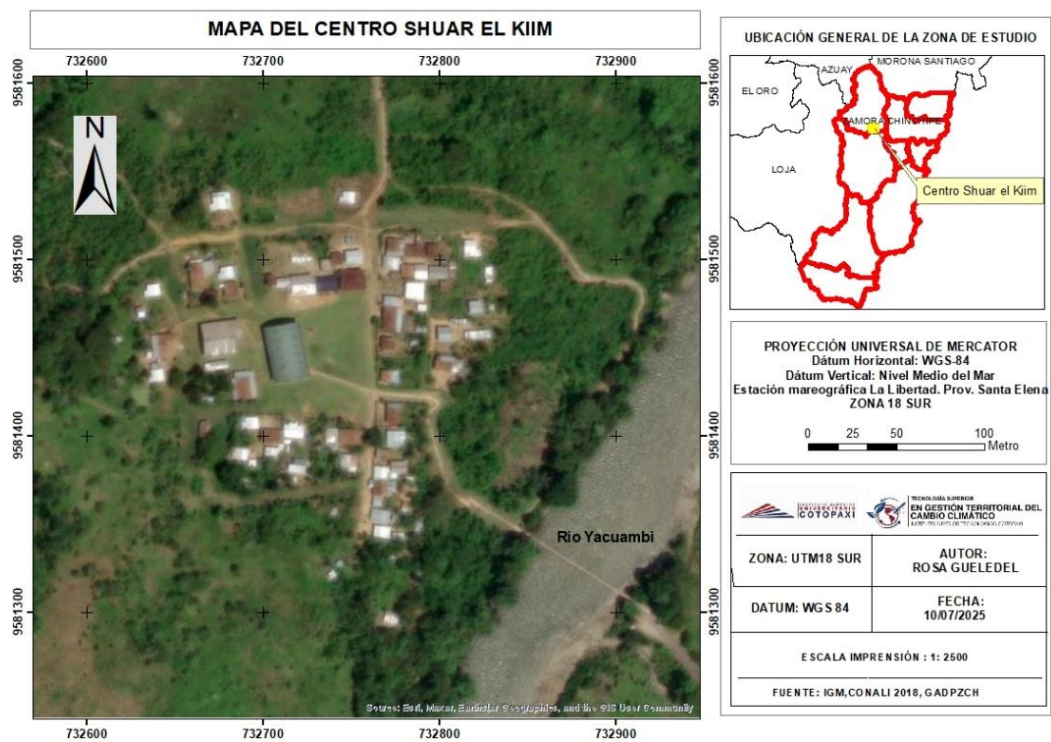
### Zona de estudio

La investigación se llevó a cabo en el Centro Shuar El Kiim, ubicado en la parroquia La Paz, cantón Yacuambi, provincia de Zamora Chinchipe, al suroriente del Ecuador. Esta comunidad, perteneciente a la nacionalidad Shuar, se encuentra en la

región amazónica, reconocida por su biodiversidad y abundancia de recursos hídricos. El territorio ancestral está situado a una altitud promedio de 900 m. s. n. m., con una extensión de aproximadamente 6.500 hectáreas. En él habitan 160 personas organizadas en 35 familias, y la organización cuenta con 36 socios honorarios (16 hombres y 20 mujeres), quienes desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones comunitarias y en la preservación de la identidad cultural (GAD Yacuambi, 2022).

Uno de los elementos más relevantes del territorio es la Reserva Comunitaria Tiwi Nunka, establecida y gestionada directamente por el propio Centro Shuar El Kiim. Esta área fue reconocida oficialmente como parte del Subsistema de Zonas de Vigilancia Comunitaria del Ecuador, mediante el Acuerdo Ministerial No. SPN-2022-05. La reserva protege más de 5.500 hectáreas de bosques nativos, páramos y zonas de importancia cultural, como la cascada Arutam, considerada un sitio sagrado por los sabios (MAATE, 2022).

**Figura 1**  
*Ubicación del Centro Shuar El Kiim.*



Fuente: autoría propia.

### Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo e intercultural, orientado a comprender la realidad del Centro Shuar El Kiim desde su cosmovisión y modos de vida. Este enfoque permitió articular los saberes ancestrales del pueblo Shuar con herramientas metodológicas contemporáneas, generando un puente entre el conocimiento tradicional y la planificación territorial moderna (López & Herrera, 2021). La interculturalidad, en este contexto, no solo implicó reconocer la diversidad cultural,

sino transformar las dinámicas internas de poder, permitiendo a los actores comunitarios ejercer su derecho a decidir sobre su entorno de forma libre y participativa (Andrade & Yáñez, 2023).

La estrategia metodológica se fundamentó en la Investigación Acción Participativa (IAP), que combina la reflexión con la acción social y promueve la construcción colectiva del conocimiento. Esta metodología fue elegida por su potencial para involucrar activamente a los integrantes de la comunidad en todas las etapas del proceso investigativo: desde la identificación del problema hasta la creación de respuestas contextualizadas. El uso de la IAP permitió fortalecer la organización comunitaria, fomentar el empoderamiento local y generar aprendizajes significativos con impacto en la vida cotidiana (Mendoza & Castro, 2021). Para ello, se aplicaron técnicas como la observación directa, el acompañamiento en actividades comunitarias y la participación activa en espacios de decisión, lo que facilitó el diálogo de saberes y la comprensión de las dinámicas del territorio.

La recolección de información se realizó mediante distintas técnicas cualitativas que permitieron captar datos desde distintas perspectivas. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas con líderes, mujeres y jóvenes, con el propósito de recoger testimonios relevantes sobre su participación y el proceso de decisiones en el ámbito territorial. Además, se facilitaron grupos focales que funcionaron como espacios de dialogo colectivo, donde se expresaron ideas, inquietudes y propuestas. La observación participante fue otra técnica fundamental, ya que permitió registrar directamente las prácticas organizativas, los eventos comunales y las interacciones con los actores sociales en su propio contexto (Velásquez-Cajas y Villacís-Torres 2024).

Además, se llevaron a cabo talleres comunitarios con fines diagnósticos, formativos y de validación, en los que se utilizaron instrumentos como la cartografía participativa para identificar recursos clave, actores relevantes y relaciones de poder dentro del territorio. También, se realizó una revisión documental de planes, actas, informes y otros registros internos de la comunidad Para la aplicación de las técnicas se emplearon herramientas específicas. En las entrevistas y encuentros de grupos focales se utilizaron cuestionarios semiestructurados, preparados y comprobados previamente. Para la observación activa, se utilizaron cuadernos de campo, así como grabadoras y cámaras, con el consentimiento de los participantes, para registrar observaciones y conservar evidencia audiovisual del proceso (CONFENIAE, 2020; López; Herrera, 2021).

**Tabla 1**  
*Técnicas aplicadas y participantes.*

Técnica	Número de participantes	Perfil	Objetivo
Entrevistas semiestructuradas.	12	4 dirigentes, 4 mujeres, 4 jóvenes.	Recuperar percepciones sobre gobernanza.
Grupos focales.	18	Hombres, mujeres y jóvenes.	Reflexión colectiva sobre amenazas y soluciones.



Talleres comunitarios.	40	Miembros del centro.	Elaboración del Plan de Acción Comunitario.
Observación participante.	28	Comunidad en general.	Registrar prácticas, rituales y espacios de decisión.
Cartografía social.	22	Representantes de familias.	Identificación de zonas clave y relaciones territoriales.
Revisión documental.	15	Archivos y actas comunitarias.	Sistematizar antecedentes organizativos.

Fuente: autoría propia.

La metodología aplicada, con sus distintas técnica e instrumentos, no solo reconoció la diversidad cultural del pueblo Shuar, sino que facilitó espacios horizontales donde mujeres, jóvenes, sabios y dirigentes pudieron expresar sus conocimientos y perspectivas. El proceso respetó principios éticos como el consentimiento informado, la confidencialidad y la devolución comunitaria de los hallazgos. Esto contribuyó a consolidar la participación activa en la comunidad, potenciando su autonomía, gobernanza y generación de propuestas replicables en otros contextos del territorio amazónico ecuatoriano.

### 3. RESULTADOS

El modelo de gobernanza del Centro Shuar El Kiim se basa en una estructura organizativa que articula la participación comunitaria, la autoridad electa y la coordinación con instancias mayores. La asamblea comunitaria constituye la máxima autoridad de decisión, donde todos los miembros del centro debaten y aprueban colectivamente las acciones a seguir, validando el Plan de Vida y ejerciendo control sobre la dirigencia.

La dirigencia electa, conformada por el presidente, vicepresidente, secretario/a y otros cargos, tiene la función de ejecutar las decisiones de la asamblea, representar legalmente al centro y coordinar las diferentes áreas organizativas. Estas áreas incluyen: cultura, que promueve la identidad shuar y los saberes ancestrales; territorio y ambiente, encargada de proteger los recursos naturales y vigilar el uso adecuado del territorio; salud y familia, que impulsa una atención integral con enfoque intercultural, orientada a fortalecer las actividades económicas sostenibles como la recolección de copal, la agricultura o la artesanía.

Todo este funcionamiento se realiza en coordinación con la Federación Provincial de la Nacionalidad Shuar de Zamora Chinchipe, que actúa como estructura de respaldo, representación política y articulación regional para la defensa de los derechos colectivos, el fortalecimiento organizativo y la implementación de proyectos conjuntos.

**Figura 2**

*Modelo de gobernanza del Centro Shuar El Kiim.*



*Fuente:* autoría propia.

La aplicación de la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP) en el Centro Shuar El Kiim se concretó mediante una combinación de técnicas cualitativas que permitieron recopilar información contextualizada y fortalecer la participación comunitaria. Se llevaron a cabo: entrevistas semiestructuradas, con líderes, sabios, mujeres y jóvenes para recuperar sus percepciones sobre la organización territorial y los retos actuales; grupos focales, donde se discutieron temas como la protección del bosque y la transmisión del conocimiento ancestral; y observación participante, durante mingas, rituales y asambleas.

A través de talleres comunitarios se desarrollaron espacios de formación y planificación que resultaron en la elaboración del Plan de Acción Comunitario y la creación del grupo de Guardabosques. También, se emplearon ejercicios de cartografía social para identificar áreas clave del territorio y se realizó un análisis FODA participativo para priorizar acciones. Estas herramientas, integradas en un proceso colectivo y respetuoso, contribuyeron a construir una visión compartida de gobernanza territorial desde la propia cosmovisión shuar.

Basándose en las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo a líderes, mujeres y jóvenes del territorio, emergió una fuerte preocupación por la pérdida gradual del control territorial, motivada por amenazas como la minería y la deforestación. Un socio expresó “la tierra para nosotros no es simplemente tierra, es vida, es narrativa. Si nos lo quitan, perdemos todo” (Asamat, 2025). Además, los entrevistados coincidieron en que la asamblea general sigue siendo el principal espacio de toma de decisiones, sin embargo, señalaron la importancia de fortalecer la participación activa de mujeres y jóvenes dentro de los procesos organizativos.

**Tabla 2**

*Resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas en el Centro Shuar El Kiim.*

Categoría de análisis	Resultados observados
Mecanismo de toma de decisiones.	Predominio de la asamblea general como órgano principal de decisión.
Participación de mujeres y jóvenes.	Participación limitada en cargos directivos; mayor presencia en reuniones generales.
Autonomía comunitaria.	Alta valoración de la autonomía, aunque existe cierta dependencia de apoyos externos.
Transmisión de saberes ancestrales.	Preocupación por la pérdida intergeneracional de conocimientos culturales.
Uso de tecnologías en el territorio.	Reconocimiento del valor de la tecnología, pero acceso limitado y desigual.
Visión de futuro y desarrollo.	Interés por un desarrollo equilibrado que respete la naturaleza y la identidad cultural.

*Fuente:* autoría propia.

En esta misma línea, los grupos focales proporcionaron instancias de diálogo y reflexión colectiva en torno a los principales retos que enfrenta actualmente la comunidad. Uno de los desafíos es la presión creciente sobre el territorio y los recursos naturales. La expansión de actividades extractivas como la minería y la tala ilegal en zonas aledañas ha generado preocupación por la pérdida de bosque nativo, la afectación de fuentes de agua y la degradación de la biodiversidad.

Otro desafío es el debilitamiento de los saberes ancestrales, especialmente entre los jóvenes, y las limitaciones económicas derivadas de una baja comercialización de productos como el copal, debido a la falta de capacitación técnica y acceso a mercados. A esto, se suman dificultades en el uso de tecnologías para fortalecer la producción y gestión territorial. También, se identificaron desafíos en el fortalecimiento organizativo, la limitada inclusión de habitantes que no son socios en espacios de decisión y el débil vínculo con instituciones externas. En cuanto a la salud y bienestar, persiste un limitado acceso a servicios adecuados y el desuso de la medicina ancestral.

Un joven manifestó: “deseamos continuar protegiendo el bosque tal como nos incluyeron los abuelos, pero también debemos aprender a manejar nuevas herramientas que nos permitan salvaguardarlo” (Kayuk, 2025).

**Figura 2**

*Compartiendo experiencias sobre gobernanza en talleres participativos.*



*Fuente: autoría propia.*

La observación participante, desarrollada durante reuniones, mingas y eventos rituales, permitió registrar de forma directa las dinámicas organizativas y los valores culturales de la comunidad. Se evidenció la centralidad de la asamblea como espacio de toma de decisiones colectivas. Las mingas reflejaron un fuerte sentido de solidaridad, y los rituales mostraron la continuidad de la espiritualidad shuar con cantos, danzas, uso de plantas sagradas y respeto por los espíritus del bosque. En una minga, el presidente comentó: “la selva nos comunica, pero quien reside y solo el respeto puede comprenderla” (Tiwi, 2025), resaltando el vínculo espiritual con el entorno natural. Esta experiencia permitió captar aspectos que no emergieron en los instrumentos directos, reforzando la importancia del enfoque etnográfico en contextos indígenas.

**Tabla 3**

*Resultados logrados a través de la observación participante.*

Dimensión observada	Descripción del hallazgo o logro	Significado para la investigación
Organización comunitaria	Se evidenció que la asamblea comunitaria es el principal espacio de toma de decisiones colectivas.	Permite validar el funcionamiento real de la gobernanza y su legitimidad ante la comunidad.
Trabajo colectivo (mingas)	Las mingas reflejan un alto grado de solidaridad, cooperación y cohesión interna.	Confirma la vigencia de prácticas organizativas tradicionales y su valor en la acción colectiva.
Espiritualidad y ritualidad	Se observó la continuidad de la espiritualidad shuar mediante cantos, danzas, plantas sagradas y respeto al bosque.	Reafirma que el vínculo con la naturaleza es también cultural y espiritual, no solo material.
Saberes no verbalizados	Se captaron aspectos simbólicos y valores comunitarios que no emergieron en entrevistas o talleres.	Destaca la riqueza del enfoque etnográfico y la necesidad de combinar múltiples técnicas cualitativas.
Relación con el entorno natural	Se identificó una profunda conexión espiritual con la selva, expresada en testimonios como el del presidente.	Fortalece el argumento de que el territorio es vivido como un ser vivo, no como un simple recurso.

*Fuente: autoría propia.*

**Figura 3**

*Minga comunitaria.*



*Fuente: autoría propia.*

El Programa de Acción Comunitaria surge como uno de los principales resultados de los talleres participativos realizados en el marco del diagnóstico territorial del Centro Shuar El Kiim. Este programa fue construido de manera colectiva por los propios actores comunitarios, a partir de los análisis, reflexiones y propuestas generadas en los espacios de capacitación. Este se encuentra estructurado como una hoja de ruta local que recoge las prioridades identificadas por la comunidad en temas de organización interna, control y vigilancia territorial, conservación de los bosques y fortalecimiento de la economía comunitaria, con enfoque de equidad e inclusión. Además, está estrechamente vinculado al Plan de Vida del centro y constituye un instrumento práctico para orientar la implementación de acciones concretas a corto y mediano plazo. Su aprobación por consenso en la asamblea comunitaria le otorga legitimidad y lo posiciona como un componente estratégico dentro del modelo de gobernanza territorial del pueblo shuar.

**Tabla 4**

*Plan de Acción Comunitario del Centro Shuar El Kiim.*

Eje estratégico	Objetivo específico	Acciones prioritarias	Responsables	Plazo estimado
<b>1. Fortalecimiento organizativo</b>	Consolidar la estructura de gobernanza comunitaria con participación equitativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar talleres de formación en liderazgo comunitario.</li> <li>- Incluir mujeres y jóvenes en los órganos de decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigencia comunitaria.</li> <li>- Comité de formación.</li> </ul>	Corto plazo (6 meses).
<b>2. Control y vigilancia territorial</b>	Garantizar la protección del territorio y sus recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al grupo de guardabosques.</li> <li>- Implementar rondas territoriales.</li> <li>- Instalar señalización en zonas protegidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guardabosques</li> <li>- Área de territorio y ambiente.</li> </ul>	Corto-medio (6-12 meses).
<b>3. Revitalización cultural</b>	Fortalecer la identidad shuar y la transmisión de saberes ancestrales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar encuentros intergeneracionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de cultura.</li> </ul>	Permanente.

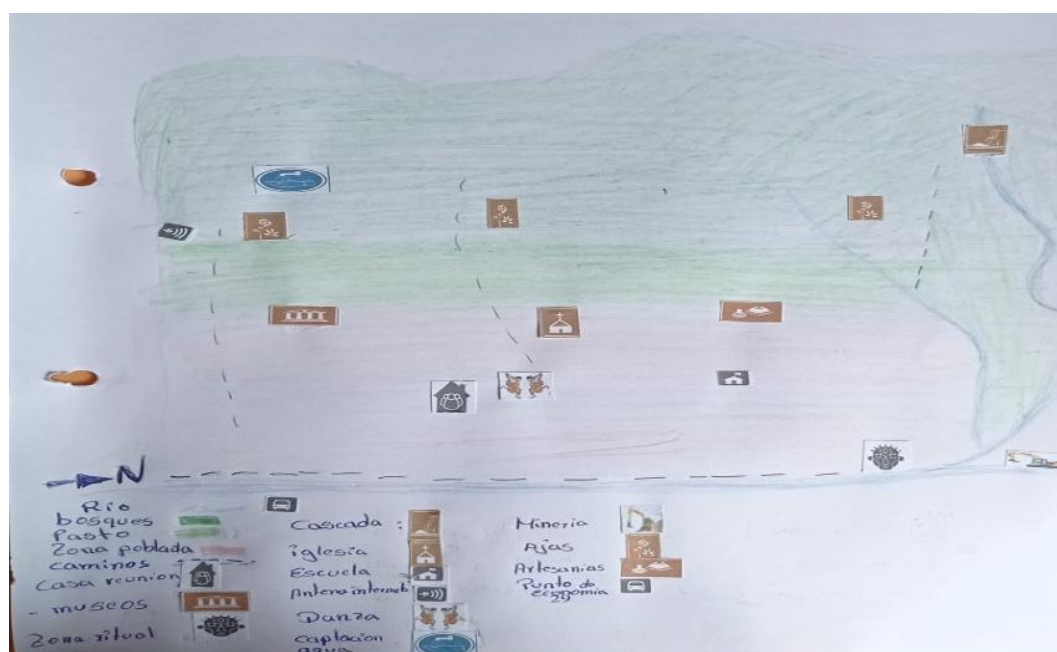
Eje estratégico	Objetivo específico	Acciones prioritarias	Responsables	Plazo estimado
		- Crear un calendario cultural y ritual anual.	- Sabios comunitarios.	
<b>4. Desarrollo económico sostenible</b>	Promover alternativas productivas basadas en el uso responsable de recursos locales.	- Impulsar proyectos de recolección y transformación de copal. - Capacitar en comercialización.	- Área de producción. - Aliados técnicos.	Mediano plazo (12 meses).
<b>5. Salud y bienestar comunitario</b>	Promover el acceso a servicios de salud intercultural.	- Revalorizar la medicina ancestral. - Coordinar brigadas de salud con enfoque intercultural.	Área de salud y familia. Aliados externos.	Corto-medio plazo.

Fuente: autoría propia.

En otro resultado de la investigación, la cartografía social permitió identificar colectivamente los actores claves del territorio, recursos naturales relevantes y zonas en disputa. Se elaboraron mapas participativos que visibilizan, no solo el lugar físico, sino también las relaciones espirituales con sitios sagrados como la cascada Arutam. Estos mapas fortalecieron el sentido de pertenencia territorial y sirvieron como insumos para la organización colaborativa.

#### Figura 4

Cartografía social del Centro Shuar El Kiim.



Fuente: autoría propia.

Finalmente, en el análisis FODA realizado durante un taller participativo, la comunidad logró identificar sus principales fortalezas, entre las que resaltan la cohesión organizativa, la riqueza cultural y la salvaguarda de su identidad natural. Se

reconocieron también oportunidades como el respaldo de organizaciones aliadas y la presencia de jóvenes interesados en liderar. Entre las debilidades se incluyeron la limitada sistematización técnica, escasa participación de mujeres en decisiones estratégicas y falta de recursos económicos. Las amenazas identificadas incluyeron la expansión minera, el avance de la frontera agrícola y la gradual pérdida de conocimientos ancestrales. Este análisis permitió establecer prioridades y delinear nuevas líneas estratégicas orientadas al fortalecimiento institucional y a la protección territorial.

**Tabla 5**

*Resultados del FODA del Centro Shuar El Kiim.*

Fortalezas	Oportunidades
- Fuerte cohesión organizativa comunitaria.	- Apoyo y acompañamiento de organizaciones aliadas.
- Riqueza cultural y salvaguarda de la identidad shuar.	- Presencia activa de jóvenes con interés en liderar procesos comunitarios.
- Existencia de un Plan de Vida como instrumento orientador.	- Posibilidad de fortalecer redes de colaboración intercultural.
- Experiencia en gobernanza participativa y asamblearia.	- Interés institucional por promover modelos de conservación comunitaria.
Debilidades	Amenazas
- Limitada sistematización técnica de sus procesos y proyectos.	- Expansión de la minería artesanales en territorios cercanos.
- Baja participación de jóvenes en decisiones estratégicas.	- Avance de la frontera agrícola y pérdida de bosques.
- Insuficiencia de recursos económicos para ejecutar proyectos sostenibles.	- Gradual pérdida de conocimientos y prácticas ancestrales.
- Falta de acceso a tecnologías apropiadas para la producción y comunicación.	- Pérdida de lengua materna.

*Fuente:* autoría propia.

#### 4. DISCUSIÓN

Los resultados en este estudio reafirman el valor de adoptar enfoques interculturales y participativos como estrategias clave para el fortalecimiento de la gobernanza territorial en comunidades indígenas. En comparación con la revisión documental, que resalta la debilidad institucional y la alta vulnerabilidad frente a proyectos extractivos en territorios indígenas (ONU, 2020; RAISG, 2022), la experiencia del Centro Shuar El Kiim demuestra que una organización comunitaria sólida, articulada con conocimientos ancestrales y herramientas técnicas, puede dar lugar a modelos de gestión eficaces y culturalmente apropiados.

En este sentido, la investigación aporta al conocimiento académico al evidenciar que la gobernanza territorial va más allá de lo administrativo, constituyéndose en un proceso político y cultural en el que la comunidad afirma su autonomía, gestiona el uso de sus recursos y protege su identidad. Esto coincide con lo planteado por Ramírez y Torres (2022), quienes destacan la importancia de una gobernanza horizontal y deliberativa en contextos indígenas.

Asimismo, la investigación valida el potencial de metodologías como la Investigación Acción Participativa (IAP) y la cartografía social, no solo como herramientas técnicas, sino como prácticas que empoderan a los actores locales y promueven una gestión territorial desde la base comunitaria. Estas metodologías permiten visibilizar las demandas de sectores tradicionalmente excluidos, como mujeres y jóvenes, quienes históricamente han sido marginados de los espacios de toma de decisiones (Pérez & Álvarez, 2021).

Bajo esta mirada, la propuesta de gobernanza intercultural desarrollada en El Kiim puede considerarse una experiencia replicable y adaptable a otras comunidades indígenas del Ecuador y la región amazónica. Este modelo no solo contribuye a los procesos de resistencia territorial, sino que fortalece las bases para avanzar en el cumplimiento del derecho al consentimiento previo, libre e informado, tal como lo reconoce la Corte Constitucional del Ecuador (2022). Además, alinea sus objetivos con los marcos globales de desarrollo sostenible, especialmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 15 y 16 (PNUD, 2021).

El proceso de sistematización de esta vivencia puede construirse en un ejemplo valioso para otras comunidades indígenas del Ecuador y la Amazonía, al evidenciar que es factible impulsar modelos fundamentados en el desarrollo comunitario fundamentados en el respeto a la naturaleza, la cultura y los derechos colectivos. Amazon Frontlines (2022), ha mostrado cómo los Waorani combinan saberes ancestrales con tecnologías como drones para vigilar su territorio y frenar el avance petrolero. También Sarayaku (2023), tiene su propuesta de Kawsak Sacha, que defiende la selva como un ser vivo, articulando identidad y defensa territorial. Estos casos demuestran que sí es posible fortalecer la gobernanza indígena con respeto a la cultura y el ambiente natural.

Finalmente, la experiencia del Centro Shuar El Kiim evidencia que es posible construir formas de gobernanza sostenibles y culturalmente pertinentes, siempre que se respeten los saberes tradicionales y se garantice la participación activa de todos los sectores de la comunidad. En particular, el fortalecimiento de la estructura comunitaria y la apropiación de herramientas técnicas han sido elementos clave para consolidar la autonomía territorial.

## 5. CONCLUSIONES / CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio permitió comprender de forma integral el contexto actual del Centro Shuar El Kiim, así como los principales desafíos relacionados con la salvaguarda de su identidad, cultura y formas de vida. Mediante un enfoque intercultural, con una amplia participación comunitaria, fue posible reconocer las capacidades organizativas existentes y la disposición de la comunidad para articular sus saberes tradicionales con herramientas técnicas modernas en favor de una gestión territorial más efectiva.



Uno de los hallazgos más significativos es que, a pesar de las amenazas externas como el avance de la minería, la pérdida de biodiversidad y el debilitamiento del conocimiento ancestral, el pueblo Shuar mantiene una sólida identidad colectiva y una firme voluntad de ejercer su autogobierno. En este contexto, el diseño y puesta en práctica de un modelo de gobernanza propio ha sido clave. Dicho modelo combina la autoridad de una dirigencia electa con la participación activa de la asamblea comunitaria, integrando además comisiones o áreas temáticas como cultura, salud, producción y territorio. El modelo se sustenta en principios de participación equitativa, respeto a la cosmovisión shuar y articulación con estructuras organizativas mayores, como la Federación Provincial de la Nacionalidad Shuar. Además, el modelo está guiado por su Plan de Vida comunitario, que orienta las decisiones estratégicas. Esta estructura organizativa no solo fortalece el tejido social interno, sino que representa un paso fundamental hacia la consolidación de su autonomía y la sostenibilidad de su territorio ancestral.

Asimismo, la investigación demostró que, cuando la comunidad participa activamente en los procesos de planificación e investigación, los resultados son más legítimos, aplicables y sostenibles. Un ejemplo relevante fue la elaboración colectiva del Plan de Acción Comunitario, construido durante los talleres participativos realizados en el Centro Shuar El Kiim. Este plan fue diseñado como una herramienta operativa que acompaña al Plan de Vida y al modelo de gobernanza comunitaria y contiene una serie de acciones priorizadas por la comunidad en torno a tres ejes principales: el fortalecimiento organizativo, la protección del territorio (especialmente de la Reserva Comunitaria Tiwi Nunka) y la promoción de un desarrollo justo e inclusivo. En su elaboración, participaron activamente mujeres, jóvenes y sabios del territorio y su contenido refleja una visión colectiva basada en la cosmovisión Shuar. El Plan fue aprobado por consenso en asamblea comunitaria y actualmente forma parte de los instrumentos internos de planificación del centro, sirviendo como guía práctica para las acciones locales a corto y mediano plazo.

La aplicación de la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP) no solo permitió recopilar información de forma rigurosa, sino que también fortaleció las capacidades internas de la comunidad y generó aprendizajes colectivos significativos. Esta metodología se aplicó a lo largo de todo el proceso investigativo, especialmente en la ejecución de talleres participativos, grupos focales, asambleas comunitarias, caminatas territoriales y actividades rituales. En estos espacios, la comunidad no fue un objeto de estudio, sino protagonista activa en la producción del conocimiento. De esta manera, los hallazgos del estudio demuestran que la gobernanza territorial indígena, cuando se respalda desde un enfoque respetuoso y cooperativo, puede convertirse en un mecanismo clave para enfrentar los retos contemporáneos y avanzar hacia un futuro más justo, equitativo y sostenible.

Finalmente, se considera fundamental que futuras investigaciones evalúen el seguimiento y el impacto a mediano y largo plazo del modelo de gobernanza implementado por el Centro Shuar El Kiim. Este integra la toma de decisiones en asambleas, la gestión autónoma del territorio y la coordinación con entidades estatales y organizaciones aliadas para la protección del patrimonio natural y cultural. Asimismo, sería pertinente ampliar el análisis a experiencias similares en otras comunidades indígenas amazónicas, para identificar patrones comunes, adaptar estrategias locales y

consolidar redes de colaboración intercultural orientadas a la defensa de los territorios ancestrales.

## 6. REFERENCIAS

Agudelo, M., & Chaves, L. (2021). Gobernanza intercultural en territorios diversos: desafíos y perspectivas. *Revista de Estudios Sociales*.

Amazon Frontlines. (2022). *Waorani resistance*.  
<https://www.amazonfrontlines.org/chronicles/waorani-mapping/>

Andrade, V., & Yanez, F. (2023). *Interculturalidad y poder local: experiencias desde el sur del Ecuador*. Editorial Abya-Yala.

Asamat, J. (2025, Abril 18). Gobernanza. (R. Gueledel, Entrevistadora).

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.  
[https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)

CONFENIAE, 2020; Lopez; Herrera, 2021. (n.d.). Informe sobre participación juvenil y de mujeres en organizaciones indígenas amazónicas. Gestión territorial intercultural: aprendizajes y desafíos. *Revista de Ecología y Territorio*, 12(3), 22–35.

Delgado, M., & Contreras, J. (2020). *Territorios y poder: autogestión comunitaria y políticas públicas en América Latina*. FLACSO.

El País. (2024). *Los Waorani se conectan para proteger la selva: tecnología contra la minería ilegal*. <https://elpais.com/america/2024/04/03/medioambiente>.

GAD Yacuambi. (2022). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Yacuambi*. Zamora Chinchipe.

ICCA Consortium. (2021). *Pueblos indígenas y áreas conservadas: retos frente al extractivismo en América Latina*. <https://www.iccaconsortium.org>

Kayuk, R. (2025, Abril 11). Gobernanza y Gestión Territorial. (R. Gueledel, Entrevistadora).

López, & Herrera. (2021). Gestión territorial intercultural: aprendizajes y desafíos. *Revista de Ecología y Territorio*, 12(3), 22–35.

MAATE. (2022). *Acuerdo Ministerial No. SPN-2022-052: Reconocimiento del área de conservación comunitaria Tiwi Nunka*. Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

Mecanismo de Gobernanza Territorial. (2023). *Informe técnico de acompañamiento al Centro Shuar El Kiim* [Documento interno].

Mendoza, P., & Castro, L. (2021). *Participación comunitaria: fundamentos y metodologías para la acción social*. Universidad Central del Ecuador.

- Montalvo. (2024). La sentencia de la Corte IDH sobre los Tagaeri y Taromenane: análisis y repercusiones. *Revista Latinoamericana de Derechos Humanos*, 16(1), 75–92.
- ONU. (2020). *Estado de los pueblos indígenas del mundo*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/publications>
- Pérez, L., & Álvarez, M. (2021). Participación transformadora en comunidades indígenas: retos para la inclusión política. *Revista Andina de Ciencias Sociales*, 34(2), 63–82.
- PNUD. (2018). *Atlas de las desigualdades socioeconómicas de los pueblos indígenas y afrodescendientes del Ecuador*. <https://www.ec.undp.org>.
- PNUD. (2021). *Informe sobre Desarrollo Humano y ODS*. Ecuador. <https://www.ec.undp.org>.
- RAISG. (2022). RAISG – Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada. *Amazonía bajo presión: edición especial Ecuador*. <https://www.amazoniasocioambiental.org>
- Ramírez, S., & Torres, A. (2022). Gobernanza territorial y autonomía indígena: el caso del sur andino ecuatoriano. *Revista de Estudios Territoriales*.
- Sarayaku, P. O. (2023). *Actualización de la propuesta Kawsak Sacha*. Selva viviente como sujeto de derechos. <https://www.sarayaku.org/kawsak-sacha-2023/>
- Tiwi, G. (2025). Entrevista sobre gobernanza. (R. Gueledel, Entrevistadora).
- Velásquez-Cajas, Á. y Villacís Torres, S. (2024). Libro de texto de Metodología de investigación. CLIIEE Editorial e Instituto Superior Universitario Cotopaxi. <https://libros.isuc.edu.ec/index.php/omp/catalog/book/35>
- UNESCO. (2023). *Indigenous knowledge systems and climate resilience in the Amazon Basin*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385587>