



# Resolución Ministerial

## N° 014 -2019-MINAM

Lima, 21 ENE 2019

**VISTOS**, el Memorando N° 00854-2018-MINAM/VMDERN del Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales; el Informe N° 14-2018-MINAM/VMDERN/DGOTA/DMOTA/CABAD y el Informe N° 00011-2018-MINAM/VMDERN/DGOTA/DMOTA de la Dirección de Metodología para el Ordenamiento Territorial Ambiental de la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental; y el Informe N° 00029-2019-MINAM/SG/OGAJ, de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y,

### CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo N° 1013, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, se crea el Ministerio del Ambiente – MINAM, cuya función general es diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial ambiental, asumiendo la rectoría con respecto a ella; estableciéndose su ámbito de competencia sectorial, su estructura orgánica básica y sus funciones;

Que, en el marco de lo establecido en el literal m) del artículo 6 de la Ley N° 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, así como el literal m) del artículo 51 de su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 008-2005-PCM, corresponde al MINAM dictar lineamientos para la formulación y ejecución de un manejo integrado de las zonas marino costeras;

Que, de acuerdo al numeral 101.1 del artículo 101 de la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente, el Estado promueve la conservación de los ecosistemas marinos y costeros, como espacios proveedores de recursos naturales, fuente de diversidad biológica marina y de servicios ambientales de importancia nacional, regional y local;

Que, el numeral 101.2 del citado artículo establece que el Estado, respecto de las zonas marinas y costeras, es responsable de, entre otros: normar el ordenamiento territorial de las zonas marinas y costeras, como base para el aprovechamiento sostenible de estas zonas y sus recursos, normar el desarrollo de planes y programas orientados a prevenir y proteger los ambientes marino y costeros, a prevenir o controlar el impacto negativo que generan acciones como la descarga de efluentes que afectan el mar y las zonas costeras adyacentes; así como regular la extracción comercial de recursos marinos y costeros productivos, considerando el control y mitigación de impactos ambientales;

Que, la Política Nacional del Ambiente, aprobada por Decreto Supremo N° 012- 2009-MINAM, en el Eje de Política 1. Conservación y Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales y de la Diversidad Biológica, contiene como lineamiento de política de los Ecosistemas Marino Costeros, entre otros, fortalecer la gestión integrada de las zonas marino costeras y sus recursos con un enfoque ecosistémico;



Que, mediante Resolución Ministerial N° 189-2015-MINAM se aprobó los Lineamientos para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, los cuales tienen como uno de sus objetivos específicos, elaborar e implementar instrumentos técnicos y normativos que faciliten el cumplimiento de competencias y funciones asignadas a los niveles de gobiernos de manera coordinada y planificada;

Que, en este contexto, el literal a) del artículo 60 del Reglamento de Organización y Funciones del MINAM, aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2017-MINAM, establece que la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental tiene la función de conducir la formulación de lineamientos e instrumentos orientadores, para el ordenamiento territorial ambiental y el manejo integrado de las zonas marino costeras, en el marco de sus competencias en coordinación con la entidad a cargo del Ordenamiento Territorial a nivel Nacional y con las entidades competentes; así como apoyar en su implementación;

Que, mediante los documentos de Vistos la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental sustenta la propuesta del documento denominado: Guía Metodológica para la Formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, señalando que dicho documento responde a la necesidad de establecer un procedimiento técnico homogéneo, sencillo y rápido de ejecutar, que facilite la formulación del Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras, orientando las acciones a desarrollar por los gobiernos regionales y locales, en cumplimiento a la normatividad vigente, asimismo señala que busca, entre otros, orientar el desarrollo de acciones bajo el enfoque ecosistémicos de la zona litoral del país, a través de la integración territorial (mar- tierra);

Que, de acuerdo con lo señalado en el Memorando N° 00854-2018-MINAM/VMDERN del Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales y la Hoja de Envío N° 00003-2019-MINAM/VMDERN/DGOTA de la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental, es necesario aprobar la prepublicación de la propuesta de "Guía Metodológica para la Formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras" para recibir opiniones y sugerencias, conforme a lo establecido en el artículo 39 del Reglamento sobre Transparencia, Acceso a la Información Pública Ambiental y Participación y Consulta Ciudadana en Asuntos Ambientales, aprobado por Decreto Supremo N° 002-2009-MINAM, y el artículo 14 del Reglamento que establece disposiciones relativas a la publicidad, publicación de Proyectos Normativos y difusión de Normas Legales de Carácter General, aprobado por Decreto Supremo N° 001-2009-JUS;

Con el visado de la Viceministra de Desarrollo Estratégico de Recursos Naturales; el Director General de Ordenamiento Territorial Ambiental; y de la Directora de la Oficina General de Asesoría Jurídica;

De conformidad con el Decreto Legislativo N° 1013, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, aprobado por Decreto Supremo N° 002-2017-MINAM; el Reglamento sobre Transparencia, Acceso a la Información Pública Ambiental y Participación y Consulta Ciudadana en Asuntos Ambientales, aprobado por Decreto Supremo N° 002-2009-MINAM; y el Reglamento que establece disposiciones relativas a la publicidad, publicación de Proyectos Normativos y difusión de Normas Legales de Carácter General, aprobado por Decreto Supremo N° 001-2009-JUS;

#### SE RESUELVE:

**Artículo 1.-** Disponer la prepublicación del proyecto de "Guía Metodológica para la Formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras", el mismo que forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial.

Dicha prepublicación se realizará en el Portal Institucional del Ministerio del Ambiente (<http://www.minam.gob.pe/consultaspublicas>), a fin de conocer las opiniones y/o sugerencias de los interesados, por un plazo de diez (10) días hábiles, contados a partir de la publicación de la presente Resolución Ministerial en el Diario Oficial El Peruano.



**Artículo 2.-** Las opiniones y/o sugerencias sobre el proyecto del documento señalado en el artículo precedente deberán ser remitidas por escrito al Ministerio del Ambiente, sito en la Avenida Antonio Miroquesada N° 425, 4to piso, Magdalena del Mar, Lima y/o a la dirección electrónica: [aportes\\_guiamarinocostera@minam.gob.pe](mailto:aportes_guiamarinocostera@minam.gob.pe)

**Regístrese, comuníquese y publíquese.**



  
**Fabiola Muñoz Dodero**  
Ministra del Ambiente



## *Resolución Ministerial* *N° -2019-MINAM*

Lima,

**VISTOS**, el Memorando N° -2019-MINAM/VMDERN del Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales; el Informe N° -2019-MINAM/VMDERN/DGOTA de la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental; y, el Informe N° -2019-MINAM/SG/OGAJ, de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y,

### **CONSIDERANDO:**

Que, los artículos 66 y 67 de la Constitución Política del Perú establecen que los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de la Nación, y que el Estado es soberano en su aprovechamiento. Asimismo, el Estado promueve el uso sostenible de sus recursos naturales;

Que, el numeral 101.2 del artículo 101 de la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente, establece que el Estado es responsable de normar el ordenamiento territorial de las zonas marinas y costeras, como base para el aprovechamiento sostenible de estas zonas y sus recursos, así como normar el desarrollo de planes y programas orientados a prevenir y proteger tales ambientes, a prevenir o controlar el impacto negativo que generan acciones como la descarga de efluentes que afectan el mar y las zonas adyacentes, entre otros;

Que, el numeral 3.3 del artículo 3 de la Ley N° 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático, establece como uno de los enfoques para la gestión integral del cambio climático, a la mitigación y adaptación basada en ecosistemas, mediante el cual se identifica e implementa acciones para la protección, manejo, conservación y restauración de ecosistemas, particularmente, de los ecosistemas frágiles, como los ecosistemas marino costeros, a fin de asegurar que estos continúen prestando servicios ecosistémicos;

Que, la Política Nacional del Ambiente aprobada por Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, en su Eje de Política 1 - Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica, contiene lineamientos específicos para ecosistemas marino-costeros, dentro de los que destacan el fortalecimiento de la gestión integrada de las zonas marino-costeras y sus recursos con un enfoque ecosistémico, y promover el aprovechamiento sostenible y conservación de la diversidad biológica de los ecosistemas marino-costeros, con especial énfasis en los recursos pesqueros;

Que, el Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA – PERÚ 2011-2021, aprobado mediante Decreto Supremo N° 014-2011-MINAM, considera Acciones estratégicas por meta priorizadas, las cuales recogen en la Meta 7 referida a Gobernanza Ambiental, la acción estratégica 7.20 “Gestionar de Manera Integrada las Zonas Marino Costeras”, siendo la meta al 2021, que el 100% de los gobiernos regionales de la costa han formulado y aprobado al menos un “Plan de Manejo Integrado de la Zona Marino Costera” de su ámbito territorial, y el incremento de inversiones realizadas en las zonas marino costeras que respeta la zonificación en base al Plan de Manejo Integrado;

Que, asimismo, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - Plan Bicentenario, aprobado por Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, considera como programa estratégico de ámbito nacional el “Programa de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras”, que tiene como resultados esperados: mayor articulación en las acciones de los tres niveles de gobierno y de los sectores nacionales en las zonas marino costeras; sostenibilidad de las actividades económicas; fomento de la seguridad alimentaria; ordenamiento y planificación de las zonas marino costeras; resolución de conflictos; y, conservación y uso sostenible de los recursos naturales marino costeros.

Que, mediante Resolución Ministerial N° 189-2015-MINAM se aprobó los “Lineamientos para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras”, cuyo objetivo general es fortalecer la gestión ambiental de las zonas marino costeras, a través de la implementación de un proceso de planificación que permita el crecimiento económico y desarrollo sostenible de las zonas marino costeras y su entorno; aprovechando de manera sostenible los recursos naturales y los servicios ecosistémicos que estos ámbitos brindan;

Que, el artículo 60 del Reglamento de Organización y Funciones del MINAM aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2017-MINAM, establece como función de la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental, conducir la formulación de lineamientos e instrumentos orientadores, para el ordenamiento territorial ambiental y el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, en el marco de sus competencias en coordinación con la entidad a cargo del Ordenamiento Territorial Nacional y con las entidades competentes; así como apoyar en su implementación;

Que, con el documento de Vistos, la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental, remite y sustenta la propuesta de Guía Metodológica para la Formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras;

Que, de acuerdo a lo señalado en el documento en mención, la Guía Metodológica constituye un instrumento técnico que establece el procedimiento técnico y metodológico para la elaboración del Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras, mediante fases y herramientas para su formulación de manera rápida, con alta participación ciudadana y calidad técnica. Dicho instrumento permitirá a los Gobiernos Regionales y Locales la implementación de políticas públicas, de instrumentos de gestión y de acciones correspondientes al manejo integrado de zonas marino costeras; asimismo, se constituye en un instrumento de planificación que contiene los resultados, productos y actividades que articuladamente permiten alcanzar el cambio deseado en las zonas marino costeras asociados a la conservación de ecosistemas y sus servicios;

Que, la propuesta cuenta con la opinión favorable de la Oficina General de Asesoría Jurídica;

Que, en consecuencia, resulta necesario, aprobar la "Guía Metodológica para la formulación del Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras";

Con el visado de la Viceministra de Desarrollo Estratégico de Recursos Naturales; el Director General de la Dirección de Ordenamiento Territorial Ambiental; y de la Directora de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y;

De conformidad con la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente; el Decreto Legislativo N° 1013, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente; y el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, aprobado por Decreto Supremo N° 002-2017-MINAM;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar la Guía Metodológica para la Formulación del Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras, que como Anexo forma parte de la presente Resolución Ministerial.

**Artículo 2.-** Disponer la publicación de la presente Resolución Ministerial y su Anexo en el Portal Institucional del Ministerio del Ambiente ([www.minam.gob.pe](http://www.minam.gob.pe)), en la misma fecha de la publicación de la presente Resolución Ministerial en el Diario Oficial "El Peruano".

**Regístrese, comuníquese y publíquese.**

**Fabiola Muñoz Dodero**  
Ministra del Ambiente



PERÚ

Ministerio  
del Ambiente

Viceministerio de  
Desarrollo Estratégico de  
los Recursos Naturales

Dirección General  
de Ordenamiento  
Territorial Ambiental

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"



# GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA FORMULACIÓN DEL  
PLAN DE MANEJO INTEGRADO DE LAS  
ZONAS MARINO COSTERAS

**Ministerio del Ambiente**

Av. Antonio Miroquesada N° 425  
Magdalena del Mar, Lima - Perú  
(51 1) 611- 6000  
[www.minam.gob.pe](http://www.minam.gob.pe)

---

**Ministra del Ambiente**

Fabiola Martha Muñoz Doderó

**Viceministra de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales**

Lucía Delfina Ruíz Ostóic

**Director General de Ordenamiento Territorial Ambiental**

Desiderio Erasmo Otárola Acevedo

**Director de Metodologías para el Ordenamiento Territorial Ambiental**

Carill Garay Valenza



# Contenido

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO .....</b>	<b>5</b>
1.1. CONCEPTOS CLAVE .....	5
1.2. MARCO NORMATIVO DEL MIZMC .....	7
1.3. CONTEXTO ACTUAL .....	8
1.4. ASPECTOS GENERALES .....	10
1.5. PROPUESTA METODOLÓGICA .....	10
<b>II. FASES PARA FORMULAR EL PMIZMC.....</b>	<b>11</b>
2.1. FASE PREPARATORIA .....	11
2.2. FASE DE FORMULACIÓN .....	16
2.3. FASE DE APROBACIÓN .....	23
<b>III. CAJA DE HERRAMIENTAS .....</b>	<b>26</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>

# PRESENTACIÓN

---

La Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras (Guía PMIZMC) es un instrumento técnico que tiene como objetivo establecer el proceso metodológico para la formulación y aprobación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, en concordancia con la normatividad vigente.

La metodología propuesta está basada en la teoría de cambio o cadena de resultados mediante el cual se representa una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. En ese sentido, este enfoque parte de la identificación participativa de la situación problemática asociada al Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, esta situación es el punto de partida para la definición de resultados, productos y actividades (todos ellos precondiciones “unos con otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio deseado a largo plazo, en concordancia con un conjunto de riesgos y supuestos.

La primera parte de la Guía describe algunos elementos conceptuales y metodológicos a considerar a la hora de elaborar el Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras. La segunda parte describe los pasos metodológicos básicos para la construcción de dicho plan. La tercera parte contiene la caja de herramientas que ayudará a los equipos técnicos a cargo de la elaboración del plan a desarrollar su contenido.

El instrumento técnico está dirigido a todos los actores inmersos en el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, es decir, a los equipos técnicos de los gobiernos regionales y locales, a los entes organizados de la sociedad y a los interesados en contribuir con el desarrollo de las Zonas Marino Costeras.

En la presente Guía se define a la zona marino - costera como un espacio geomorfológico a uno y otro lado de la orilla del mar en el que se produce la interacción entre la parte marina y la parte terrestre, a través de los sistemas ecológicos y de recursos complejos formados por componentes bióticos y abióticos que coexisten e interactúan con las comunidades humanas y las actividades socioeconómicas pertinentes<sup>1</sup>. Dicha definición está en función a los usos y actividades que se desarrollan en ella considerando criterios político-administrativos, socioeconómicos y ecológicos.

La Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental (DGOTA) del Ministerio del Ambiente (MINAM) pone a disposición la presente Guía en el marco de sus funciones para conducir la formulación de lineamientos e instrumentos orientadores, para el ordenamiento territorial ambiental y el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras.

**Fabiola Martha Muñoz Dodero**  
Ministra del Ambiente

---

<sup>1</sup>Lineamientos para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, aprobados por Resolución Ministerial N° 189-2015-MINAM

# INTRODUCCIÓN

---

La Guía Metodológica para la formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras (PMIZMC) es un instrumento de apoyo para que los actores presentes en estas zonas, bajo el liderazgo de los gobiernos regionales y locales, puedan conducir un proceso participativo de planificación y construcción de la gobernanza con el fin de lograr el desarrollo sostenible de sus respectivas Zonas Marino Costeras.

Esta guía ha sido el fruto de varios meses de trabajo del equipo técnico de la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental (DGOTA) del Ministerio del Ambiente (MINAM) y de los miembros de la COMUMA, fortalecido con la retroalimentación de los gobiernos regionales y locales que han participado en talleres de diagnóstico y en los dos seminarios Marino Costeros realizados en las ciudades de Paracas y Trujillo con la participación de las 10 regiones costeras del País.

La Guía PMIZMC ha sido concebida con un enfoque participativo para que sean los actores locales quienes expresen y analicen la información generada durante la construcción del PMIZMC como insumo para la definición conjunta de los resultados, productos y actividades que facilitarán el cambio para la situación problemática para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras.

Invitamos a todas aquellas personas interesadas o involucradas en la elaboración del PMIZMC a consultar esta Guía, que la conozcan y la utilicen, teniendo en cuenta que el desarrollo de las Zonas Marino Costeras es una tarea de todos y todas, y que solo con una participación inclusiva e informada podremos transitar hacia el desarrollo sostenible, alineados a los objetivos específicos y líneas estratégicas nacionales.

Finalmente, esta guía ha de ser entendida como un documento vivo y en constante evolución; por lo tanto, invito al lector a ir más allá de lo propuesto en términos conceptuales y metodológicos.

**ErasmO Otárola Acevedo**  
**Director General de Ordenamiento Territorial Ambiental**

# I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

## 1.1. CONCEPTOS CLAVE

El Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras se realiza en la interfase mar – tierra-atmosfera, manteniendo la integridad y productividad de sus ecosistemas, así como su capacidad de regeneración y potencial para cumplir, ahora y en el futuro, las funciones ecológicas, económicas y sociales relevantes a nivel local, regional y global. Dicho proceso es dinámico y requiere una articulación efectiva de los actores locales, regionales y nacionales, que interactúan en dichas zonas, con la finalidad de lograr una adecuada gestión de los ecosistemas, recursos naturales y de las actividades propias de dicha zona, garantizando así su desarrollo sostenible.

Es importante destacar que el manejo integrado en las zonas marino-costeras implica partir desde un análisis integral de este sistema, a fin de sustentar técnica, científica, social, económica y ambientalmente la viabilidad de las acciones y la prioridad de las mismas. A partir de este conocimiento, se prioriza los componentes e interacciones a trabajar, siendo necesario considerar todos los componentes e interacciones que tiene y ocurren en las Zonas Marino Costeras.

Busca, en concordancia al marco normativo<sup>2</sup> vigente: a) Fortalecer la gestión integrada de las zonas marino-costeras y sus recursos con un enfoque ecosistémico, b) Promover el aprovechamiento sostenible y conservación de la diversidad biológica de los ecosistemas marino-costeros, con especial énfasis en los recursos pesqueros, c) Proteger ecosistemas frágiles como los humedales y cuencas de la región costera, d) Promover la investigación de los ecosistemas marino-costeros con tecnologías adecuadas, e) Promover el ordenamiento de las zonas marino-costeras para un aprovechamiento sostenible de sus recursos, a través de la zonificación ecológica y económica, f) promover el uso sostenible de los recursos marinos, g) monitorear y vigilar las 200 millas para evitar vertimientos contaminantes en el mar territorial nacional, con prioridad en las zonas más cercanas a la costa.

El Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras está conformado por diversos conceptos, los cuales se detallan a continuación:

### ¿QUÉ ES LA ZONA MARINO COSTERA?

La Zona Marino Costera “es el espacio geomorfológico a uno y otro lado de la orilla del mar en el que se produce la interacción entre la parte marina y la parte terrestre a través de los sistemas ecológicos y de recursos complejos formados por componentes bióticos y abióticos que coexisten e interactúan con las comunidades humanas y las actividades socioeconómicas pertinentes”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Política Nacional del Ambiente, aprobada por Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM

<sup>3</sup> Numeral 1.2 de los Lineamientos para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras.

## ¿QUÉ SON LAS UNIDADES DE MANEJO INTEGRADO?

Son los espacios del territorio donde se realizan un conjunto de acciones para proteger, conservar, utilizar, aprovechar de manera sostenible y restaurar adecuadamente los recursos naturales de las Zonas Marino Costeras de manera sistémica, socioambiental, integral, multidisciplinaria e intersectorial. En ese sentido, la Zona Marino Costera de un departamento ubicado en el litoral del país, puede tener más de una unidad de manejo integrado.

## ¿QUIÉN MANEJA LAS ZONAS MARINO COSTERAS?

Son los actores locales presentes en las unidades de manejo de las Zonas Marino Costeras, quienes desarrollan actividades de diversa índole: extractivas (pesca, petróleo), culturales (agricultura, etc.) acuicultura<sup>4</sup>, industriales, comerciales, turísticas, de transporte, entre otras. Es decir, el Manejo de las Zonas Marino Costeras está en función a las necesidades de los usuarios y partes interesadas.

## ¿QUÉ SE ENTIENDE POR GOBERNANZA DE LAS ZONAS MARINO COSTERAS?

Es la coordinación y articulación cooperativa de distintos y diversos actores sociales, sectoriales e institucionales que participan en la gestión integrada de las Zonas Marino Costeras; una buena gobernanza permite complementar esfuerzos para abordar los problemas concretos del territorio con eficiencia, equidad y sostenibilidad. Tiene como soporte el sistema político, económico y administrativo para garantizar la integridad y la diversidad de los ecosistemas marino costeros y así asegurar la provisión de bienes y servicios ecosistémicos en beneficio de la población de estos territorios.

## ¿QUÉ ES EL PLAN DE MANEJO INTEGRADO DE LA ZONA MARINO COSTERA?

Es un instrumento de planificación que contiene los resultados, productos y actividades que articuladamente permiten alcanzar el cambio deseado en las Zonas Marino Costeras asociados a la conservación de ecosistemas y sus servicios, en concordancia con un conjunto de riesgos y supuestos.

El Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras (PMIZMC):

- Fomenta la colaboración entre el Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil orientada hacia un manejo costero integrado y participativo, contribuyendo a superar los vacíos y superposiciones institucionales, teniendo como finalidad contribuir a mejorar el acceso y los usos de los recursos que contiene las Zonas Marino Costeras a través de un enfoque ecosistémico, fortaleciendo la gobernanza con enfoque de desarrollo sostenible.
- Debe ser utilizado para orientar la asignación presupuestal que efectuarán los responsables de la ejecución de las actividades consideradas en dicho documento, previa incorporación de estas en sus planes operativos, así como identificar las brechas presupuestales que deberán gestionarse por otros mecanismos financieros.
- Se formula para un periodo de cinco (5) años y es aprobado mediante ordenanza regional.

---

<sup>4</sup> Decreto Legislativo N° 1195, Decreto Legislativo que aprueba la Ley General de Acuicultura

## 1.2. MARCO NORMATIVO DEL MIZMC

El marco normativo para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras se presenta a continuación:

Tabla 1.  
Marco normativo vinculado al MIZMC

<p><b>Ley N° 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.</b> En el marco de lo establecido en el literal m) del artículo 6, corresponde al MINAM, asegurar la transectorialidad y la debida coordinación de la aplicación de los instrumentos de gestión ambiental, entre otras, a través de Lineamientos para la formulación y ejecución de un manejo integrado de las zonas marinas costeras, así como para las zonas de montaña.</p>
<p><b>Ley N° 28611, Ley General del Ambiente.</b> El artículo 101 señala que el Estado es responsable de normar el ordenamiento territorial de las zonas marinas y costeras, como base para el aprovechamiento sostenible de estas zonas y sus recursos, así como normar el desarrollo de planes y programas orientados a prevenir y proteger tales ambientes, a prevenir o controlar el impacto negativo que generan acciones como la descarga de efluentes que afectan el mar y las zonas adyacentes, entre otros.</p>
<p><b>Ley N° 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático.</b> El artículo 3 sobre los enfoques para la gestión integral del cambio climático, contempla, entre otros, a la mitigación y adaptación basada en ecosistemas, mediante el cual se identifica e implementa acciones para la protección, manejo, conservación y restauración de ecosistemas, particularmente, de los ecosistemas frágiles, como los ecosistemas marino costeros, a fin de asegurar que estos continúen prestando servicios ecosistémicos.</p>
<p><b>Ley N° 30590, Ley que Promueve La Recuperación, Conservación y Mantenimiento de las Playas del Litoral,</b> precisa que el Ministerio del Ambiente, en coordinación con las entidades competentes, realiza las acciones necesarias para priorizar la recuperación, conservación y mantenimiento de las playas del litoral, de acuerdo a sus competencias y disponibilidad presupuestal, sin demandar recursos adicionales al tesoro público.</p>
<p><b>Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.</b> El literal c) del numeral 2 del artículo 10, establece que los gobiernos regionales tienen como competencia compartida la promoción, gestión y regulación de las actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel correspondiente a los sectores agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, energía, hidrocarburos, minas, transporte, comunicaciones y medio ambiente.</p>
<p><b>Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.</b> El literal d) del artículo 73 establece que dentro del marco de las competencias y funciones específicas establecidas en la referida ley, el rol de las municipalidades provinciales comprende emitir las normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo, así como sobre protección y conservación del ambiente. Asimismo, en el numeral 3.1 se señala que, en materia de protección y conservación del ambiente, son competentes para formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental y frente al cambio climático, en concordancia con las políticas, normas y planes regionales, sectoriales y nacionales.</p>
<p><b>Reglamento de la Ley Marco Sistema Nacional de Gestión Ambiental, aprobado por el Decreto Supremo N° 008-2005-PCM.</b> En el marco de lo establecido en el literal m) del artículo 51, el MINAM, dicta lineamientos para la formulación y ejecución de un manejo integrado de las zonas marino costeras, así como para las zonas de montaña.</p>
<p><b>Política Nacional del Ambiente, aprobada mediante Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM.</b> Los Lineamientos de Política de los Ecosistemas Marino Costeros consideran, entre otros, el fortalecimiento de la gestión integrada de las Zonas Marino Costeras y sus recursos con un</p>

diversas actividades económicas. Respecto al cambio climático, el Perú está incluido entre los diez países más vulnerables del mundo<sup>6</sup>.

En la costa, la concentración económica es relevante, según el Ministerio de la Producción (2012), en el norte se ubica el 22.7% de las empresas, en el centro (Lima y Callao) el 70.5%, y en el sur se concentra el 6.8 % de las micro y pequeñas empresas (MYPE) peruanas. Por otro lado, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) indica que un tercio del total de la red vial (pavimentado y no pavimentado) se encuentra en la costa<sup>7</sup>. “En términos de cuentas nacionales, se estima que el sector pesquero (extractivo, procesamiento industrial y de la comercialización y de los servicios<sup>8</sup>) alcanzó una participación del 0.7% del PBI nacional, en el 2017, equivalente a un aporte económico de 3 707 millones de soles. Asimismo Lima concentra más del 50% del PBI nacional”<sup>9</sup>.

Con relación a los aspectos sociales y económicos, Perú ocupó en 2015, según el PNUD (2015), el puesto 84 en el Índice de Desarrollo Humano, sobre un total de 188 países. Respecto a la incidencia de la pobreza en la costa, los datos que aporta el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), a partir de la Encuesta Nacional de Hogares de 2014, señalan que la costa es la región donde menos afecta la pobreza monetaria en comparación al resto de regiones naturales.

De acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú, los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de la Nación, y el Estado es soberano en su aprovechamiento. Asimismo, el Estado determina la política nacional del ambiente y promueve el uso sostenible de sus recursos naturales.

El MINAM como ente rector del Sistema Nacional de Gestión Ambiental viene conduciendo los diversos procesos nacionales y subnacionales de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, es así que en la Política Nacional del Ambiente, uno de sus lineamientos es “fortalecer la Gestión Integrada de las Zonas Marino Costeras para contribuir al desarrollo sostenible del país”, y en el Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA-PERÚ 2011-2021, se establece como acción estratégica “Gestionar de manera integrada las Zonas Marino Costeras, teniendo en cuenta que para el año 2021 el 100% de los gobiernos regionales de la costa deben haber formulado y aprobado al menos un Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras de su ámbito territorial”.

Este sucinto panorama de la Zona Marino Costera plantea que la sostenibilidad de sus ecosistemas guarda una estrecha relación con su gobernanza, tomando en cuenta la diversidad, complejidad y dinamismo de los actores; asimismo, la necesidad de contar con modelos de gobernanza con énfasis en las interacciones desarrolladas entre los actores. Sin duda, la gestión pública y el Manejo de las Zonas Marino Costeras, requiere visibilizar la relación entre tradiciones e instituciones, sobre la cual se erige la capacidad de gobernar e implementar políticas coherentes, basadas en el respeto al ciudadano, al Estado y sobre todo a sus interacciones creadora de oportunidades (Gálvez Larach, 2010).

En ese contexto, el reto que se nos presenta es lograr una efectiva articulación institucional que integre las funciones ambientales, superando conflictos de competencia que debilitan la fuerza

<sup>6</sup> Tyndall Centre for Climate Change Research (2004). Adger, W. N., Brooks, N., Bentham, G., Agnew, M., Eriksen, S. New Indicators of Vulnerability and Adaptive Capacity. Tyndall Project IT1.11. Technical Report 7. Reino Unido: Tyndal Centre.

<sup>7</sup> Conviene pensar en el significado real de esta concentración de infraestructuras en la costa, ya que se trata de una superficie muy reducida y, sobre todo, menos abrupta si se compara con la sierra.

<sup>8</sup> DL N° 25977, Ley General de Pesca. Capítulo I, Capítulo III, y Capítulo IV

<sup>9</sup> INEI. Elaboración: PRODUCE-Oficina de Estudios Económicos (OEE)

enfoque ecosistémico.

**Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario, aprobado por Decreto Supremo N° 054-2011-PCM.** Contempla en el Eje Estratégico 6: Recursos Naturales y Ambiente, el programa estratégico “Programa de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras”, que tiene como resultados esperados: (i) mayor articulación en las acciones de los tres niveles de gobierno y de los sectores nacionales en las Zonas Marino Costeras, (ii) sostenibilidad de las actividades económicas, (iii) fomento de la seguridad alimentaria, (iv) ordenamiento y planificación de las Zonas Marino Costeras, (v) resolución de conflictos y (vi) conservación y uso sostenible de los recursos naturales marino costeros.

**Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA – PERÚ 2011-2021, aprobado mediante Decreto Supremo N° 014-2011-MINAM.** Las Acciones estratégicas por meta priorizadas, recogen en la Meta 7 referida a Gobernanza Ambiental, la acción estratégica 7.20 “Gestionar de Manera Integrada las Zonas Marino Costeras”, siendo la meta al 2021, que el 100% de los gobiernos regionales de la costa han formulado y aprobado al menos un “Plan de Manejo Integrado de la Zona Marino Costera” de su ámbito territorial, y el incremento de inversiones realizadas en las zonas marino costeras que respeta la zonificación en base al Plan de Manejo Integrado.

**Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2017-MINAM.** El literal a) del artículo 60 establece como función de la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental conducir la formulación de lineamientos e instrumentos orientadores, para el ordenamiento territorial ambiental y el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, en el marco de sus competencias en coordinación con la entidad a cargo del Ordenamiento Territorial Nacional y con las entidades competentes; así como apoyar en su implementación.

**Lineamientos para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, aprobados mediante Resolución Ministerial 189-2015-MINAM.** Establece los objetivos, principios y lineamientos para el MIZMC.

Fuente: Dirección de Metodologías para el Ordenamiento Territorial Ambiental-MINAM

Elaboración: Propia

### 1.3. CONTEXTO ACTUAL

El Perú cuenta con una población total de 31'237 385 habitantes, de las cuales el 58.0% representa la población de la costa. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), reporta la mayor tasa de crecimiento promedio anual con el 1,3% durante el periodo intercensal del 2007 al 2017<sup>5</sup>, acentuándose las presiones sobre los ecosistemas marino costero.

El Perú se sitúa entre los 12 países con mayor diversidad biológica en el mundo, con una gran variabilidad climática. Las aguas costeras del Perú se caracterizan por ser una de las áreas de pesca más productivas del mundo (IMARPE, 2010). Esto es debido al sistema de corrientes y al afloramiento rico en nutrientes, ello posibilita el desarrollo de bancos naturales y grandes poblaciones de diversas especies, que constituyen importantes recursos hidrobiológicos del ecosistema, por ejemplo, la anchoveta es la base para la fabricación de harina y aceite de pescado. Adicionalmente, se debe considerar los eventos atmosféricos globales que producen alteraciones oceanográficas, meteorológicas y biológicas de forma periódica en las costas del Pacífico Sudeste. Así, en ocasiones el Fenómeno El Niño ha producido en el país el colapso de

<sup>5</sup> INEI.2018. Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017, Lima.



ejecutiva de las normas. Asimismo, se debe lograr un uso sostenible de la Zona Marino Costera y sus recursos (considerando la adaptación al cambio climático), para crear un entorno favorable para las diversas actividades que en ella se desarrollan, contando con reglas claras y mecanismos que garanticen el mantenimiento de un ecosistema sostenible.

El Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras (PMIZMC), permitirá contar con un instrumento cuyo objetivo es orientar la gestión coordinada y articulada intergubernamental e intersectorialmente, fomentando la colaboración entre el Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil local, orientada hacia un manejo costero integrado y participativo, intentando superar los vacíos y superposiciones institucionales, teniendo como finalidad contribuir a mejorar el acceso y los usos de los recursos que contienen las Zonas Marino Costeras a través de un enfoque ecosistémicos, promoviendo la gobernanza con enfoque de desarrollo sostenible.

## 1.4. ASPECTOS GENERALES

### OBJETIVO GENERAL

Establecer el proceso metodológico para la formulación y aprobación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, en concordancia con la normatividad vigente.

### ALCANCE

La guía está dirigida a los actores involucrados en el manejo integrado de zonas marino costeras como equipos técnicos de los gobiernos regionales y locales, así como a los entes organizados de la sociedad civil y los interesados en contribuir con el desarrollo de las Zonas Marino Costeras.

### ÁMBITO DE APLICACIÓN

Su ámbito de aplicación son las Zonas Marino Costeras de los departamentos ubicados en el litoral del país, las cuales están subdivididas en unidades de manejo.

### TEMPORALIDAD

El Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras tiene un plazo de cinco (5) años para la ejecución de las actividades propuestas y consecuentemente para el logro de los productos considerados en la teoría de cambio o cadena de resultados.

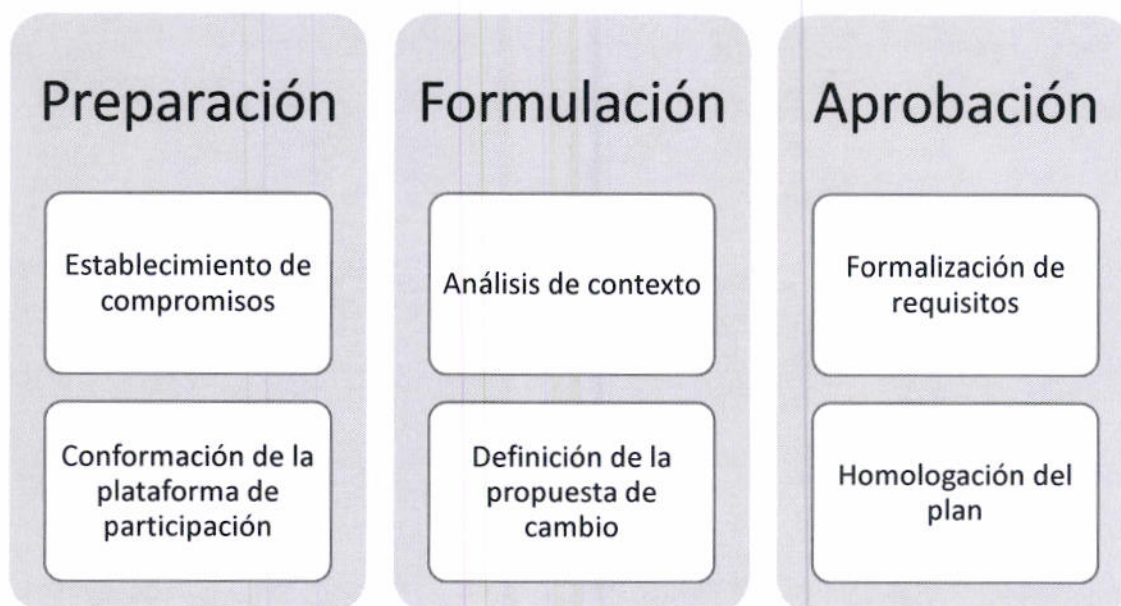
## 1.5. PROPUESTA METODOLÓGICA

La metodología para la formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras está sustentada en la teoría de cambio o cadena de resultados. Dicho enfoque representa una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. En ese sentido, es parte de la identificación participativa de la situación problemática asociado al manejo integrado de las Zonas Marino Costeras como punto de partida para la posterior definición de resultados, productos y actividades (todos ellos precondiciones “unos con otros”), que articuladamente permiten alcanzar el cambio deseado a largo plazo, en concordancia con un conjunto de riesgos y supuestos. Una buena teoría de cambio nos ayuda a manejar la complejidad de manera adecuada sin caer en la sobre simplificación.

## II. FASES PARA FORMULAR EL PMIZMC

El siguiente esquema contiene las fases diseñadas para la formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, las cuales se describen a continuación.

Gráfico 1.  
Fases para la formulación el PMIZMC

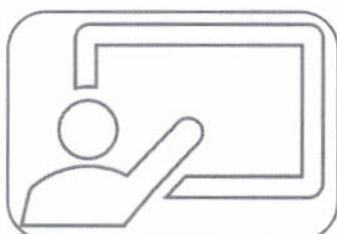


En todas las fases del proceso se requiere una participación de los actores locales inmersos en las Zonas Marino Costeras.

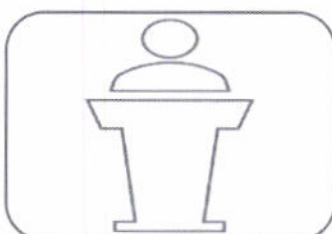
### 2.1. FASE PREPARATORIA

El objetivo de esta primera fase es establecer las condiciones necesarias para el desarrollo de las acciones encaminadas a garantizar el desarrollo del proceso de formulación del PMIZMC. Es decir, en esta fase se establecen el compromiso político e institucional del Gobierno Regional y provincial y se realiza la conformación de la plataforma de participación para asegurar la intervención de los actores clave de los territorios (manejadores y gestores). Entiéndase que el compromiso político institucional incluye la incorporación de forma prioritaria del MIZMC en la agenda política y en los instrumentos que permitan su desarrollo.

#### PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS



Capacitación introductoria



Establecimiento del  
compromiso político



Establecimiento del  
compromiso institucional

## Capacitación introductoria

Consiste en impartir un curso – taller presencial con el propósito de mejorar el conocimiento de las autoridades y equipos técnicos del Gobierno Regional y de los Gobiernos Locales para la gestión integrada y Manejo de Zonas Marino Costeras. Con esta medida se prevé dinamizar el proceso de formulación del PMIZMC. Dicha capacitación estará a cargo de la DGOTA - MINAM.

El curso – taller presencial tendrá una duración de seis horas (mañana y tarde). En todo momento se fomentará la participación de los asistentes. El programa del evento está contenido en la HERRAMIENTA N° 1 del presente documento

## Establecimiento del compromiso político

### A nivel Regional

El proceso de formulación requiere en primer lugar que el ente gestor (Gobierno Regional) identifique el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras como un proceso de planificación que permita el crecimiento económico y desarrollo sostenible de las Zonas Marino Costeras y su entorno; aprovechando de manera sostenible los recursos naturales y los servicios ecosistémicos que estos ámbitos brindan.

Esto se considera como una decisión política que incidirá en la supervisión de la implementación de los Planes de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras de las distintas unidades de manejo. Para ello, el “Concejo Regional” deberá designar a la “comisión de consejeros” que vea por conveniente, para que acompañe el proceso de elaboración del PMIZMC. Dicha designación deberá ser realizada en una sesión ordinaria o extraordinaria conforme a lo establecido en su reglamento interno.

### A nivel Local

El proceso para la formulación del PMIZMC supone realizar una serie de actividades. Sin el compromiso político no es posible pensar en un proceso exitoso. Por ello, dicho proceso requiere que la municipalidad provincial identifique al PMIZMC como un instrumento necesario para lograr el desarrollo sostenible deseado de las Zonas Marino Costeras. Esta decisión política influirá, no sólo en la fase de diseño, sino principalmente en la fase de formulación del plan. En ese sentido, el “Concejo Municipal” deberá designar a la “comisión de regidores” que acompañará el proceso de elaboración del PMIZMC en la unidad de manejo integrado existente en su circunscripción territorial.

## Establecimiento del compromiso institucional

### A nivel Regional

Dicho compromiso se establece a través de la designación de la unidad orgánica del Gobierno Regional que estará a cargo de la elaboración de la matriz de interesados en el Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras en el ámbito del departamento correspondiente; así como, de la propuesta de los miembros que conformarán el Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera (GTR-MIZMC), como resultado del mapeo de actores.

La unidad orgánica designada deberá coordinar en forma estrecha con la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental del Ministerio del Ambiente (DGOTA-MINAM), en el marco de la normatividad vigente.

El "Concejo Regional", previo acuerdo, deberá emitir una ordenanza declarando de interés regional el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras en su jurisdicción. Asimismo, en la parte resolutive de dicha norma, deberá incluir la designación de la "comisión de consejeros" (compromiso político), y de la unidad orgánica (compromiso institucional) que estará a cargo de la elaboración de la matriz de interesados en el Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras; así como, de la propuesta de los miembros que conformarán el GTR-MIZMC (HERRAMIENTA N°2).

Cabe indicar, que la ordenanza regional se sustentará en un informe técnico de la unidad orgánica designada por el Gobierno Regional, quien expondrá los fundamentos de la importancia de la declaratoria de interés regional para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras.

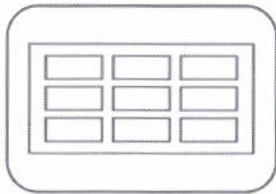
A nivel Local

El compromiso institucional del Gobierno Local de nivel provincial se manifiesta en la designación de una unidad orgánica que estará a cargo de proponer la conformación del "Comité de Gestión Local" (CGL), así como coordinar el proceso para la formulación del PMIZMC. El titular del Gobierno Local provincial es quien realiza la designación de la unidad orgánica.

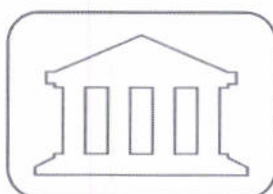
Cabe indicar que, la unidad orgánica designada deberá presentar ante el "Concejo Municipal" la propuesta de conformación del "Comité de Gestión Local", siendo aprobada mediante Acta de Concejo.

Asimismo, la unidad orgánica designada presentará un informe técnico donde precise la importancia del inicio del proceso para la formulación del PMIZMC, indicando también la conformación del CGL, de acuerdo con el Acta de Sesión del Concejo Municipal. El mencionado informe técnico será el sustento de la Ordenanza Municipal Provincial que dará inicio al proceso; y oficializará la conformación del CGL.

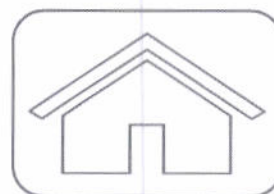
## PASO 2: CONFORMACIÓN DE LA PLATAFORMA DE PARTICIPACIÓN



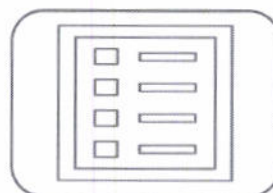
Elaboración del mapeo de actores



Conformación del Grupo Técnico Regional



Coformación del Comité de Gestión Local



Elaboración del plan de trabajo

## Elaboración del mapeo de actores

A nivel Regional,

Se inicia con la identificación las instituciones públicas que intervienen en la Zona Marino Costera del departamento, las instituciones privadas (universidades, ONGs, entre otras), los grupos o personas de la sociedad civil que puedan ser impactados de alguna manera con la formulación y posterior implementación del PMIZMC. Ello con la finalidad de promover la participación ciudadana en la toma de decisiones que incidirán significativamente en su calidad de vida<sup>11</sup>.

Al respecto, cabe indicar que, del resultado obtenido del mapeo de actores, la unidad orgánica designada por el Gobierno Regional propondrá a los miembros que integrarán el Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera, el mismo que será formalizado mediante Decreto Regional.

El procedimiento para la elaboración del mapeo de actores se especifica en la HERRAMIENTA N° 3 del presente documento.

A nivel Local,

Se inicia con la identificación las instituciones públicas que intervienen en la Zona Marino Costera de la provincia, las instituciones privadas (universidades, ONGs, entre otras), y los grupos o personas de la sociedad civil que puedan ser impactados de alguna manera con la formulación y posterior implementación del PMIZMC. Ello con la finalidad de promover la participación ciudadana en la toma de decisiones que incidirán significativamente en su calidad de vida<sup>12</sup>.

Al respecto, cabe indicar que, del resultado obtenido del mapeo de actores, la unidad orgánica designada por el "Gobierno Local" propondrá a los miembros que integrarán el "Comité de Gestión Local" para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera, el mismo que será formalizado mediante un Decreto Municipal.

El procedimiento para la elaboración del mapeo de actores se especifica en la HERRAMIENTA N° 3 del presente documento.

---

<sup>11</sup> Numeral 17 del Artículo 2° de la Constitución Política del Perú precisa que los ciudadanos tienen el derecho a participar en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación.

El Artículo III del Título Preliminar de la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente, precisa que toda persona tiene el derecho a participar responsablemente en los procesos de toma de decisiones, así como en la definición y aplicación de las políticas y medidas relativas al ambiente y sus componentes, que se adopten en cada uno de los niveles de gobierno. El Estado concerta con la sociedad civil las decisiones y acciones de la gestión ambiental.

<sup>12</sup> Numeral 17 del Artículo 2° de la Constitución Política del Perú precisa que los ciudadanos tienen el derecho a participar en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación.

El Artículo III del Título Preliminar de la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente, precisa que toda persona tiene el derecho a participar responsablemente en los procesos de toma de decisiones, así como en la definición y aplicación de las políticas y medidas relativas al ambiente y sus componentes, que se adopten en cada uno de los niveles de gobierno. El Estado concerta con la sociedad civil las decisiones y acciones de la gestión ambiental.

## Conformación del Grupo Técnico Regional

El Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera (GTR-MIZMC), es la instancia de asesoría encargada de la coordinación e integración de los Planes de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras (PMIZMC) aprobados por los gobiernos locales provinciales. Asimismo, supervisa su implementación por cada unidad de manejo provincial.

El GTR-MIZMC está integrado por los representantes de las instituciones y organizaciones de nivel regional, de la sociedad civil, así como de un representante del Gobierno Local (de nivel provincial).

El Grupo Técnico Regional, asesora a los Comités de Gestión Local creados por los gobiernos locales provinciales, con la finalidad de lograr la aprobación de los PMIZMC en las diferentes unidades de manejo.

La propuesta de conformación del GTR-MIZMC será presentada por la unidad orgánica designada por el Gobierno Regional, y se oficializará mediante Decreto Regional<sup>13</sup>, el mismo que permitirá ejecutar lo dispuesto en la Ordenanza Regional de Declaratoria de Interés Regional, y a la vez reglamentará el funcionamiento del Grupo Técnico Regional (HERRAMIENTA N°4).

El GTR-MIZMC tiene como funciones:

- Cumplir con el mandato específico motivo de su creación mediante la elaboración de su plan de trabajo.
- Elaborar, supervisar y evaluar la implementación de su plan de trabajo.
- Fortalecer las capacidades de los miembros de los Comités de Gestión Local, coordinando su asistencia técnica con la DGOTA-MINAM.
- Asesorar a los Comités de Gestión Local durante el proceso de formulación e implementación de los PMIZMC.
- Supervisar la implementación de los PMIZMC aprobados por los gobiernos locales provinciales.
- Presentar anualmente al Consejo Regional un informe sobre el grado de implementación de las actividades de los PMIZMC y su impacto real o esperado en la población y/o actividad económica, de corresponder.
- Preparar propuestas para el establecimiento de políticas, planes, programas y actividades intersectoriales en el ámbito de la Zona Marino Costera del departamento.
- Crear mecanismos de coordinación, concertación, diálogo e integración de los distintos actores y niveles de gobierno que intervienen en el ámbito de la Zona Marino Costera.

La unidad orgánica designada por el Gobierno Regional ejercerá la Secretaría Técnica del GTR-MIZMC.

## Conformación del Comité de Gestión Local

El Comité de Gestión Local (CGL) es la instancia encargada de la elaboración del PMIZMC de la unidad de manejo a nivel provincial en concertación con los actores involucrados.

---

<sup>13</sup> El artículo 40° de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, indica que los Decretos Regionales, entre otros aspectos, establecen normas reglamentarias para la ejecución de las Ordenanzas Regionales, así como resuelven o regulan asuntos de orden general y de interés ciudadano, y son aprobados por la Presidencia Regional, con acuerdo del directorio de Gerencias Regionales.

La unidad orgánica designada por el Gobierno Local será la encargada de proponer ante el "Concejo Municipal" la conformación del CGL, el mismo que se formalizará en la ordenanza municipal que da inicio al proceso de formulación del PMIZMC.

El CGL deberá estar integrado por profesionales (equipo técnico multidisciplinario) de las diferentes instituciones y organizaciones anidadas en la unidad de manejo de ámbito provincial. El Gobierno Local provincial debe asegurar que el CGL cuente con las competencias técnicas y cualidades humanas necesarias para realizar un trabajo de calidad, impulsando la paridad de género, entendida como la participación equilibrada de mujeres y hombres dentro del proceso.

El Comité de Gestión Local tendrá las siguientes funciones:

- Elaborar el plan de trabajo para la formulación del PMIZMC.
- Asegurar la buena realización de las actividades en función de los resultados previstos.
- Distribuir y coordinar las tareas en las fases de formulación y aprobación en función a sus competencias.
- Coordinar la ejecución del plan de trabajo para la formulación del PMIZMC con GTR-MIZMC y la DGOTA – MINAM.

La unidad orgánica designada por el Gobierno Local provincial actuará como Secretaría Técnica del CGL.

El "Concejo Municipal" de la municipalidad provincial, deberán emitir una ordenanza dando inicio al proceso de formulación del PMIZMC de la Unidad de Manejo de la Zona Marino Costera (HERRAMIENTA N° 5). La parte resolutive de la ordenanza deberá contener: a) La designación de la comisión de regidores (compromiso político), encargada de hacer seguimiento al proceso; b) Hacer mención del informe técnico de la unidad orgánica (compromiso institucional), que sustenta la promulgación de la ordenanza municipal provincial; y c) la conformación de la Comité de Gestión Local, de acuerdo al Acta de Sesión del Concejo Municipal.

### Elaboración del plan de trabajo

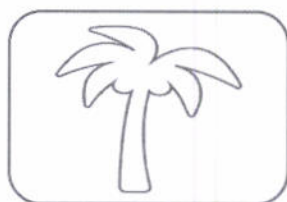
El plan de trabajo para la formulación y aprobación del PMIZMC debe ser elaborado por el CGL de la unidad de manejo, en coordinación con la DGOTA - MINAM. Debe contener mínimamente la descomposición jerárquica del trabajo a realizar, la descripción de las actividades a desarrollar, el cronograma para controlar el avance del proceso, la matriz de adquisiciones (en caso sea necesario), la matriz de riesgos para tomar decisiones a tiempo y la matriz de responsabilidades.

Los procedimientos para la elaboración del plan de trabajo para la formulación y aprobación del PMIZMC se especifican en la HERRAMIENTA N° 6 del presente documento.

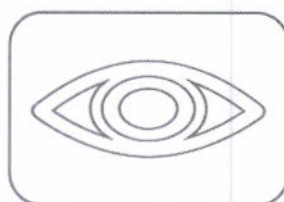
## 2.2. FASE DE FORMULACIÓN

El objetivo de esta segunda fase es definir el impacto, los resultados, los productos y las actividades que serán consideradas en el PMIZMC a partir de la delimitación y caracterización de la unidad de manejo.

## PASO 1: ANÁLISIS DE LA UNIDAD DE MANEJO



Delimitación de la  
unidad de manejo



Caracterización de la  
unidad de manejo

### Delimitación de la unidad de manejo

Para la delimitación de la unidad de manejo, se deberá utilizar la información contenida en la Zonificación Ecológica y Económica (evaluando la vigencia y pertinencia de la misma), caso contrario, utilizar información disponible generada por las distintas instituciones públicas vinculadas a las Zonas Marino Costeras, y además plantear una metodología teniendo en cuenta la cartografía existente en las plataformas institucionales a nivel regional y nacional.

Esta actividad debe ser realizada por el “Comité de Gestión Local” con el asesoramiento del Grupo Técnico Regional en coordinación con la DGOTA - MINAM. Posteriormente la propuesta debe ser aprobada por el Grupo Técnico Regional.

#### Un ejemplo:

Para la delimitación de las unidades de Manejo Integrado de la Zona Marino Costera del departamento de Piura se utilizaron los siguientes criterios:

- Terrestre, incluye las áreas urbanas, red vial, geomorfología, fisiografía, línea de orilla, humedales marino-costeros y cobertura vegetal.
- Marino, incluye las áreas prioritarias para conservación, sitios de concentración de fauna dominante de la Zona Marino Costera, los bancos naturales de especies comerciales, áreas de pesca artesanal y las islas de tierra.

Fuente: More, A., Hooker, Y. y Sánchez, M. 2013. Ámbito de Gestión de la Zona Marino Costera de Piura. Piura: Gobierno Regional de Piura.

### Caracterización de la unidad de manejo

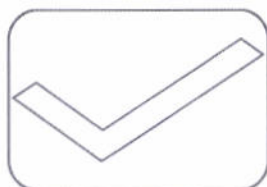
Las principales características de las unidades de manejo que deben ser descritas están clasificadas en tres grandes grupos o subsistemas: 1) subsistema socioeconómico; 2) subsistema físico natural; y 3) subsistema político administrativo. Para realizar la descripción cualitativa y/o cuantitativa de las variables asociadas a cada subsistema se debe utilizar la HERRAMIENTA N° 7 del presente documento.

No se requiere realizar una descripción detallada de las variables asociadas a cada subsistema, dado que esta información se encuentra especificada en los documentos o plataformas fuente, tales como: plan de desarrollo concertado, zonificación ecológica y económica, informes del INEI, entre otros.



## PASO 2: DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE CAMBIO

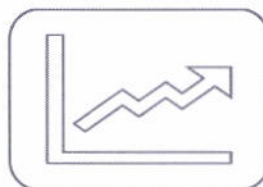
La definición de la propuesta de cambio implica definir en forma sencilla los impactos, resultados, productos y actividades que serán consideradas en el PMIZMC. Este no es un ejercicio formal especificado en algún documento, es una reflexión colectiva basada en el conocimiento de los actores presentes en la unidad de manejo, respetando sus formas de pensar, sentir y actuar. Para la definición de la propuesta de cambio se debe realizar las siguientes actividades:



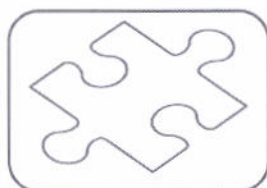
Definición del cambio deseado



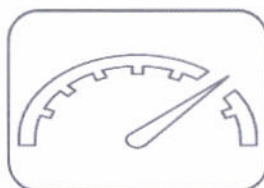
Análisis de problemas



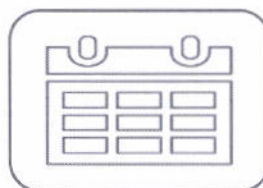
Construcción de la ruta de cambio



Identificación de supuestos y riesgos



Definición de indicadores



Elaboración de la matriz de planificación

### Definición del cambio deseado

El cambio deseado se define a partir de la visualización creativa y positiva de una situación que se quiere alcanzar en la unidad de manejo, en un tiempo posterior al actual. En otras palabras, el cambio deseado representa un conjunto de condiciones, relaciones y resultados que se quiere alcanzar en los años venideros a partir de la implementación del PMIZMC. Dicho de otra manera, es el cambio general (macro) que se quiere lograr con la implementación del PMIZMC.

Para la definición del cambio deseado se considera dimensiones geográficas, ambientales, económicas, sociales, políticas, culturales, entre otros. El énfasis en una dimensión u otra dependerá de la naturaleza del cambio que se desea o necesita en la unidad de manejo.

### Análisis de problemas

Comprende la identificación, clasificación y análisis de los problemas no estructurados<sup>14</sup> que viene obstaculizando la situación que se quiere alcanzar en la unidad de manejo (HERRAMIENTA N° 8). Debe ser realizado con la participación de los actores presentes en la unidad de manejo<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Se caracterizan por involucrar a muchos actores en la toma de decisiones, cuyos problemas compiten entre ellos por la búsqueda de una solución. También se consideran un número ilimitado de alternativas de alternativas y su resultado, en términos de costos y beneficios, no se puede estimar con certeza antes de su inicio, solo se puede estimar una vez aplicada, con lo cual puede establecerse que no existe "la solución" al problema.

<sup>15</sup> La perspectiva participativa para el análisis de problemas implica hacer partícipes a los actores locales en la elaboración de este, así como en la toma de las decisiones, ya que esto produce una apropiación del proceso, lo que garantiza la continuidad de las acciones, sin embargo, es importante señalar que el grado de representatividad de los

Al momento de realizar el análisis de problemas se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones: realizar siempre la redacción de los problemas como un estado negativo; no se debe confundir un problema con la ausencia de algo de una solución; temporalmente, se debe tener en cuenta que la causa es previa al efecto; un problema, por lo general, está determinado por más de una causa; y un problema, por lo general, determina más de un efecto.

En el marco de la elaboración del PMIZMC, surgirá la duda hasta donde llegar en el detalle de las causas y de los efectos de un problema central. La pauta es que, por el lado de las causas, se debe buscar llegar al mayor nivel de detalle posible, teniendo en mente el consejo de que “mientras más detallada sean las causas del problema central más cercanos estamos a la solución de este”.

### Construcción de la ruta de cambio

La ruta de cambio (Gráfico 2) es un mapeo de los cambios sucesivos que tienen que ocurrir durante el proceso de implementación del PMIZMC, y después, para que se logren los resultados propuestos en la unidad de manejo. (HERRAMIENTA N° 9).

Para la construcción de la ruta de cambio, en primer lugar, se deben identificar los resultados que se quieren obtener, los cuales están directamente relacionados con los objetivos y principales problemas identificados. Los resultados que queremos alcanzar son los cambios de largo plazo que se quiere lograr como consecuencia de la implementación del PMIZMC. En ese sentido, representan el cambio en el estado de desarrollo de nuestra población objetivo y/o cambios en el ambiente.

En segundo lugar, se debe definir los resultados intermedios, los cuales representan los cambios que se producen debido a la implementación del PMIZMC y que preceden al logro de los resultados finales. Los resultados intermedios están relacionados con los cambios en actitudes, conocimientos, capacidades y comportamientos.

En tercer lugar, se debe definir los productos o resultados directos de las actividades programadas. Es decir, son los bienes o servicios generados por las actividades realizadas (Imbach, 2014). Los bienes son las cosas tangibles que se producen (documentos, viveros, plantaciones, terrazas de conservación de suelos, cultivos, etc.). Mientras que los servicios son las acciones que se realizan para abordar necesidades de otros sin producir bienes materiales (capacitación, asistencia técnica, sensibilización, etc.)

En cuarto lugar, se debe definir las actividades que se requieren para generar los productos considerados en el PMIZMC. Se debe tener en cuenta que no cualquier actividad nos lleva a los resultados e impactos que queremos. Es decir, se tiene que identificar actividades cuyo efecto este comprobado por las evidencias existentes.

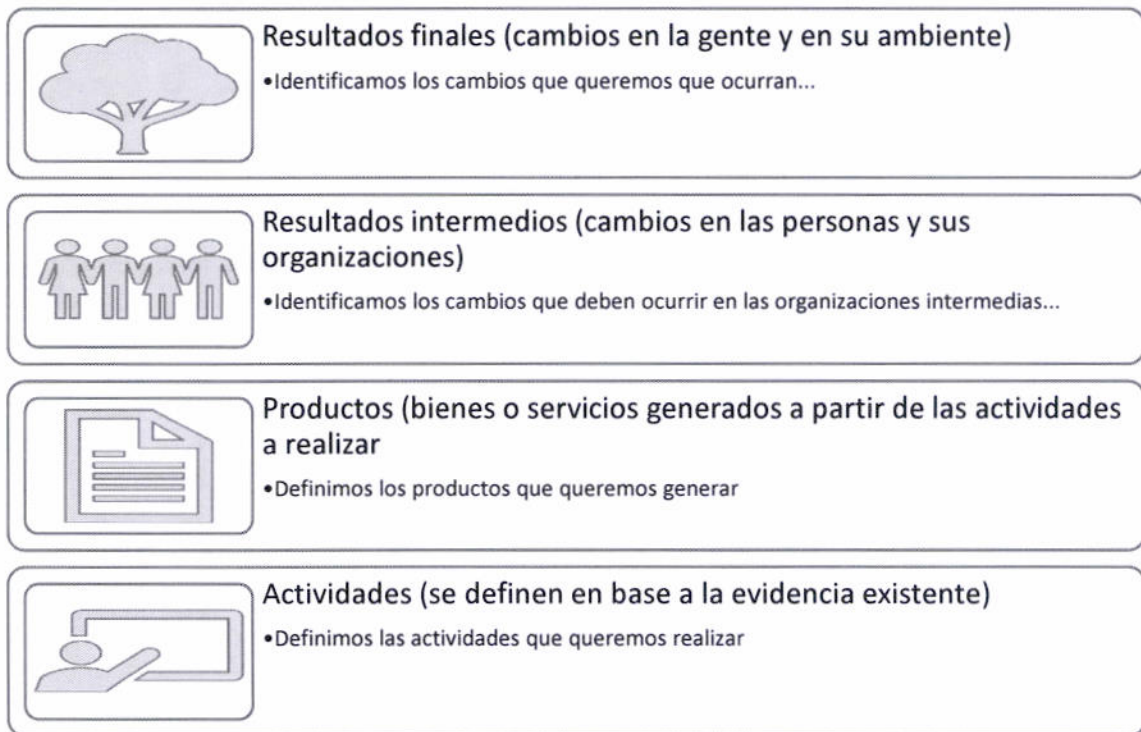
---

actores en un proceso participativo puede variar en función a la dimensión y características específicas de la unidad de manejo, así como de las particularidades de las instituciones o personas que lideren el proceso. En este sentido, es importante evitar la exclusión de actores por mantener ideologías diferentes a las de las autoridades y o líderes locales.

Antes de iniciar el análisis de problemas se recomienda lanzar una campaña de comunicación que informe sobre los objetivos y los procesos necesarios para su construcción, poniendo hincapié en las ventajas de que se realice de manera participativa. La campaña de comunicación debe estar presente durante todo el proceso de formulación del PMIZMC con el fin de mantener a los actores de la unidad de manejo informados de los avances que se están realizando y de los resultados que se están obteniendo.

**Gráfico 2.**

Ruta de cambio para la formulación del PMIZMC



Para elaborar la ruta de cambio, debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos nosotros?
- ¿Qué resultados finales se quieren lograr y en quién? ¿Están interesados en esos cambios?
- ¿Qué resultados intermedios tenemos que lograr y en quién? ¿Están interesados en esos cambios?
- ¿Es posible para nosotros lograr los resultados propuestos? ¿Es suficiente? ¿Es deseable? ¿Vamos a estar allí siempre? ¿Qué va a pasar cuando nos vayamos?
- ¿Qué productos clave (bienes y servicios) tenemos que generar?
- ¿Cuáles son las actividades que debemos realizar?

Es importante señalar que la ruta de cambio es nuestra hipótesis de intervención en la unidad de manejo. Justifica nuestras decisiones basadas en los conocimientos de los actores involucrados. Así también, nos permite ver que tan sólido es el planteamiento que hicimos en la fase de formulación del PMIZMC.

#### Identificación de supuestos y riesgos

En el marco de esta actividad, se debe identificar aquellos supuestos o condiciones externas que son necesarias y deben cumplirse para que la cadena causal establecida en la ruta de cambio sea válida (HERRAMIENTA N° 10). Lo importante es distinguir que los supuestos no son cosas internas asociadas a la unidad de manejo, no son cosas que están bajo nuestro control directo, sino que son cosas que pueden ocurrir o condiciones externas que si no se logran hacen que nuestra ruta de cambio no se logre.

Así también, se debe identificar los efectos negativos no esperados generados por la implementación del PMIZMC. Estos riesgos tienen que ser monitoreados constantemente para implementar medidas que puedan mitigar o disminuir su efecto.

### Definición de indicadores

Para evaluar si el PMIZMC es exitoso o no, es necesario poder medir resultados tangibles. Por ello, es importante definir indicadores para los resultados finales, resultados intermedios, productos y actividades consideradas en nuestra ruta de cambio (HERRAMIENTA N° 11). Estos indicadores nos permitirán entender mejor cómo se está dando realmente el cambio planificado; y de igual manera, nos permitirán entender mejor cuál es nuestra contribución a la ocurrencia de este. En este caso, la premisa de diseño de indicadores nos dice que no por el hecho de ejecutar una actividad estamos realmente contribuyendo a generar los cambios planificados inicialmente.

La revisión periódica de estos indicadores ayudará a ajustar nuestra ruta de cambio, tanto a nivel político-estratégico (acción sobre las condiciones para el cambio) como cognitivo (supuestos que sustentan nuestra lógica de cambio).

Es necesario señalar, que para poder medir el grado de cumplimiento de los resultados, productos y actividades, necesitamos obtener indicadores que nos muestren los cambios a través del tiempo. Para esto, se debe definir una línea de base, una meta y puntos de seguimiento. La línea de base corresponderá a la situación inicial, la meta corresponde a la situación a la que se quiere llegar en un determinado período de tiempo y los puntos de seguimiento corresponden a situaciones intermedias que se observan durante ese período.

La construcción de indicadores presenta varias características que son importantes para el proceso de planificación:

- Permiten cuantificar los cambios que se producirán en la unidad de manejo.
- Permiten verificar el estado de los resultados o el grado de avance.
- Ayudan a la toma de decisiones y a la evaluación por parte de los actores interesados.
- Asignan una temporalidad a los cambios observados, es decir, se pueden registrar los cambios en el tiempo.

### Elaboración de matriz de planificación

Una vez que se haya elaborado la ruta de cambio (incluida la definición de supuestos, riesgos e indicadores), se debe completar la matriz de planificación: fórmula de medición del indicador, la fuente de datos, el tipo de indicador, el valor actual, los logros esperados y los responsables que asegurarán el cumplimiento de los resultados, productos y actividades (ver tabla 2).

**Tabla 2**  
Matriz de planificación

OE/AE/AO		Indicador	Formula del indicador	Fuente de datos	Tipo de indicador	Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan			Responsable
Cód.	Descripción					Valor	Año	Año 1	Año 2	Año n	
OE1											
OI1											
AI1											
AO1											
AO2											
AI2											
AO1											
AO2											

Los elementos de la matriz de planificación, son los siguientes:

**Objetivo Estratégico (OE).** Un OE se orienta a lograr cambios en el ciudadano o en su entorno a mediano plazo y largo plazo.

**Objetivo Institucional (OI).** Los OI definen los resultados que se esperan lograr en las condiciones de vida de la población que habita en las ZMC y en sus condiciones internas. De acuerdo con su mandato, una entidad puede plantearse varios OI.

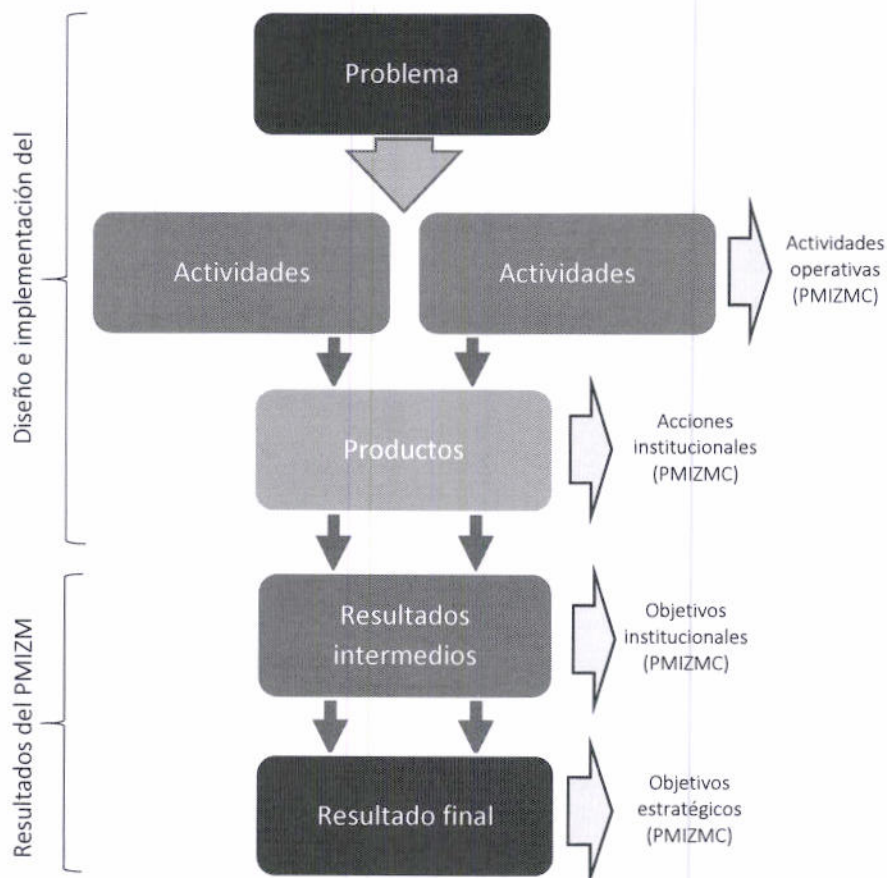
**Acción Institucional (AI).** Las AI son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OI, las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que serán entregados a los usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones.

**Actividad Operativa (AO).** Las AO son el medio necesario y suficiente que contribuyen en la entrega de los bienes y servicios a los usuarios, garantizando el cumplimiento de una AI que forma parte de un OI.

Debido a que en la matriz de planificación se utilizan términos diferentes a la ruta de cambio, se deberá considerar las analogías presentadas en el gráfico 3.

**Indicador.** Es una expresión cuantitativa – construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas – que permite medir el cumplimiento de los OE, OI, AI y de las AO con relación a un resultado inicial o producto, respectivamente. Es recomendable que cada OE, OI, AI y AO cuente solo con un indicador para su medición. La correcta selección de indicadores es un factor clave para realizar el seguimiento y la evaluación adecuada.

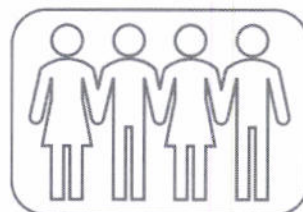
**Gráfico 3.**  
Ruta de cambio para la formulación del PMIZMC



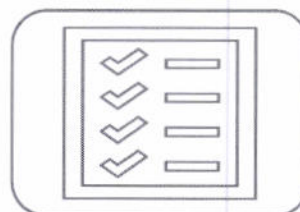
### 2.3. FASE DE APROBACIÓN

El objetivo de esta tercera fase es aprobar el PMIZMC a partir del cumplimiento de los requisitos solicitados, de acuerdo a lo establecido en la presente Guía.

#### PASO 1: FORMALIZACIÓN DE REQUISITOS



Socialización de resultados



Certificación del plan

#### Socialización de resultados

Para realizar la socialización de resultados el CGL debe presentar a los diferentes actores de la unidad de manejo, los resultados definitivos del plan contenidos en la ruta de cambio. Para tal

fin, se sugiere realizar reuniones, talleres y/o foros especializados con el propósito de que la propuesta del PMIZMC sea analizada, ajustada y aprobada según sea el caso.

### Evaluación de la propuesta de PMIZMC

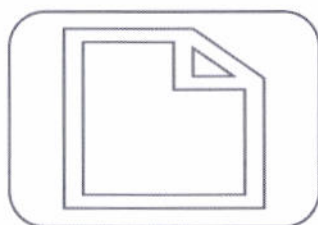
- Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras (GTR-MIZMC)

El GTR-MIZMC realizará la evaluación de la propuesta de PMIZMC presentada por el CGL correspondiente, y dará su conformidad para su aprobación, caso contrario, emitirá las observaciones/recomendaciones pertinentes, a fin que sean levantadas por el CGL proponente.

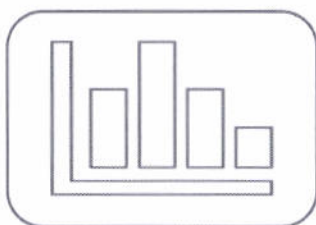
- Ministerio del Ambiente-Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental

La DGOTA, a través de la Dirección de Metodologías para el Ordenamiento Territorial Ambiental (DMOTA), emitirá opinión respecto de la propuesta de PMIZMC remitida por el CGL respectivo, con la finalidad de recomendar su aprobación. Por otro lado, de presentar observaciones/recomendaciones, serán comunicadas al CGL para las consideraciones correspondientes.

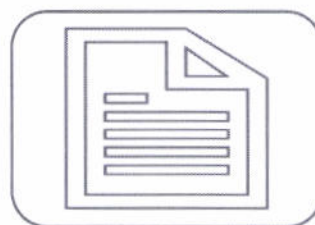
### PASO 2: SUSTENTO PARA LA APROBACIÓN DEL PLAN



Elaboración del informe sustentatorio



Elaboración del cuadro de mando



Emisión de la ordenanza municipal

#### Elaboración del informe sustentatorio

La unidad orgánica designada en calidad de secretaria técnica del CGL, deberá elaborar el informe técnico para que sea remitido a la Comisión de Regidores designada por el Concejo Municipal. Dicha comisión emitirá un dictamen sobre la propuesta de PMIZMC y será la responsable de tramitar la emisión de la ordenanza de aprobación del Plan, en el marco de la normativa vigente.

#### Elaboración del Cuadro de Mando

El CGL elaborará el cuadro de mando para medir en forma constante el avance del PMIZM en base a los indicadores de las actividades, productos y resultados establecidos en la matriz de planificación para tomar decisiones adecuadas en el momento correcto. Lo ideal es que este cuadro de mando agregue la información de forma automática y que esté permanentemente actualizado.

En ese entender, el cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar el avance y los resultados asociados a la implementación del PMIZMC. Así también,

utiliza las mediciones para informar a los beneficiarios sobre los causantes del éxito actual y futuro como consecuencia de la ejecución de las actividades planificadas en el PMIZMC.

Es necesario considerar que el cuadro de mando debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

#### **Emisión de la ordenanza municipal de aprobación del PMIZMC**

Contando con las conformidades del GTR-MIZMC y de la DGOTA-MINAM, se aprobará el PMIZMC, el mismo que será efectivo a partir de la publicación de la ordenanza municipal emitida por el Concejo Municipal Provincial. (HERRAMIENTA N° 12).



### III. CAJA DE HERRAMIENTAS



#### FASE PREPARATORIA - PASO 1

#### HERRAMIENTA 1: **CAPACITACIÓN INTRODUCTORIA**

#### PROGRAMA DEL CURSO – TALLER

#### “Gestión y Manejo de las Zonas Marino Costeras”

#### ORGANIZACIÓN

El curso - taller es organizado por la Municipalidad Provincial de (...), en coordinación con la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental del Ministerio del Ambiente.

#### OBJETIVO DEL CURSO

##### I. Objetivo General

Mejorar el conocimiento de los participantes para la Gestión y Manejo eficiente de las Zonas Marino Costeras, en el marco de la normatividad vigente

##### II. Objetivos de aprendizaje

- Conocer el marco conceptual para la Gestión y Manejo de las Zonas Marino Costeras.
- Conocer los procedimientos para la formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras.
- Aplicar una herramienta para la definición de resultados a partir del análisis de los principales problemas para a Gestión y Manejo de las Zonas Marino Costeras.

#### ANTECEDENTES

(Detallar los hechos o eventos previos a la realización de la capacitación introductoria)

#### DURACIÓN DEL CURSO

El curso - taller tiene una duración de seis (6) horas académicas de manera presencial, ocupando parte de la mañana y parte de la tarde, con horas dedicadas a exposiciones y talleres.

#### METODOLOGÍA DEL CURSO - TALLER

La metodología del curso está basada en el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas para la Gestión y Manejo de las Zonas Marino Costeras, para lo cual se contempla un conjunto de contenidos teóricos desarrollados de manera que puedan ser asimilados bajo la modalidad de "aprender haciendo".

## CONTENIDOS TEMÁTICOS

1. Marco conceptual para la Gestión y Manejo de las Zonas Marino Costeras. Se presentarán las definiciones más importantes referidas al tema tratado
2. Procedimientos para la formulación del PMIZMC. Se presentarán las actividades enmarcadas en las fases para la formulación y aprobación del PMIZMC.
3. Herramienta para la definición de resultados. Se desarrollará trabajos grupales para la definición de resultados a partir del análisis de problemas para la Gestión y Manejo de las Zonas Marino Costeras.

## PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

El curso está dirigido principalmente a las autoridades y equipos técnicos del Gobierno Regional y de los gobiernos locales de...que se desempeñan en actividades vinculadas a la Gestión y Manejo de las Zonas Marino Costeras.

## EXIGENCIAS ACADÉMICAS

El curso - taller exige dedicación exclusiva. La asistencia a todas las actividades académicas, programadas, en los horarios establecidos, será obligatoria.

## FINANCIAMIENTO

El curso – taller no tiene un costo. Sin embargo, se exhorta a los participantes a buscar financiamiento con sus propias instituciones para cubrir los gastos de desplazamiento (ida y/o vuelta) hasta el lugar del evento y pagar los gastos de alojamiento, alimentación, transporte local y otros gastos incidentales.

## INSCRIPCIONES

Todos los interesados en asistir al curso - taller deberán (indicar el medio de inscripción el cual puede ser virtual o presencial).

## COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

Para información general sobre el curso – taller o aspectos logísticos, contactar a: (indicar el nombre de la persona de contacto, correo electrónico y número de teléfono)

Tabla 3  
AGENDA

Hora	Tema	Responsable
8:30 – 9:00	Sesión inaugural	Municipalidad Provincial de...
9:00 – 10:30	Marco conceptual para la Gestión y Manejo de las Zonas Marino Costeras	DGOTA - MINAM
Receso		
11:00 – 12:30	Procedimientos para la formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras	DGOTA - MINAM
Almuerzo		
14:00 – 15:30	Taller (Fase 1): Clasificación de problemas	DGOTA - MINAM
Receso		
16:00 – 15:30	Taller (Fase 2): Definición de resultados	DGOTA - MINAM



## FASE PREPARATORIA - PASO 1

### HERRAMIENTA 2: ESTABLECIMIENTO DEL COMPROMISO POLÍTICO

#### MODELO DE ORDENANZA REGIONAL

ORDENANZA REGIONAL N°...

EL GOBERNADOR DEL GOBIERNO REGIONAL DE (Nombre)

POR CUANTO:

El Consejo Regional del Gobierno Regional de (Nombre) en su Sesión Ordinaria del día (día del mes del año), en la ciudad de (Nombre), ha aprobado la Ordenanza Regional siguiente:

VISTO:

El proveído S/N del Presidente del Consejo Regional de (Nombre) Sr.-----, que contiene la Carta N° (-----) suscrita por el Gobernador Regional de (Nombre), quien eleva la propuesta de Ordenanza Regional que declara de Interés Regional el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras en el ámbito del departamento de (Nombre).

CONSIDERANDO:

*(Se incluye una breve explicación de los antecedentes y las necesidades que llevaron a la elaboración del proyecto de decreto o resolución a efectos de justificar su expedición).*

Que, el artículo 2 de la Ley N° 27867 Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, establece que los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular y son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera un pliego presupuestal;

Que, el numeral 101.1 del artículo 101 de la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente, señala que el Estado promueve la conservación de los ecosistemas marinos y costeros, como espacios proveedores de recursos naturales, fuente de diversidad biológica marina y de servicios ambientales de importancia nacional, regional y local;

Que, la Política Nacional del Ambiente aprobada por Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, en su Eje de Política 1 - Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica, contiene lineamientos específicos para ecosistemas marino-costeros, dentro de los que destacan: fortalecer la Gestión Integrada de las Zonas Marino Costeras y sus recursos con un enfoque ecosistémico, y promover el aprovechamiento sostenible y conservación de la diversidad biológica de los ecosistemas marino costeros, con especial énfasis en los recursos pesqueros;

Que, los "Lineamientos para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras" aprobados por Resolución Ministerial N° 189-2015-MINAM, tienen como objetivo general, fortalecer la gestión ambiental de las Zonas Marino Costeras, a través de la implementación de

un proceso de planificación que permita el crecimiento económico y desarrollo sostenible de las Zonas Marino Costeras y su entorno; aprovechando de manera sostenible los recursos naturales y los servicios ecosistémicos que estos ámbitos brindan;

Que, del Informe Técnico N° (...) presentado por la Gerencia Regional de (NOMBRE), se sustenta la necesidad de declarar de interés regional el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, a través de la elaboración e implementación de Planes de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras aprobadas por los gobiernos provinciales, debido a que... *(Se debe incluir el sustento del informe técnico presentado por la unidad orgánica designada)*

(...)

Que, de conformidad con las facultades y atribuciones conferidas por los artículos 9, 10, 15, 37 y 38 de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, sus modificatorias y su Reglamento Interno, y estando a lo acordado el Consejo Regional;

**HA APROBADO LA SIGUIENTE ORDENANZA REGIONAL:**

**Artículo Primero.** - DECLÁRESE de Interés Regional el Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras en el ámbito del departamento de (Nombre).

**Artículo Segundo.** - ENCÁRGUESE a la Comisión de (NOMBRE) del Consejo Regional de (NOMBRE), *(incluir las funciones que tendrá esta comisión en el marco del MIZMC)*

**Artículo Tercero.**- ENCÁRGUESE a la Gerencia Regional de (Nombre), la elaboración de la matriz de interesados en el Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras en el ámbito del departamento de (Nombre), y la conformación del Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera (GTR-MIZMC), encargado de la discusión, análisis y búsqueda de acuerdos técnicos, y de los Comités Locales de Gestión de las Zonas Marino Costeras. La conformación del GTR será oficializado mediante Decreto Regional, a propuesta de la Gerencia Regional de (Nombre), la misma que ejercerá la Secretaría Técnica del GTR para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera.

**Artículo Cuarto.** - DERÓGUESE toda disposición que se oponga a la presente Ordenanza Regional.

**Artículo Quinto.** - NOTIFÍQUESE la presente norma regional, a las gerencias y direcciones regionales del Gobierno Regional de (NOMBRE), inmersas e interesadas en el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras, para su conocimiento y estricto cumplimiento.

**Artículo Sexto.** - SEÑÁLESE que la presente Ordenanza Regional entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial "El Peruano".

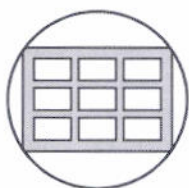
**Artículo Séptimo.**- DISPÓNGASE que la presente Ordenanza Regional se publicará en el Diario Oficial El Peruano, en un diario de circulación regional y en el portal del Gobierno Regional de (Nombre) (página web).

En (nombre lugar), a los (día del mes del año)

(Nombre)

Presidente del Consejo Regional

Mando se comunique, publique y cumpla.



## FASE PREPARATORIA - PASO 2

### HERRAMIENTA 3: ELABORACIÓN DEL MAPEO DE ACTORES

Las actividades para elaborar el mapeo de actores:

#### 1. Identificación de actores

Consiste en seleccionar a todas las personas, los grupos o las entidades que serán impactados de alguna manera con la formulación e implementación del PMIZMC. Esto implica no solo identificar a quienes recibirán beneficios, sino también a quienes serán impactados negativamente por él. Como sucede en todo tipo de intervención, el PMIZMC no siempre será recibida positivamente, siempre existen personas, grupos o instituciones que se opondrán por diversas razones que responden a un amplio rango que va desde motivos políticos o económicos hasta sociales, ambientales, entre otros.

En cada unidad de manejo existe un grupo de actores claves cuyo nivel de influencia puede impactar significativamente en el éxito del proceso de formulación del PMIZMC. Por esta razón, se deben identificar a los actores al inicio de las actividades y determinar las estrategias de gestión de cualquier influencia negativa o las estrategias para maximizar su colaboración y apoyo.

La identificación de los actores es un proceso en el cual la unidad orgánica designada por la municipalidad provincial, junto con otras personas con experiencia en procesos y problemáticas similares, participa en un proceso de lluvia de ideas y crea una lista de todos los posibles involucrados. La lista creada no será estática ya que es importante recordar que, a medida que el proceso de formulación del PMIZMC avance, nuevos interesados pueden surgir; así como otros que fueron inicialmente identificados pueden dejar de ser relevantes.

Los actores pueden ser internos (personal de los órganos de línea, personal administrativo, entre otros) o externos (instituciones del sector u organizaciones de la sociedad civil, que serán de un modo u otro impactados por la formulación e implementación del PMIZMC). Dado el carácter social de este tipo de procesos, involucrar a la sociedad civil no debe ser solo un ejercicio de comunicación unidireccional, sino una oportunidad para lograr su apoyo al proyecto.

Durante la lluvia de ideas, además de identificar a las personas y organizaciones, será muy importante obtener de cada interesado información relativa a su interés y su influencia o poder durante el desarrollo del proceso de formulación del PMIZMC. Cualquier persona o grupo que tenga algún nivel de interés, es un actor. Para identificarlos, se requiere completar la siguiente tabla:

Tabla 4  
Matriz para el mapeo de actores

Nombre del actor	Objetivos	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles del actor		Estrategias
(Colocar el nombre del actor identificado)	Gestión exitosa del proceso.	Bajo Medio Alto	Bajo Medio Alto	Positivas: cumplir con los objetivos	Negativas: retrasos	(Detallar la estrategia a seguir)

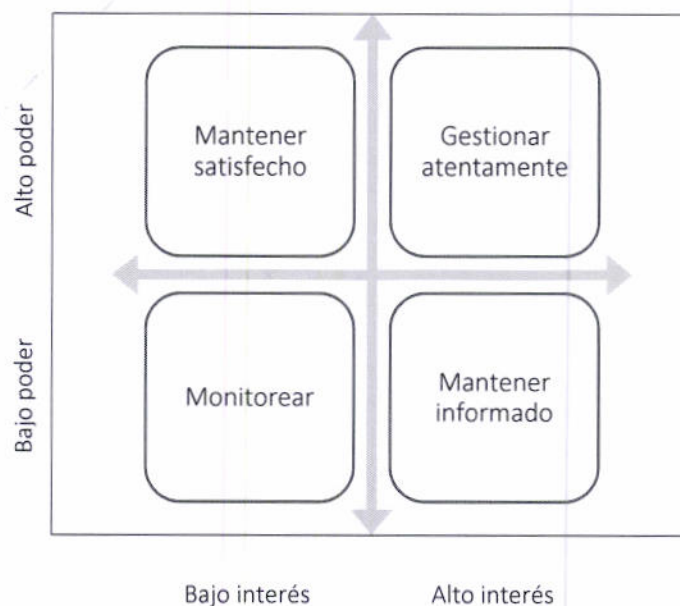
## 2. Elaboración del mapeo de actores

La elaboración del mapeo de actores es una herramienta de análisis que permite clasificar a los involucrados inmersos en el proceso de formulación del PMIZMCE según sus niveles de interés e influencia en él. Esta matriz facilita la priorización de los actores más importantes para así desarrollar las estrategias correspondientes.

El proceso de análisis y construcción de este mapeo es algo subjetivo y depende mucho de la calidad de la información que se tenga de los actores. Su clasificación puede cambiar durante el desarrollo del proceso de formulación del PMIZMC. Así, aquellos que inicialmente fueron identificados con un alto nivel de influencia en dicho proceso pueden ser reclasificados en un nivel más bajo en otro momento. El análisis de interesados es un trabajo permanente durante el desarrollo del proceso de formulación del PMIZMC.

Una vez que la información de los actores está completa, se debe representar esta información usando una matriz de 2 x 2 que nos permita clasificar a cada interesado en uno de los grupos para los cuales se definen diferentes estrategias.

Gráfico 4  
Elaboración del mapeo de actores



Cada uno de los cuadrantes del gráfico implica una estrategia que permite manejar las relaciones con los actores. En ese sentido, las estrategias que se identifiquen, están orientadas a incrementar el apoyo al proceso de formulación del PMIZMC y minimizar el impacto negativo de los interesados. Estas estrategias pueden incluir: participación en las actividades o eventos programados; comunicaciones para mejorar la información referida al proceso de formulación del PMIZMC; colaboración de terceros que puedan influir positivamente en un interesado; y mitigación de las acciones negativas de un interesado.

Es necesario tomar en cuenta que los actores necesitan información para formarse una opinión sobre el proceso de formulación del PMIZMC para decidir su apoyo, para coordinar actividades con él, para tomar decisiones conjuntas, entre otros. Por ello, se debe planificar las actividades de información basándose en las prioridades de los actores e identificar a las personas que serán responsables de desarrollar y entregar la información. Uno de los conceptos más importantes en la gestión de la información es que debe tratarse de la información correcta, tiene que llegar a la persona correcta y hacerlo en el momento correcto.



**FASE PREPARATORIA - PASO 2**  
**HERRAMIENTA 4: CONFORMACIÓN**  
**DEL GRUPO TÉCNICO REGIONAL**

**MODELO DE DECRETO REGIONAL**

DECRETO REGIONAL N°

EL GOBERNADOR DEL GOBIERNO REGIONAL DE (Nombre)

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 191 de la Constitución Política del Perú establece que los Gobiernos Regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, el artículo 40 de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales indica que los Decretos Regionales, entre otros aspectos, establecen normas reglamentarias para la ejecución de las Ordenanzas Regionales, así como resuelven o regulan asuntos de orden general y de interés ciudadano, y son aprobados por la Presidencia Regional, con acuerdo del directorio de Gerencias Regionales;

Que, mediante Ordenanza Regional N° (...), se declara de Interés Regional el Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras en el ámbito del departamento de (Nombre);

Que, el artículo tercero de mencionada Ordenanza Regional, establece que la Gerencia Regional de (Nombre) estará encargada de la conformación del Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera (GTR-MIZMC). La conformación del GTR-MIZMC será oficializado mediante Decreto Regional, a propuesta de la Gerencia Regional de (Nombre), la misma que ejercerá la Secretaría Técnica del GTR-MIZMC;

Que, con Informe N° (...), la Gerencia Regional (NOMBRE) propone la conformación del GTR-MIZMC, resaltando que la selección de los miembros que la conforman, es el resultado de un proceso...;

Que, con la finalidad de ejecutar lo dispuesto en la Ordenanza Regional N° (...), sobre la conformación del Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera, resulta necesario emitir el Decreto Regional para reglamentar la conformación y funcionamiento del GTR-MIZMC;

Que, por las razones expuestas y en uso de las facultades y atribuciones conferidas de conformidad con la Ley N° 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y modificatoria, con el visto bueno de la Gerencia Regional (Nombre); (Nota: *en este punto se pueden incluir el visto bueno de otras áreas que han intervenido durante el trámite para la aprobación del decreto regional, como la Oficina Regional de Asesoría Jurídica, de corresponder*).



SE RESUELVE:

**Artículo Primero.-** APROBAR el reglamento que regula la conformación y funcionamiento del Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera (GTR-MIZMC);

**Artículo Segundo.-** DISPONER la publicación del presente Decreto Regional, conforme a lo establecido en el artículo 42° de la Ley N° 27867.

# REGLAMENTO QUE REGULA LA CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO TÉCNICO REGIONAL PARA EL MANEJO INTEGRADO DE LAS ZONAS MARINO COSTERAS

## TITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

### Artículo 1.- Objeto y ámbito de aplicación

El presente reglamento regula la conformación y funcionamiento del Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras (GTR-MIZMC) en el ámbito del departamento de (NOMBRE).

### Artículo 2.- Finalidad

El GTR-MIZMC tiene como finalidad (...)

### Artículo 3.- Base Legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 28611, Ley General del Ambiente.
- Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, que aprueba la Política Nacional del Ambiente.
- Resolución Ministerial N° 189-2015-MINAM, que aprueba los Lineamientos para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras.
- Resolución Ministerial N° -2019-MINAM, que aprueba la Guía Metodológica para la Formulación de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras.

## TITULO SEGUNDO DEL GRUPO TÉCNICO REGIONAL

### Artículo 4.- Del Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera (GTR-MIZMC)

El GTR-MIZMC es la instancia de asesoría encargada de la coordinación e integración de los Planes de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras aprobados por los gobiernos locales provinciales. Asimismo, supervisa la implementación de los PMIZMC por cada unidad de manejo provincial.

### Artículo 5.- Funciones

Son funciones del GTR-MIZMC:

- Elaborar, supervisar y evaluar la implementación de su plan de trabajo.
- Fortalecer las capacidades de los miembros de los Comités de Gestión Local, coordinando su asistencia técnica con la DGOTA-MINAM.
- Asesorar a los Comités de Gestión Local durante el proceso de formulación e implementación de los PMIZMC.
- Supervisar la implementación de los PMIZMC aprobados por los gobiernos locales provinciales.
- Presentar anualmente al Consejo Regional un informe sobre el grado de implementación de las actividades de los PMIZMC y su impacto real o esperado en la población y/o actividad económica, de corresponder.
- Preparar propuestas para el establecimiento de políticas, planes, programas y actividades intersectoriales en el ámbito de la Zona Marino Costera del departamento.

- Crear mecanismos de coordinación, concertación, diálogo e integración de los distintos actores y niveles de gobierno que intervienen en el ámbito de la Zona Marino Costera.

#### **Artículo 6.- Miembros**

El GTR-MIZMC está integrado por representantes de las siguientes instituciones:

- a. Un representante de la Dirección Regional (NOMBRE), quien ejerce la Secretaría Técnica.
- b. Un representante de (...)

#### **Artículo 7.- Formalización de la designación y vigencia**

La formalización de la designación del representante de la institución ante el GTR-MIZMC, será realizada a través de un documento remitido por la institución y dirigido al Gobierno Regional de (NOMBRE).

#### **Artículo 8.- De la Secretaría Técnica**

La Secretaría Técnica es un órgano operativo del GTR-MIZMC, es representada por la Dirección Regional de (NOMBRE).

La Secretaría Técnica tendrá dentro de sus funciones, principalmente, la elaboración o recopilación de propuestas de documentos a ser evaluados en las reuniones del Grupo Técnico. Asimismo, es responsable de elaborar un informe detallado de actividades y logros de mencionado grupo, cada seis (06) meses.

#### **Artículo 9.- Observadores**

Los observadores son actores que no cuentan con la calidad de miembros del Comité, pero que desean participar de las reuniones. Las condiciones para la participación de los observadores estarán contempladas en el Estatuto Interno.

Estos actores tienen voz pero no tienen voto en las decisiones del GTR-MIZMC. La Secretaría Técnica podrá convocar a los observadores si lo considera necesario, teniendo en cuenta la agenda de la reunión.

### **TITULO TERCERO DEL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO TÉCNICO REGIONAL**

#### **Artículo 10.- Procedimiento de convocatoria para las reuniones**

Las reuniones del GTR-MIZMC se realizarán de acuerdo al siguiente procedimiento:

- 10.1 La Secretaría Técnica enviará la convocatoria a las reuniones del Grupo Técnico manera oportuna, con un mínimo de quince (15) días de anticipación a los miembros titulares y alternos vía correo electrónico.
- 10.2 Los miembros del GTR-MIZMC deberán confirmar su participación en las reuniones dentro de los tres (03) días siguientes de recibida la invitación. En caso de que el miembro titular no pueda asistir a la reunión, deberá asegurar la participación del miembro alternativo, quien deberá estar informado sobre las actividades del GTR-MIZMC, así como sobre los compromisos y acuerdos logrados durante las reuniones previas.

10.3 A la hora especificada en la convocatoria como el inicio de la reunión, la Secretaría Técnica constatará el quórum de los miembros para dar inicio a la reunión.

Los requisitos para los acuerdos tomados en sesiones, como el quórum necesario, se definirán en el Estatuto Interno.

#### **Artículo 11.- Periodicidad**

Las reuniones se llevarán a cabo de acuerdo al Plan de Trabajo del GTR-MIZMC, teniendo como mínimo seis (06) reuniones al año.

La posibilidad de llevar a cabo reuniones adicionales a las mínimas establecidas, será determinada en el Estatuto Interno.

#### **Artículo 12.- Acuerdos**

Se alienta que las decisiones que adopte el GTR-MIZMC sean tomadas por consenso. De no ser así, éstas deberán ser adoptadas por la mayoría de los presentes, de acuerdo a lo definido en el Estatuto Interno.

Todas las opiniones expresadas en función a las cuales se logren acuerdos y aquellas que representen opiniones diversas, serán reflejadas en las actas de las reuniones.

#### **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES**

**PRIMERA.-** El plazo de vigencia del funcionamiento del GTR-MIZMC, materia del presente reglamento, es indefinido.

**SEGUNDA.-** La conformación, decisiones y resultados del GTR-MIZMC, deberán llevarse a cabo teniendo el marco normativo nacional y regional aplicable.

**TERCERA.-** En el marco de lo dispuesto en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM y sus modificatorias, los resultados y decisiones que resulten de las reuniones del GTR-MIZMC, serán publicados en el portal institucional del Gobierno Regional de (NOMBRE).



FASE PREPARATORIA - PASO 2  
HERRAMIENTA 5: CONFORMACIÓN DEL  
COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL

**MODELO DE ORDENANZA MUNICIPAL PROVINCIAL**

**ORDENANZA N°...**

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE (NOMBRE)

**POR CUANTO:**

El Concejo Municipal Provincial de (NOMBRE), en Sesión Ordinaria de fecha..., en atención al Informe N° (...) de (indicar el órgano o autoridad que estará encargada de presentar el informe al Consejo Municipal) de la Municipalidad Provincial de (NOMBRE),

**CONSIDERANDO:**

Que, de acuerdo a lo establecido en el artículo 194 de la Constitución Política del Perú y la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la Municipalidad es un órgano de Gobierno Local con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, mediante Ordenanza Regional N° (...), se declara de Interés Regional el Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras en el ámbito del departamento de (Nombre);

Que, mediante *(indicar el documento del titular de la municipalidad provincial donde designa la unidad orgánica)*, el señor Alcalde de la Municipalidad Provincial de (NOMBRE), designó a la Gerencia Municipal (NOMBRE), como la encargada de presentar la propuesta de conformación del Comité de Gestión Local ante el Concejo Municipal para su aprobación, así como elaborar el informe técnico que sustente la emisión de la Ordenanza Municipal Provincial que establezca el inicio del proceso de formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costera;

Que, con Acta de Sesión N° (...) del Concejo Municipal Provincial, de fecha (...), se aprueba la conformación del Comité de Gestión Local, el mismo que será oficializado mediante Ordenanza;

Que, mediante Informe Técnico N° (...) de la Gerencia Municipal (NOMBRE), se exponen las consideraciones para el inicio del proceso de formulación del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras de la Provincia de (NOMBRE), destacando que... *(Incluir las consideraciones relevantes del informe técnico)*;

Que, estando a lo expuesto y conforme a las facultades conferidas en el artículo 40 de la Ley Orgánica de Municipalidades, el Concejo Municipal en forma ...; aprobó la siguiente;

**ORDENANZA QUE DISPONE EL INICIO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE MANEJO INTEGRAL DE LA ZONA MARINO COSTERA Y OFICIALIZA LA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL**

**Artículo Primero.-** APROBAR el inicio del proceso de formulación del Plan de Manejo Integral de la Zona Marino Costera.

**Artículo Segundo.-** DESIGNAR a la Comisión de Gestión Local –CGL (NOMBRE) conformada por regidores de la Municipalidad Provincial, con la finalidad de que impulsen el proceso de formulación del PMIZMC, así como...

**Artículo tercero.-** OFICIALIZAR la conformación del CGL, quien se encargará de dirigir el proceso de formulación del Plan de Manejo Integral de la Zona Marino Costera.

El CGL estará integrado por:

- a) La Gerencia Municipal (NOMBRE), que ejercerá la Secretaría Técnica.
- b) Los representantes de las Municipalidades Distritales de las Zonas Marino Costeras.
- c) *(demás integrantes de acuerdo a lo aprobado en Acta de Sesión del Concejo Municipal).*

**Artículo Cuarto.-** FUNCIONES del Comité de Gestión Local de la provincia de (NOMBRE):

- a) Elaborar el plan de trabajo para la formulación del PMIZMC.
- b) Asegurar la óptima realización de las actividades en función de los resultados previstos.
- c) Distribuir y coordinar las tareas en las fases de formulación y aprobación del PMIZMC, en función a sus competencias.
- d) Coordinar la ejecución del plan de trabajo para la formulación del PMIZMC con GTR-MIZMC y la DGOTA – MINAM.

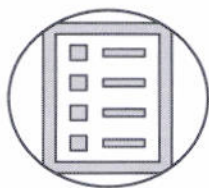
**Artículo Quinto.-** ENCARGAR a la Gerencia Municipal (NOMBRE), quien ejerce la Secretaría Técnica, la instalación del Comité de Gestión Local dentro del plazo de quince (15) días , contados a partir de la publicación de la presente Ordenanza.

**Artículo Sexto.-** DISPONER que dentro del plazo de treinta (30) días hábiles desde la instalación del Comité de Gestión Local, éste debe elaborar y aprobar su Reglamento Interno.

**Artículo Séptimo.-** ENCARGAR a la Secretaría General de la Municipalidad Provincial de (NOMBRE), la publicación de la Ordenanza en el Diario Oficial El Peruano, y en el portal web de la entidad *(incluir dirección web)*.

Regístrese, comuníquese, publíquese y cúmplase.

(NOMBRE)  
Alcalde Provincial



## FASE PREPARATORIA - PASO 2

### HERRAMIENTA 6: ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Las actividades para elaborar el plan de trabajo se detallan a continuación:

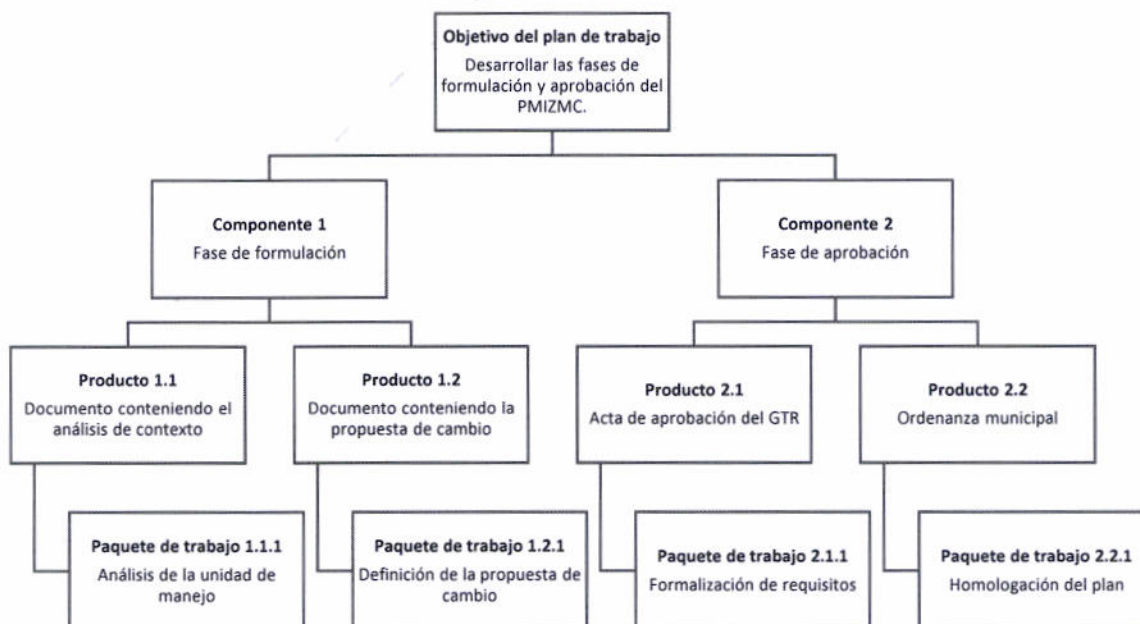
#### 1. Elaboración de la Estructura de Desglose del Trabajo - EDT

La EDT, constituye el primer paso para la elaboración de un plan de trabajo. Se trata de una herramienta que consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos propuestos y crear los productos requeridos. La EDT organiza y define el alcance total del trabajo a realizar; sin embargo, no es funcional cuando se transforma en una lista de cientos de actividades.

La creación de la EDT no es un ejercicio o un trabajo de una sola persona. Para poder lograr una EDT efectiva, se debe contar con la participación del CGL y de otros interesados para que puedan identificar los componentes de la EDT según el tipo de trabajo.

El CGL inicia el desglose de las actividades empezando por el objetivo final hasta llegar al nivel de paquetes de trabajo. Una estructura que facilita el orden de los diferentes niveles de la EDT se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 5  
Estructura de Desglose del Trabajo  
(Ejemplo)



Se debe tener en cuenta que la EDT puede contar con tantos componentes, productos y paquetes de trabajo como se requiera.

## 2. Elaboración del cronograma de trabajo

Un cronograma es más que la suma de los tiempos de las actividades planteadas en el punto anterior ya que presenta toda la secuencia lógica y los pasos a seguir para entregar los productos. Dado que el tiempo es una de las restricciones más importantes, el cronograma se convierte en la herramienta que el CGL usará con más frecuencia, no solo para controlar el avance del proceso, sino también para realizar el análisis y los ajustes que sean necesarios.

El proceso de creación del cronograma es dinámico. A medida que se crea el cronograma, el CGL comprenderá mejor las relaciones, las dependencias y la duración total para la formulación y aprobación del PMIZMC. Esto permite analizar la información para optimizar el uso de los recursos y cumplir con las metas dentro del plazo previsto.

De acuerdo con el gráfico 5, los insumos para la elaboración del cronograma son los siguientes:

- **Estructura de Desglose del Trabajo:** organiza y define el alcance total del proceso; los trabajos que no están incluidos en la EDT quedan fuera del proceso a desarrollar.
- **Restricciones:** son factores que limitan las opciones del CGL; por ejemplo, la fecha de conclusión es una restricción que limita las opciones del CGL.
- **Dependencias:** pueden ser obligatorias, discrecionales o externas; es decir, fuera del control del CGL.
- **Calendario de recursos:** es la disponibilidad para el uso de los recursos disponibles.

Basándose en la lista de paquetes de trabajo identificados en la EDT, el CGL inicia la estimación de la duración de cada actividad. Este proceso no tiene que ser algo complejo. Las técnicas más frecuentes para estimar la duración de las actividades son:

- **Juicio de expertos:** Teniendo en cuenta experiencias anteriores, los expertos pueden proporcionar tiempos estimados de duración. Esta técnica es útil para aquellas actividades en las que el equipo tiene bastante experiencia.
- **Estimación análoga:** Es una técnica para estimar la duración o el costo de una actividad mediante el uso de información histórica. Utiliza parámetros de una experiencia similar, tales como la duración, el presupuesto y la complejidad. Por lo general, es menos costosa respecto a las otras técnicas, pero también tiene menor exactitud.
- **Estimación paramétrica:** Utiliza una relación estadística entre datos históricos y otras variables para calcular una estimación de los parámetros de una actividad tales como el costo y la duración. Con esta técnica se pueden obtener niveles más altos de exactitud, pero toma más tiempo y es más costosa.
- **Estimación por tres valores:** Puede lograrse una mayor exactitud tomando en consideración el grado de incertidumbre y el riesgo. Para determinar esta estimación, se utiliza el método PERT, el cual calcula la duración esperada utilizando la siguiente fórmula:

$$De = (O + 4M + P) / 6$$

Donde:

De = duración esperada

O = duración optimista

M = duración más probable (realista)

P = duración pesimista



Adicionalmente, para desarrollar los estimados de duración, se deben incluir reservas por contingencias o de tiempo. Estas pueden ser un porcentaje de la duración estimada de una actividad o una cantidad fija de períodos de trabajo.

El primer paso para crear el cronograma consiste en determinar la secuencia lógica de las actividades. Estas deben ordenarse con exactitud ya que constituyen el soporte del plan de trabajo realista y alcanzable. La secuencia también determina las dependencias entre las actividades. Por ejemplo, hay actividades que no pueden empezar hasta que la actividad anterior haya terminado.

Una vez que el CGL haya terminado con la diagramación de la red de actividades, es necesario determinar la ruta crítica. Esta se define como aquella que va desde el inicio hasta el final de las actividades y que toma más tiempo en comparación con las otras rutas. Es también la que no tiene espacios u holguras de tiempo entre actividades, lo que significa que cualquier demora en alguna de las actividades en esta ruta resultará en un retraso para obtener el PMIZMC. Calcular los valores para encontrar la ruta crítica es un proceso complejo ya que se debe determinar la duración de cada actividad en relación con los estimados, que incluyen los tiempos de holgura para que una actividad se inicie y concluya. El uso de programas de computación puede facilitar este proceso.

El diagrama de Gantt es una presentación gráfica muy utilizada cuyo objetivo es mostrar la duración prevista para las diferentes actividades a lo largo del tiempo total previsto. Se utiliza con frecuencia para presentar el cronograma de trabajo a los interesados ya que su presentación gráfica favorece su comprensión. Básicamente, el diagrama está compuesto por un eje vertical, en el que se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas. Cada actividad se presenta en forma de una barra o línea que muestra el inicio y el final, los grupos de actividades relacionados entre sí y las dependencias entre ambos.

Como resultado se obtendrá el cronograma, herramienta que le permite al CGL hacer un seguimiento del avance del trabajo y poder determinar acciones compensatorias si es que existen retrasos en las actividades programadas. El cronograma es una herramienta de uso continuo que debe ser consultada frecuentemente.

El cronograma no solo permite identificar las actividades que se deben realizar, sino que también es un registro de las tareas que se completaron. A medida que las actividades propuestas se inician y se completan, el CGL deberá actualizar la información del cronograma en relación con la fecha real de inicio y término de cada actividad. Esta información se utiliza para comparar las fechas del cronograma original con las fechas reales, lo que permite detectar desviaciones o retrasos, frente a los cuales el CGL puede desarrollar e implementar acciones correctivas y preventivas.

### 3. Elaboración de la matriz de adquisiciones

En caso sea necesario, se debe elaborar la matriz de adquisiciones, la cual sirve de guía para la gestión de la contratación de bienes o servicios para la formulación del PMIZMC. A la vez es un insumo para desarrollar el plan de adquisiciones. Este plan identifica y define los bienes y los servicios que serán adquiridos, los tipos de contratos que se utilizarán, el proceso de aprobación del contrato y los criterios de decisión.

La matriz define también los métodos de contratación (y sus plazos) que se precisan en el cronograma de trabajo y además relaciona estas contrataciones con los productos establecidos en la EDT. El plan de adquisiciones debe ser lo suficientemente detallado para identificar

claramente los pasos necesarios y las responsabilidades de la contratación desde el principio hasta el final. El CGL debe asegurar que el plan facilite el proceso de adquisiciones y que no se convierta en una tarea abrumadora.

Los pasos que se deben realizar para la elaboración de la matriz de adquisiciones, son los siguientes:

- Crear una lista completa de los bienes y servicios que se requieren para la formulación del PMIZMC.
- Determinar el sistema de adquisición.
- Asignar el porcentaje de la fuente de financiamiento para la adquisición.
- Calcular un presupuesto estimado.
- Fijar la fecha estimada de publicación de la adquisición.
- Pautar la fecha de firma del contrato.
- Establecer la fecha estimada del término del contrato.

La matriz se resume en una lista que facilita el seguimiento de la adquisición de los diferentes bienes y servicios requeridos para la formulación del PMIZMC. Además, sirve de insumo para crear un plan de adquisiciones, el cual debe actualizarse regularmente consultando con la unidad de adquisiciones y/o entidad financiadora sobre cualquier cambio en las fechas o los presupuestos asignados.

Tabla 5  
Matriz de adquisiciones

Producto	Tipo de adquisición	Modalidad de adquisición	Fechas estimadas		Presupuesto estimado
			Inicio	Fin	

#### 4. Elaboración de la matriz de riesgos

La identificación, el análisis y la clasificación de los riesgos<sup>16</sup> le permiten al CGL contar con información para una pronta detección de las causas y las consecuencias que estos podrían ocasionar en los objetivos y los resultados esperados con la finalidad de eliminar o atenuar los riesgos y sus consecuencias.

La identificación de riesgos determina qué eventos pueden afectar el proceso de formulación del PMIZMC de manera positiva o negativa. Esta identificación se realiza a través de un proceso participativo en el que el CGL, junto con los expertos en la materia u otras partes interesadas, contribuye con ideas y aporta su experiencia. La técnica recomendada para identificar los riesgos es la lluvia de ideas, para lo cual en una o varias reuniones, los participantes generan una lista de riesgos que pueden ocurrir teniendo en cuenta los objetivos, el alcance, el cronograma y el presupuesto para la formulación del PMIZMC. Esta lista puede clasificarse según categorías de riesgos.

<sup>16</sup> El riesgo se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan. Los riesgos tienen su origen en la incertidumbre presente en todos los proyectos.

Para cada riesgo identificado se debe contar con información sobre sus características ya que eso ayuda a definir su probabilidad y a analizar su impacto sobre el proceso de formulación del PMIZMC.

La clasificación de los riesgos proporciona una estructura que garantiza un proceso completo de identificación sistemática con un nivel de detalle uniforme. Además, ayuda a la calidad y la efectividad en la identificación de los riesgos y a su eventual análisis y cuantificación.

Es una buena práctica revisar las diferentes clasificaciones durante la identificación de los riesgos. Es posible que se requiera adaptar, ajustar o extender las clasificaciones basadas en proyectos anteriores antes de que dichas categorías puedan utilizarse en el proyecto actual.

La matriz de riesgos permite capturar la información más relevante de los riesgos identificados y evaluarlos según su probabilidad de ocurrencia<sup>17</sup> y su nivel de impacto<sup>18</sup> durante el proceso de formulación del PMIZMC.

La matriz de riesgos presenta ocho columnas, que corresponden a los siguientes elementos:

1. Número de identificación del riesgo.
2. Componente/producto: según la EDT.
3. Tipo de riesgo: categorización o taxonomía del riesgo.
4. Riesgo: descripción del riesgo.
5. Impacto: valor que determina el impacto en el proceso de formulación del PMIZMC; se mide en una escala de tres niveles, donde 1 es el nivel más bajo y 3 es el más alto.
6. Probabilidad: valor que determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo; al igual que el impacto, se mide en una escala de tres niveles.
7. Calificación: valor que permite calificar el riesgo según el impacto y la probabilidad de ocurrencia; se calcula multiplicando el valor de impacto por el de probabilidad.
8. Evaluación: valor que permite ordenar los riesgos según el valor y el nivel.

Tabla 6  
Matriz de riesgos

N°	C/P	Tipo de riesgo	Riesgo	I	P	C	Evaluación	
							Valor	Nivel

Para facilitar la evaluación de los riesgos, se pueden usar tablas que permitan emplear valores para determinar tanto la probabilidad como el impacto del riesgo. La cuantificación de probabilidad se puede establecer usando una simple escala de tres niveles, en la que cada nivel tiene un valor predeterminado.

<sup>17</sup> La **probabilidad** es un parámetro que mide la posibilidad de que ocurra un riesgo. Los datos para considerar la probabilidad de los riesgos en el proyecto provienen de la información histórica, los datos estadísticos de riesgos en procesos similares y el juicio de expertos.

<sup>18</sup> El **impacto** es el efecto negativo o positivo que un riesgo tiene sobre los objetivos propuestos y se mide como un factor en función de su importancia en el proceso de elaboración de la ZEE. Los objetivos están relacionados con las restricciones asociadas al costo, tiempo, alcance y calidad.

Tabla 7  
Cuantificación de probabilidades

Nivel	Valor	Significado
Alto	3	Existen factores (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una alta posibilidad de ocurrencia.
Medio	2	El riesgo podría presentarse, pero no existen factores que indiquen alta posibilidad de ocurrencia.
Bajo	1	Los antecedentes permiten concluir que la posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja o no proporcionan una base suficiente como para considerarlo de un nivel medio o alto.

La cuantificación de impacto se puede hacer mediante el uso de una escala de tres niveles.

Tabla 8  
Cuantificación del impacto

Nivel	Valor	Significado
Alto	3	Afecta de manera crítica los resultados y la sostenibilidad del proceso de formulación del PMIZMC.
Medio	2	Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de materialización que en el nivel alto.
Bajo	1	No se considera importante el efecto o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados.

Cuando se completa la matriz de riesgos y estos han sido identificados y cuantificados según su nivel de impacto y probabilidad, CGL deberá desarrollar un mapa de riesgos que le permitirá identificar aquellos que requieren una respuesta. La siguiente matriz de análisis de riesgos sirve para evaluar los riesgos según sus niveles de impacto y probabilidad. Los valores se obtienen al multiplicar el valor de impacto por el de probabilidad.



En la siguiente tabla se presentan las acciones que se deben implementar para los diferentes niveles de riesgos.

Tabla 9

Acciones del proyecto para los diferentes niveles de riesgo

Valor	Nivel	Acciones
6 a 9	Alto	Gestionar: se requiere plan de respuesta.
3 y 4	Medio	Monitorear: se requiere que el CGL haga un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto han cambiado.
1 y 2	Bajo	Aceptar: es mejor aceptar el riesgo ya que el impacto no es significativo y la probabilidad de que suceda el evento es baja.

El análisis de riesgos permite identificar aquellos riesgos que si llegaran a ocurrir tendrían un mayor impacto en el proceso de formulación del PMIZMC y, de esta manera, poder desarrollar planes de respuesta que incluyan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas. No es práctico ni económicamente viable desarrollar planes de respuesta para todos los riesgos.

Una vez que el CGL ha analizado los posibles riesgos sobre la base de su impacto y probabilidad, deberá planificar la respuesta a ellos. Las decisiones sobre estas acciones se basan principalmente en encontrar un balance entre el costo de desarrollar una respuesta a un riesgo, por una parte, y su impacto potencial, por la otra. En muchos casos, el costo de implementar una respuesta puede ser más grande que el costo del impacto si el riesgo ocurre.

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso por el cual se desarrollan alternativas y se definen acciones para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia de las amenazas y para aumentar el impacto y/o la probabilidad de las oportunidades. Las respuestas tienen que ser consistentes con las importancias del riesgo, aplicadas en el momento adecuado, realistas, acordadas por todas las partes implicadas y costo-efectivas.

Las cuatro respuestas (estrategias) para los riesgos con impacto negativo o amenazas son las siguientes:

- **Evitar:** Realizar cambios en el plan para eliminar el riesgo. Esto puede implicar cambios en el cronograma o el alcance de la EDT para eliminar la amenaza.
- **Transferir:** Trasladar el impacto de una amenaza a un tercero junto con la responsabilidad de la respuesta.
- **Mitigar:** Disminuir la probabilidad y/o impacto de que se produzca el riesgo.
- **Aceptar:** No tomar ninguna medida a menos de que el riesgo suceda. Esta estrategia se da cuando no es viable o rentable abordar el riesgo de otra manera. Hay dos tipos de aceptación de una amenaza: pasiva, no hacer nada, y activa, establecer una reserva de contingencia en tiempo o dinero.

Las respuestas o estrategias para los riesgos con impacto positivo u oportunidades son:

- **Explotar:** Hacer realidad la oportunidad.
- **Mejorar:** Aumentar la probabilidad y/o el impacto de una oportunidad.
- **Compartir:** Pasarle la oportunidad a un tercero para que la concrete en beneficio del proceso de formulación del PMIZMC.
- **Aceptar:** Aprovechar la oportunidad cuando esta se presente sin haber hecho algo para que sucediera.

Con una matriz de riesgos completa, el CGL podrá planificar las acciones necesarias para gestionar los riesgos de mayor prioridad. Para eso, puede usar la matriz de gestión de riesgos, que le permite identificar las acciones que se tomarán para evitar, transferir o mitigar los riesgos críticos, determinar los responsables que las llevarán a cabo, especificar un presupuesto y un cronograma para realizarlas, y controlar los resultados de las acciones basándose en los indicadores de resultado.

La matriz de riesgos está compuesta por los siguientes elementos:

- Identificación del riesgo.
- Descripción de la respuesta al riesgo.
- Presupuesto asignado.
- Fecha de inicio de la acción.
- Fecha estimada para finalizar la acción.
- Nombre del responsable o dueño de la acción.
- Indicador del cumplimiento que determina si se efectuaron las acciones correctamente.

#### 5. Elaboración de la matriz de responsabilidades

La gestión de los recursos humanos (RRHH) consiste en realizar todos los procesos necesarios para asegurarse de que se hayan identificado y asignado los mejores recursos humanos disponibles para lograr los objetivos establecidos dentro de sus respectivas restricciones de tiempo, alcance y costo. Una de las herramientas de mayor uso en la gestión de los RRHH es la matriz de asignación de responsabilidades (MAR). Esta matriz se usa para ilustrar las conexiones entre el trabajo que debe realizarse y los miembros del CGL y otros interesados. Además, identifica qué grupo o unidad del equipo técnico es responsable de cada componente de la EDT. Con la matriz, el CGL tiene información que le permite identificar los roles, las responsabilidades y los niveles de autoridad para las actividades específicas.

Los insumos requeridos para la creación de la matriz de asignación de responsabilidades son los siguientes:

- **Estructura de Desglose del Trabajo:** información sobre el alcance del trabajo.
- **Cronograma de actividades:** estimación de tiempo para cada actividad.
- **Riesgos:** identificación de las respuestas a los riesgos.
- **Factores organizacionales:** grupos o unidades que participarán en el proceso de formulación del PMIZMC.

Una vez desarrollada la EDT, el siguiente paso consiste en visualizar cuáles son las tareas críticas en función de los entregables prioritarios, revisar los paquetes de trabajo y determinar cuántas personas son necesarios para lograr los resultados esperados.

Este ejercicio de identificar quién hace el trabajo permite determinar qué recursos ya existen en el Gobierno Regional o local y cuáles se deben contratar. Es decir, se determina quiénes tienen experiencia en procesos similares, qué conocimientos técnicos específicos se requieren, qué necesidades de capacitación o entrenamiento existen, cuál será su costo y cuándo se requieren. Los detalles acerca de cuándo realizar esta u otras actividades se determinan durante la creación del cronograma.

Una vez identificados los recursos humanos necesarios, el CGL es responsable de negociar todas las decisiones y las actividades relativas a estos recursos. Esto se debe a que varios de los recursos que se consideran para participar en el proceso de formulación del PMIZMC podrían

estar asignados a otros proyectos o sus alcances de trabajo podrían requerir cambios para ajustarse a las necesidades del proceso en marcha.

La matriz de asignación de responsabilidades (MAR), es una de las herramientas más útiles en la gestión de RRHH. La matriz conecta la organización para la formulación del PMIZMC con la EDT para asegurarse de que todos y cada una de las actividades de los paquetes de trabajo sean asignados a algún actor.

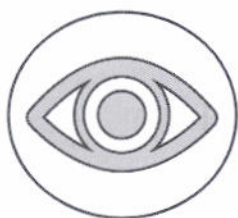
Los formatos más comunes de la MAR son los siguientes:

- De tipo narrativo: se describe detalladamente aspectos de las responsabilidades, la autoridad, las competencias, las relaciones de trabajo, las interacciones, las duplicidades y la superposición de roles, y las calificaciones requeridas.
- Tipo diagrama: se basa en las cuatro variables más importantes de los RRHH y es conocida como matriz RACI por sus siglas en inglés.
  - R: Responsable de la ejecución (*Responsible*): alguien que es responsable; de esta manera, para cada producto establecido en la EDT existe normalmente una persona responsable de su ejecución o de asegurarse que se ejecute.
  - A: Aprueba (*Accountable*): alguien que asume la responsabilidad final por la ejecución correcta y completa de un producto y recibe las informaciones de los responsables de su ejecución.
  - C: Consultado (*Consulted*): alguien que no está implicado directamente en la ejecución de un producto, pero que proporciona algún tipo de insumo para formulación del PMIZMC o es consultado para saber su opinión o pedirle un consejo.
  - I: Informado (*Informed*): alguien que recibe los resultados de un producto o recibe información acerca de los avances.

Tabla 10  
Ejemplo de matriz RACI  
(Ejemplo)

Producto	Miembros del equipo			
	CGL	DGOTA	GTR	MP
Homologación del plan				
Elaboración del informe sustentatorio	R	C	I	A
Elaboración del cuadro de mando	R	C	A	I
Emisión de la ordenanza municipal	R			A

La matriz de asignación de responsabilidades sirve sobre todo para dar claridad acerca de las responsabilidades de los involucrados sobre sus actividades. De esta manera, el equipo sabe con certeza quién es responsable de cada trabajo y, así, se evita la duplicidad de funciones o la existencia de trabajo que no tenga un responsable.



## FASE DE FORMULACIÓN - PASO 1

### HERRAMIENTA 7: CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE MANEJO

Para la descripción de las principales características de las unidades de manejo, se debe utilizar las guías temáticas que se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 11  
Subsistema socioeconómico

Tema	Objetivo	Preguntas centrales
Estructura productiva y especialización.	Identificar las principales actividades económicas existentes en la unidad de manejo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los principales sectores, productos o servicios generados por la unidad de manejo?</li> <li>• ¿Cuánto empleo se genera en la unidad de manejo y en qué sectores o actividades?</li> <li>• ¿Cuál es la composición en términos de tamaño de empresas?</li> <li>• ¿Cuál es la orientación de mercados de la producción local?</li> </ul>
Tecnología, productividad	Identificar grado tecnológico de los sectores productivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué grado tecnológico tienen los sectores productivos?</li> </ul>
Organización empresarial	Identificar las características de las organizaciones empresariales existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántas organizaciones empresariales hay por sector?</li> <li>• ¿Cuál es el tamaño de las organizaciones?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de colaboración entre las organizaciones empresariales?</li> <li>• ¿Cuál es la importancia de las organizaciones en el diseño de políticas de fomento?</li> </ul>
Dinámica económica y demográfica	Identificar las tendencias de años recientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la tasa de crecimiento de la población en años recientes?</li> <li>• ¿Cuál es la dinámica económica a nivel de PEA?</li> </ul>
Políticas de fomento productivo	Identificar los principales programas o políticas de fomento productivo existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen políticas para las PYME?</li> <li>• ¿Existen políticas de promoción de empleo?</li> <li>• ¿Qué otras políticas de fomento existen en la unidad de manejo?</li> </ul>
Políticas sociales, municipales, regionales y nacionales	Identificar específicamente que características poseen las políticas sociales de nivel municipal, regional y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las políticas sociales llevadas a cabo frente a los problemas de informalidad en el empleo, protección social, promoción del empleo, políticas de salud y de mejoramiento de la cobertura y calidad de la educación a nivel local, regional y nacional?</li> <li>• ¿Cuál es el sistema de financiamiento de los programas sociales?</li> <li>• ¿Cómo se focalizan los programas sociales?</li> <li>• ¿Qué grado de sostenibilidad tienen esos programas sociales?</li> <li>• ¿Los programas sociales que se ejecutan en la unidad de manejo responden a las siguientes preguntas: ¿son las mujeres el objetivo del proyecto? ¿fueron consultadas las mujeres sobre el diseño, implementación, supervisión y</li> </ul>



Tema	Objetivo	Preguntas centrales
		<p>evaluación de proyectos? ¿cómo se refuerza el empoderamiento de las mujeres en estos proyectos? ¿qué impacto tiene en la mejora de vida de las mujeres este proyecto?</p>
Educación	Reconocer las características del sistema educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la media de escolaridad de la población?</li> <li>• ¿Cuáles son los índices de analfabetismo?</li> <li>• ¿Qué porcentaje de alumnos deja el sistema escolar?</li> <li>• ¿Qué porcentaje de alumnos accede a educación superior?</li> <li>• ¿Cuál es la cobertura?</li> <li>• ¿Existe algún sistema de medición de la calidad de la enseñanza? ¿Cuáles son sus resultados en la unidad de manejo?</li> <li>• ¿Cómo se articula la educación con el empleo?</li> </ul>
Vivienda	Describir las repercusiones que tienen las políticas de viviendas de los últimos años en la unidad de manejo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué características tienen las viviendas en la unidad de manejo? ¿Concuerdan con la cultura del territorio? ¿Son suficientemente amplias? ¿Poseen estándares de calidad en su construcción?</li> <li>• ¿Qué políticas se han llevado a cabo en materia de viviendas sociales en los últimos años?</li> </ul>
Empleo y pobreza	Identificar las características de las condiciones de empleo y pobreza en la unidad de manejo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la distribución de la renta en la población estudiada?</li> <li>• ¿Cuál es la tasa de desempleo de larga duración?</li> <li>• ¿Cuál es el tipo de empleo más recurrente?</li> <li>• ¿Cuál es la tasa de informalidad que se presenta en la unidad de manejo?</li> <li>• ¿Qué dicen las tasas de pobreza e indigencia en el territorio?</li> </ul>
Salud	Identificar los puntos más débiles del sistema de salud en la unidad de manejo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se financia el sistema de salud?</li> <li>• ¿Cuáles son las enfermedades más recurrentes?</li> <li>• ¿Cuál es la causa de muerte más frecuente?</li> </ul>
Participación ciudadana	Identificar algunos datos que muestren el empoderamiento de las personas en relación con sus propios problemas sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la actitud de las personas frente a las adversidades sociales que les toca vivir? Son proactivos, reactivos, o tienen una actitud propia del "clientelismo asistencialista" ¿Tienen expectativa de movilidad social?</li> <li>• ¿Las personas se sienten identificadas con el lugar donde viven? ¿Gustan de vivir en él? ¿Sienten que son parte de las decisiones que se toman?</li> <li>• ¿Qué percepciones manifiestan las personas con relación al clima de confianza y el sentido de solidaridad que tienen en la unidad de manejo?</li> <li>• ¿Qué piensan las personas sobre la administración de justicia, sobre la seguridad en el empleo, sobre la confianza en las instituciones, sobre la valoración de la democracia y el interés por la política y los partidos políticos?</li> </ul>

Tabla 12  
Subsistema físico natural

Tema	Objetivo	Preguntas centrales
Identidad territorial	Determinar el sentido de pertenencia de la población con la unidad de manejo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la unidad espacial de referencia? ¿Qué características físicas identifican a la unidad de manejo? ¿Qué aspectos lo distinguen de otras unidades de manejo?</li> </ul>
Posición de la unidad de manejo en el sistema al cual pertenece	Identificar su papel dentro de los sistemas territoriales al que pertenece.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la posición de la unidad de manejo en el sistema al cual pertenece?</li> <li>• ¿Cuál su grado de cercanía con los mercados regionales y nacionales? ¿tiene condiciones de conectividad?</li> <li>• ¿Cuáles son sus ventajas en cuanto a localización?</li> <li>• ¿Cuál es el flujo de personas y de productos entre esos asentamientos y de éstos con la región de la cual forma parte?</li> </ul>
Estructura del territorio	Caracterizar al territorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el tipo de distribución de la población y de las actividades económicas en la unidad de manejo? ¿existe alguna zonificación del territorio comunal: paisajes, juntas de vecinos, zonas industriales, zonas comerciales? ¿Si es así, están claramente delimitadas y se la utiliza como un instrumento de gestión municipal?</li> <li>• ¿Cómo es la distribución territorial del bienestar, de los servicios y de las oportunidades (¿acceso a los servicios básicos, a las oportunidades laborales, a la información, a la participación)?</li> </ul>
Sostenibilidad del modelo territorial existente	Identificar los principales conflictos y vulnerabilidades en las formas de uso de los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el grado de sostenibilidad del modelo de crecimiento territorial existente?</li> <li>• ¿Cuáles son los principales conflictos por el uso de los recursos naturales? ¿Cuáles son los principales actores que participan en estos conflictos?</li> <li>• ¿Cuáles son las posibilidades de intervención en la regulación y orientación de esos conflictos?</li> </ul>
	Identificación y espacialización del estado de los ecosistemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los ecosistemas marino costeros que existen en las unidades de manejo?</li> <li>• ¿Dónde están ubicados los ecosistemas marino costeros?</li> <li>• ¿Existen evidencias de degradación de estos ecosistemas marinos costeros?</li> <li>• ¿Cuál son los usos y actividades vinculadas a los ecosistemas marinos costeros?</li> </ul>
Existencia de reglas estratégicas que permiten abordar los desafíos de la comuna y municipio.	Identificar si existe una propuesta de reglas estratégicas que permiten enfrentar el ordenamiento territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los principales problemas asociados al uso y ocupación de la unidad de manejo? ¿Existe una preocupación en la municipalidad y en los actores locales por el uso y ocupación de la unidad de manejo?</li> <li>• ¿Existen estudios de ordenamiento del territorio? ¿Si es así, se los utiliza como un instrumento para la gestión?</li> <li>• ¿Están alineados los objetivos del plan de desarrollo con los objetivos del plan físico/regulador?</li> </ul>

Tabla 13  
Subsistema político administrativo

Tema	Objetivo	Preguntas centrales
Gestión pública local	Identificar específicamente qué características tiene la gestión del Gobierno Local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se organiza la institucionalidad municipal?</li> <li>• ¿Cómo es la organización territorial de la unidad de manejo?</li> <li>• ¿Cuáles servicios públicos están presentes en la unidad de manejo?</li> <li>• ¿La municipalidad induce la participación comunitaria en las decisiones que se toman?, ¿Promueve la educación ciudadana para ello?</li> <li>• ¿Qué aspectos hace énfasis el plan de desarrollo actual?</li> <li>• ¿Se puede extraer alguna conclusión acerca del estilo de planificación y de gestión implícito en el plan de desarrollo?</li> <li>• ¿La inversión y el gasto público y privado se ha orientado de acuerdo con el plan de desarrollo?</li> <li>• ¿Cada cuánto tiempo se rinde cuenta a la comunidad y bajo qué modalidades?</li> </ul>
Presupuesto: situación fiscal del municipio	Reconocer las fuentes de financiamiento de la municipalidad y su situación en el último ejercicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué instituciones nacionales y regionales financian proyectos en la unidad de manejo? ¿Cuáles financian programas sociales? ¿Cuánto financia la municipalidad con recursos propios?</li> <li>• ¿Cuáles son las fuentes de recursos propios de la municipalidad?</li> <li>• ¿Qué porcentaje de esos ingresos se destinan a inversión?, ¿Qué tipo de inversión?</li> <li>• ¿Qué ocurre con los gastos?</li> <li>• ¿Se puede hablar de autonomía institucional, fiscal y financiera en la municipalidad?</li> <li>• ¿La municipalidad está en condiciones de ser protagonista de su propio desarrollo con los recursos que cuenta?</li> </ul>
Tejido institucional: articulación y respuestas a la comunidad	Describir las condiciones en que se encuentra el tejido institucional local, teniendo en cuenta el término conceptual "gobernanza".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es el alcalde un líder en la comunidad? ¿Cómo caracterizaría ese liderazgo?, ¿articula actores locales?</li> <li>• ¿Cuáles son los perfiles de los actores locales?</li> <li>• ¿Cuáles son las características de la articulación interinstitucional que se lleva a cabo en la unidad de manejo?</li> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos de articulación interinstitucional?</li> </ul>



## FASE DE FORMULACIÓN - PASO 2

### HERRAMIENTA 8: ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Las actividades para realizar el análisis de problemas se detallan a continuación:

#### 1. Elaboración del listado de problemas

Para la elaboración del listado de problemas se debe realizar la siguiente pregunta: ¿Qué problemas derivados del (nombre del subsistema) obstaculizan el Manejo Integrado de las ZMC?

La pregunta se debe ir respondiendo primero de forma libre, para luego, poco a poco, ir concretando el listado de problemas. En un principio, no se debe eliminar ninguna idea, ni limitar la participación al tratar de clasificar los problemas de forma preliminar.

A modo de ejemplo, se presenta una parte del listado de problemas referidos al manejo integrado de las ZMC elaborado por los participantes del taller "Identificación de problemas referidos al Manejo Integrado de las ZMC de Piura, Tumbes y Lambayeque", realizado el 22 de junio de 2018.

Tabla 14  
Listado de problemas asociado al manejo integrado de las ZMC  
(Ejemplo)

Cód.	Problemas
1	Contaminación por efluentes domésticos e industriales
2	Inadecuada disposición final de residuos sólidos
3	Altos niveles de informalidad de los pescadores artesanales
4	Actividades ilegales de pesca
5	Disminución de la biomasa de especies hidrobiológicas
6	Pérdida de buenas prácticas ancestrales
7	Superposición de actividades petroleras en zonas de pesca
8	Pérdida de diversidad biológica
9	Insuficientes servicios básicos en la ZMC (agua, saneamiento y luz)
10	Incumplimiento de normas referidas a la pesca artesanal e industrial
11	Débiles capacidades para el MIZMC
12	Limitada innovación tecnológica
13	Degradación de los ecosistemas marino-costeros
14	Débil articulación interinstitucional para el MIZMC (gobernanza)
15	Conflicto de intereses entre pesca artesanal e industrial
16	Conflicto de intereses entre OSPAS

17	Débil fiscalización de los operadores ambientales
18	Inadecuada ubicación de asentamientos humanos
19	Limitada participación de la población en la emisión de normas
20	Limitada información para el manejo de nuevas especies
21	Incremento del esfuerzo pesquero

## 2. Descripción de problemas

Posteriormente, se debe describir cada uno de los problemas considerados en el listado final de forma clara y precisa, evitando ambigüedades.

Tabla 15  
Elementos para la descripción de problemas  
(Ejemplo)

Elemento	Descripción
Subsistema	Socioeconómico
Problema	Altos niveles de informalidad de pesca artesanal
Descripción	En el año 2017 la informalidad de la pesca artesanal se incrementó en 5% con respecto al año 2015.

## 3. Registro de problemas en la matriz de análisis estructural

Esta es una matriz de doble entrada que consta de dos ejes: horizontal y vertical, en cada uno de los cuales se debe registrar –en el mismo orden– los problemas identificados.

Gráfico 7  
Matriz de Análisis Estructural  
(Ejemplo)

Cód.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Pn
P1	0	0	0	0	0	0	0	0
P2	0	0	0	0	0	0	0	0
P3	0	0	0	0	0	0	0	0
P4	0	0	0	0	0	0	0	0
P5	0	0	0	0	0	0	0	0
P6	0	0	0	0	0	0	0	0
P7	0	0	0	0	0	0	0	0
Pn	0	0	0	0	0	0	0	0

#### 4. Análisis relacional de problemas

A partir de los problemas identificados se debe proceder a realizar el análisis relacional, sobre la base de la asignación de las siguientes ponderaciones:

Tabla 16  
Escala para valorar la influencia

Valor	Grado de influencia
0	No existe relación directa entre el primer y el segundo problema.
1	Existe una influencia débil entre el primer y el segundo problema.
2	Existe una influencia mediana entre el primer y el segundo problema.
3	Existe una influencia fuerte entre el primer y el segundo problema.

El análisis relacional es fila por fila. Es importante mantener la misma lógica durante todo el ejercicio realizando la siguiente pregunta ¿cómo influye el problema 1 sobre el problema 2?; si la respuesta es no, o la relación de influencia es mínima se asignará el valor de "0"; si la respuesta es sí, se realiza la siguiente pregunta: ¿cuál es el grado de influencia del problema que se encuentra en el eje vertical sobre la variable que se encuentran en el eje horizontal?

Al completar la matriz, se obtendrá el siguiente resultado:

Gráfico 8  
Matriz de Análisis Estructural con valores  
(Ejemplo)

Cód.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
P1		0	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0	0	0
P2	2		1	1	2	1	0	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	1	0	0	2
P3	3	3		3	2	2	0	2	0	3	0	0	3	0	2	3	1	0	0	0	3
P4	2	2	3		3	2	0	3	0	3	0	0	3	0	2	2	2	1	0	1	3
P5	0	0	0	2		2	0	2	0	2	0	0	2	0	3	3	0	0	0	0	3
P6	0	0	1	0	1		0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
P7	2	0	0	0	1	0		1	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1
P8	0	0	2	2	3	2	0		0	2	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	2
P9	3	3	0	0	2	0	0	2		0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
P10	2	1	3	3	3	0	0	2	0		0	0	2	0	3	0	2	0	1	0	1
P11	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2		2	3	3	2	2	2	3	2	1	1
P12	2	2	0	0	1	1	0	2	1	0	1		2	0	0	0	2	0	0	2	2
P13	0	0	0	0	3	0	0	3	0	1	0	0		0	1	1	0	0	0	0	2
P14	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	0	2		2	1	2	0	1	2	2
P15	0	0	1	2	0	2	0	2	0	3	0	0	2	2		3	0	0	1	0	3
P16	0	0	1	1	2	0	0	2	0	2	0	0	1	1	2		0	0	2	0	1
P17	3	3	2	2	2	1	1	3	0	2	0	0	2	0	1	1		0	1	0	2

P18	3	3	1	1	1	1	0	2	3	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1
P19	0	0	2	1	1	0	1	1	0	2	1	0	2	0	1	1	2	0	0	0
P20	0	0	1	1	2	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
P21	0	0	3	3	3	2	0	3	0	2	0	0	2	0	1	2	1	0	0	0

Es importante destacar que la relación que se establece, por ejemplo, entre el problema P1 y el P2 no es la misma a la relación que se puede establecer entre el problema P2 y el P1. Es decir, el sentido de la relación nos puede entregar valores diferentes.

### 5. Análisis del plano de influencias y dependencias

A partir de la calificación realizada anteriormente, se debe establecer los totales de cada fila y columna. La sumatoria de las filas expresan "influencia", mientras que la sumatoria de las columnas expresan "dependencia", tal como se muestra a continuación:

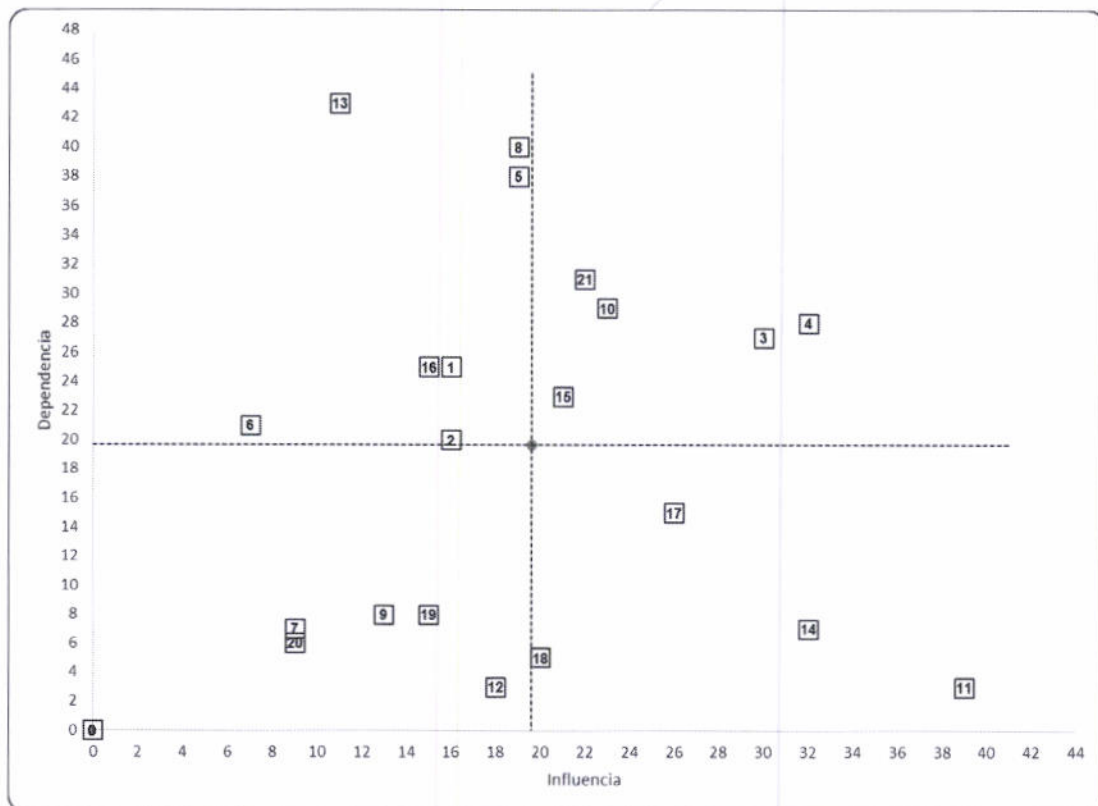
Gráfico 9  
Matriz de Análisis Estructural con valores totales  
(Ejemplo)

Cód.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	X
P1		0	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0	0	0	16
P2	2		1	1	2	1	0	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	1	0	0	2	16
P3	3	3		3	2	2	0	2	0	3	0	0	3	0	2	3	1	0	0	0	3	30
P4	2	2	3		3	2	0	3	0	3	0	0	3	0	2	2	2	1	0	1	3	32
P5	0	0	0	2		2	0	2	0	2	0	0	2	0	3	3	0	0	0	0	3	19
P6	0	0	1	0	1		0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	7
P7	2	0	0	0	1	0		1	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	9
P8	0	0	2	2	3	2	0		0	2	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	2	19
P9	3	3	0	0	2	0	0	2		0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	13
P10	2	1	3	3	3	0	0	2	0		0	0	2	0	3	0	2	0	1	0	1	23
P11	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2		2	3	3	2	2	2	3	2	1	1	39
P12	2	2	0	0	1	1	0	2	1	0	1		2	0	0	0	2	0	0	2	2	18
P13	0	0	0	0	3	0	0	3	0	1	0	0		0	1	1	0	0	0	0	2	11
P14	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	0	2		2	1	2	0	1	2	2	32
P15	0	0	1	2	0	2	0	2	0	3	0	0	2	2		3	0	0	1	0	3	21
P16	0	0	1	1	2	0	0	2	0	2	0	0	1	1	2		0	0	2	0	1	15
P17	3	3	2	2	2	1	1	3	0	2	0	0	2	0	1	1		0	1	0	2	26
P18	3	3	1	1	1	1	0	2	3	1	0	0	3	0	0	0	0		0	0	1	20
P19	0	0	2	1	1	0	1	1	0	2	1	0	2	0	1	1	2	0		0	0	15
P20	0	0	1	1	2	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0		1	9
P21	0	0	3	3	3	2	0	3	0	2	0	0	2	0	1	2	1	0	0	0		22
Y	25	20	27	28	38	21	7	40	8	29	3	3	43	7	23	25	15	5	8	6	31	

De esta forma, cada problema posee un valor de influencia total y un valor de dependencia total. Con estos valores se puede graficar la posición relativa de cada uno de los problemas en un plano de influencias (ordenadas) por dependencias (abscisas). Una vez que los problemas estén ubicados en el Plano de Influencias y Dependencias, se determina el rol de cada una de ellas según su posición en el plano:

- ✓ El cuadrante superior izquierdo, se configura bajo el promedio de la influencia y sobre el promedio de la dependencia, se interpreta como el de los problemas pasivos o también denominados los efectos del problema central.
- ✓ El cuadrante superior derecho, se configura sobre el promedio de la influencia y sobre el promedio de la dependencia, es donde encontramos los problemas centrales o críticos.
- ✓ El cuadrante inferior izquierdo, es aquel condicionado por estar bajo el promedio de la influencia y la dependencia, este cuadrante contiene los problemas que se configurarán como estructurales o exógenos, posteriormente pueden considerarse como supuestos para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- ✓ El cuadrante inferior derecho, es aquel condicionado por una influencia mayor y una dependencia menor que el promedio, se le denomina cuadrante de los problemas activos o de las causas del problema central.

Gráfico 10  
Plano de influencias y dependencias  
(Ejemplo)



Una vez que se haya determinado el rol de cada problema, según su posición relativa en el plano de influencias y dependencias, se recomienda elaborar un listado resumen para facilitar su posterior análisis.



Tabla 17  
Listado resumen de la posición de los problemas  
(Ejemplo)

Problemas centrales	Causas	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de informalidad de los pescadores artesanales.</li> <li>• Actividades ilegales de pesca.</li> <li>• Incumplimiento de normas referidas a la pesca artesanal e industrial.</li> <li>• Incremento del esfuerzo pesquero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento urbano desordenado (viviendas, hoteles, balnearios, otros).</li> <li>• Débiles capacidades para el MIZMC.</li> <li>• Débil articulación interinstitucional para el manejo integrado de la ZMC (gobernanza).</li> <li>• Débil fiscalización de los operadores ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminación por efluentes domésticos e industriales.</li> <li>• Inadecuada disposición final de residuos sólidos.</li> <li>• Depredación de especies hidrobiológicas.</li> <li>• Pérdida de diversidad biológica.</li> <li>• Degradación de los ecosistemas marino costeros.</li> <li>• Conflicto de interés entre OSPAs.</li> <li>• Débil fiscalización de los operadores ambientales.</li> </ul>

#### 6. Selección de problemas – objetivo

No existe una forma específica para seleccionar los problemas – objetivo. Sin embargo, para el proceso de elaboración del PMIZMC los problemas – objetivo serán aquellos problemas que figuran en el cuadrante superior derecho (mayor grado de influencia y dependencia). En caso se vea por conveniente, también se puede seleccionar como problema – objetivo aquellos que figuran en el cuadrante inferior derecho (mayor grado de influencia y baja dependencia) Esta clasificación de problemas es discrecional y dependerá del juicio de expertos. La definición de la lista final de problemas – objetivo, debe realizarse con la participación de los principales actores del sistema.

La experiencia demuestra que un número apropiado de problemas – objetivo es alrededor de 6 a 8, esto debido a que un número menor podría no reflejar los principales resultados del tema en estudio y un número mayor podría indicar que no se están seleccionando problemas que posteriormente puedan determinar los resultados finales del PMIZMC.



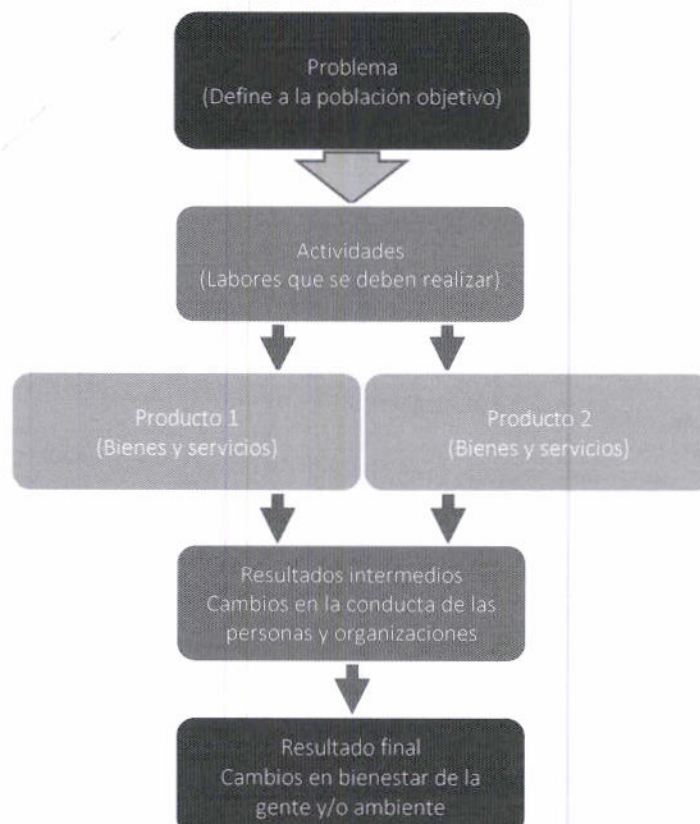
## FASE DE FORMULACIÓN - PASO 2

### HERRAMIENTA 9: CONSTRUCCIÓN DE LA RUTA DE CAMBIO

La ruta de cambio fija una definición lógica y plausible de cómo una secuencia de actividades y productos, relacionados directamente con los problemas centrales, interactúan con el comportamiento y define las vías para lograr los resultados e impactos. La ruta de cambio se esquematiza con los siguientes elementos:

- **Actividades.** Las acciones emprendidas o el trabajo que se debe realizar para transformar los problemas centrales en productos, en función a los recursos disponibles que incluyen el personal, el presupuesto, entre otros.
- **Productos.** Los bienes y servicios tangibles que producen las actividades consideradas en el PMIZMC (controlados de forma directa por los responsables de su implementación).
- **Resultados intermedios.** Son los que previsiblemente se lograrán cuando la población se beneficie de los productos. Es decir, son cambios en el comportamiento (forma de trabajar u operar) de instituciones y/o personas. En general, estos resultados se observan entre el corto y el mediano plazo. No suelen estar controlados de forma directa por los responsables de la implementación del PMIZMC.
- **Resultados finales.** Son los cambios que se quieren lograr en el bienestar o calidad de vida de la población y/o cambios en el ambiente en que viven. Normalmente, los resultados finales dependen de múltiples factores y se producen después de un período más largo.

Gráfico 11.  
Elementos de la ruta de Cambio

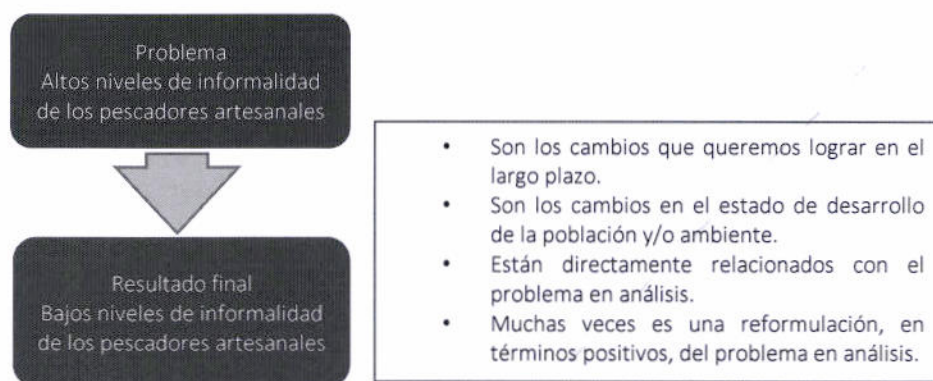


Los pasos para elaborar la ruta de cambio se detallan a continuación:

### 1. Definición del resultado final

Se debe definir los cambios que queremos alcanzar asociados al bienestar de la gente y/o ambiente. Para ello, es necesario responder la siguiente pregunta: ¿cuál es el resultado final que queremos lograr a partir del problema en análisis?

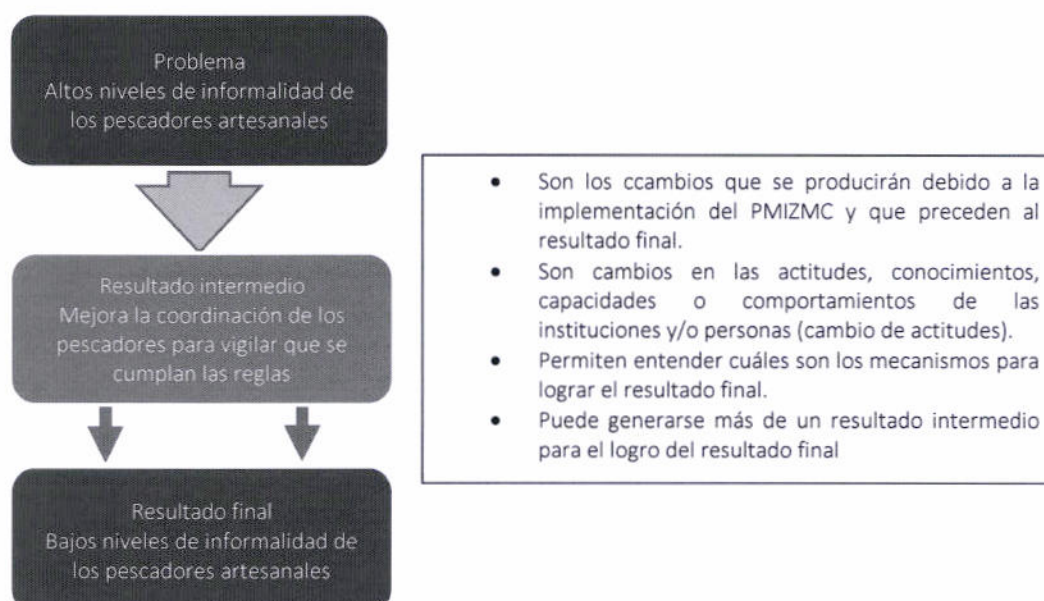
Gráfico 12.  
Resultado final de la ruta de cambio  
(Ejemplo)



### 2. Definición de resultados intermedios

Se debe definir los cambios en el comportamiento (forma de trabajar u operar) de instituciones y/o personas. Para ello, es necesario responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son los resultados intermedios que queremos lograr a partir del resultado final?

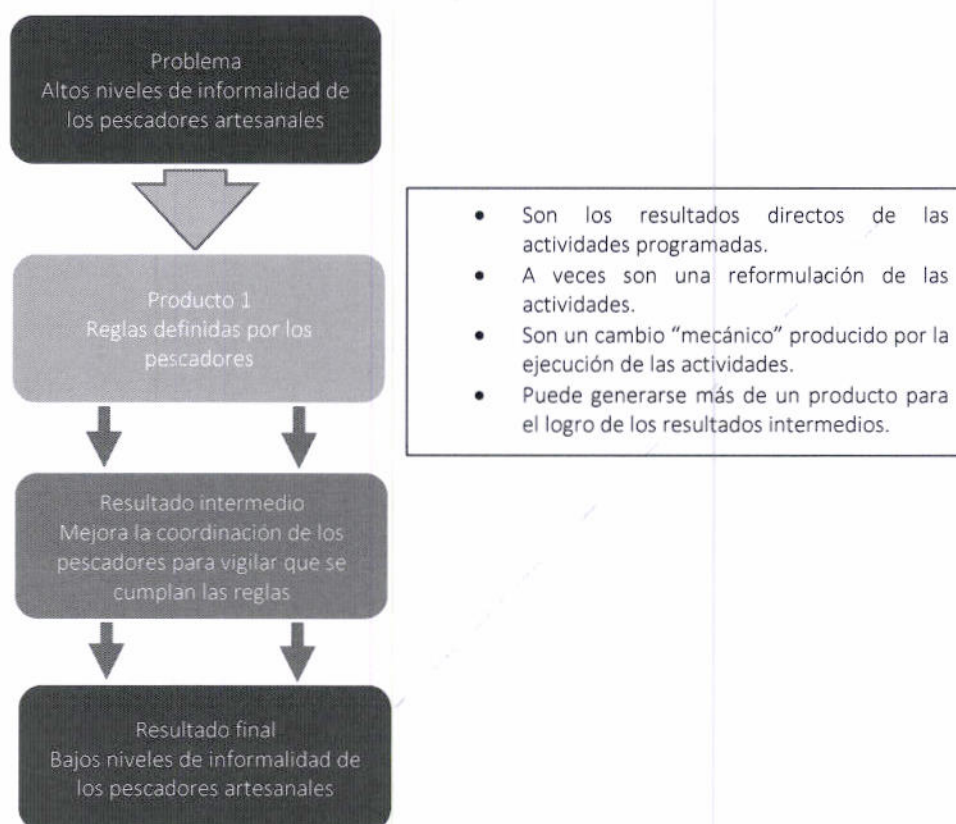
Gráfico 13.  
Resultados intermedios de la ruta de cambio  
(Ejemplo)



### 3. Definición de los productos

Se debe definir los bienes y servicios que recibirá la población objetivo como resultado inmediato de la implementación del PMIZMC. Para ello, es necesario responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son los productos que se quieren lograr a partir del resultado intermedio?

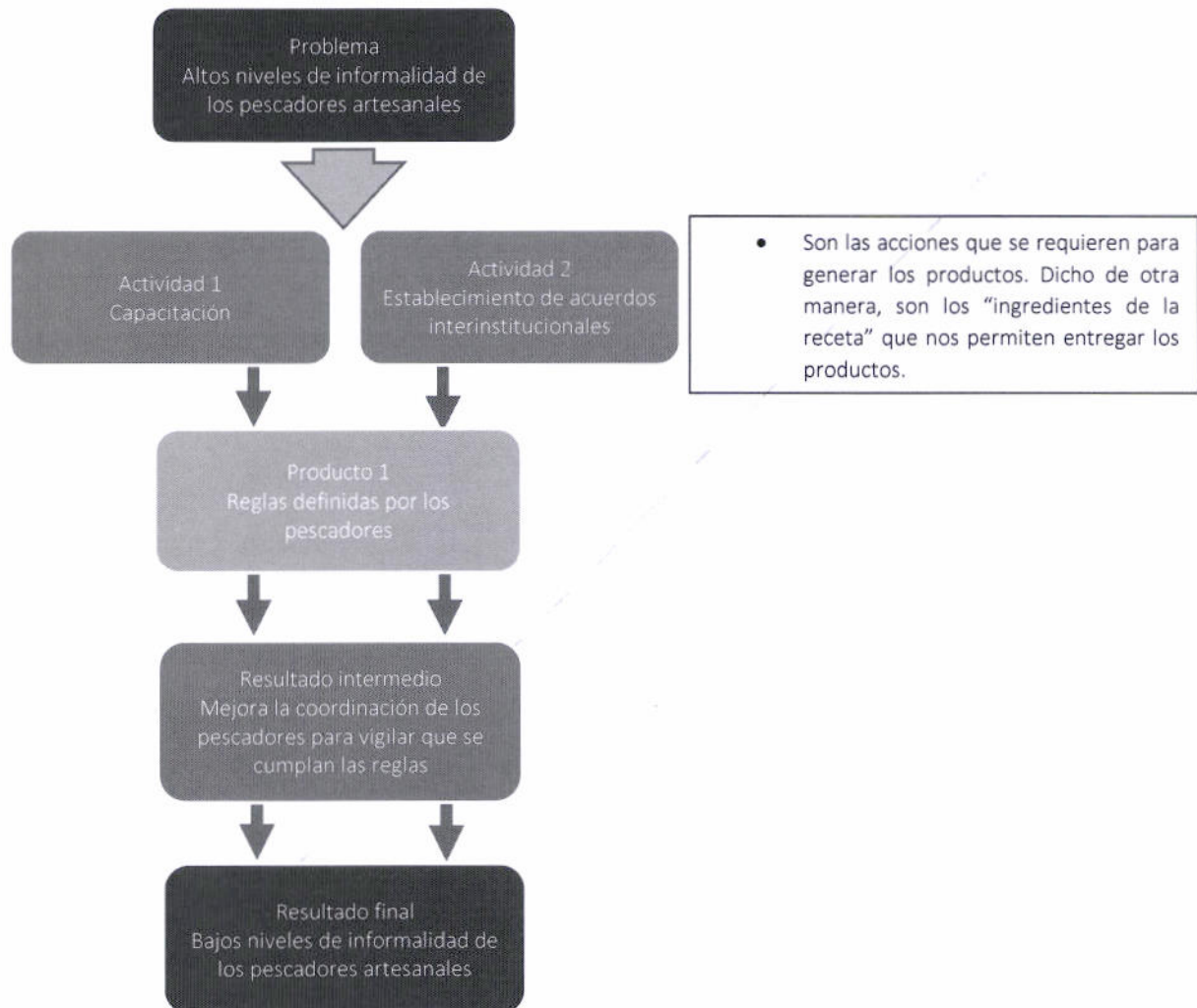
Gráfico 14.  
Producto de la ruta de cambio  
(Ejemplo)



#### 4. Definición de actividades

Se debe definir las actividades que se realizar para producir los bienes y servicios programados. Para ello, es necesario responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son las actividades que debemos realizar para que los productos propuestos se cumplan?

Gráfico 15.  
Actividades de la ruta de cambio  
(Ejemplo)





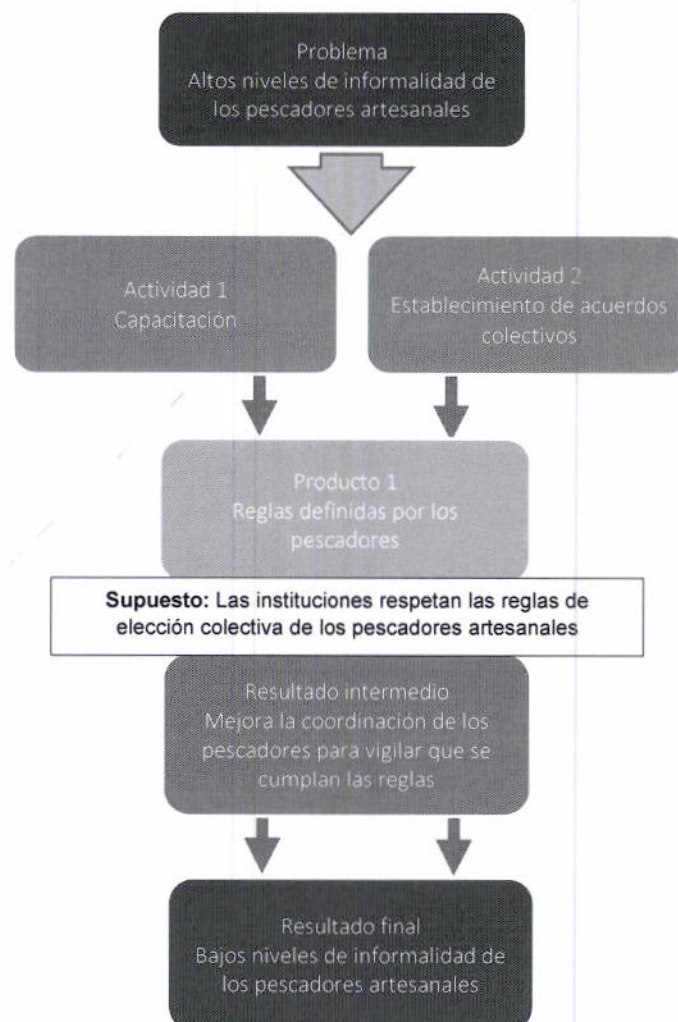
## FASE DE FORMULACIÓN - PASO 2

### HERRAMIENTA 10: IDENTIFICACIÓN DE SUPUESTOS Y RIESGOS

#### Supuestos

Se trata de identificar aquellos supuestos o condiciones externas que son necesarias y deben cumplirse para que la cadena causal establecida en la ruta de cambio sea válida. Lo importante es distinguir que los supuestos no son cosas internas asociadas a la unidad de manejo, no son cosas que están bajo nuestro control directo, sino que son cosas que pueden ocurrir o condiciones externas que si no se logran hacen que nuestra ruta de cambio no se logre.

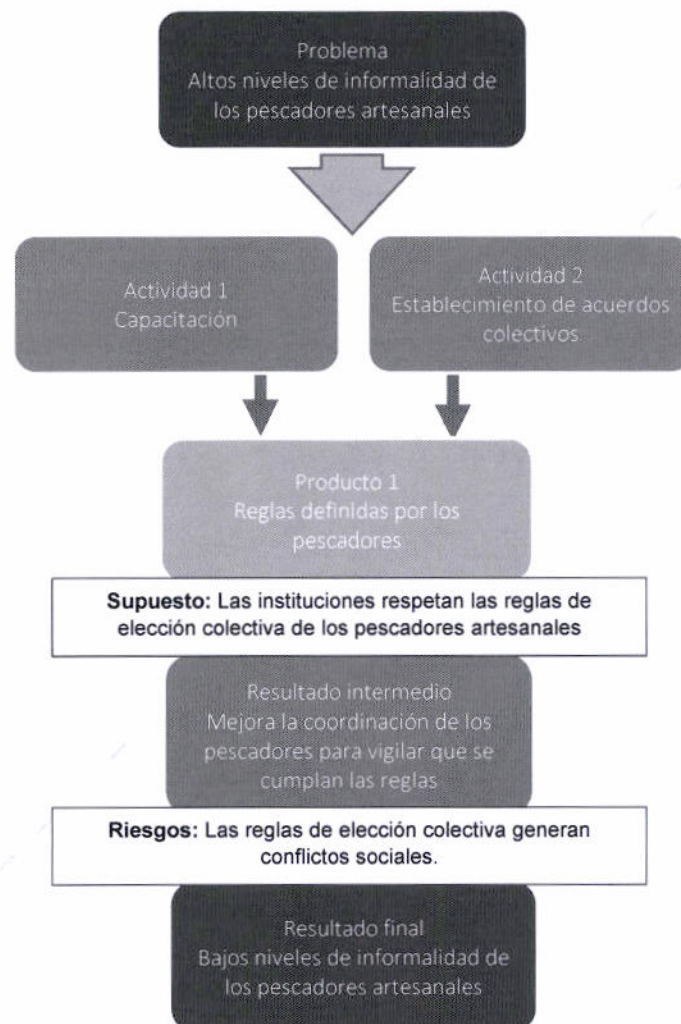
Gráfico 16.  
Supuestos de la ruta de cambio  
(Ejemplo)

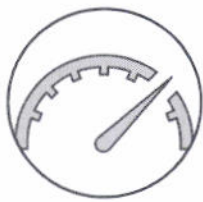


## Riesgos

Se debe identificar los efectos negativos no esperados generados por la implementación del PMIZMC. Estos riesgos tienen que ser monitoreados constantemente para implementar medidas que puedan mitigar o disminuir su efecto.

Gráfico 17.  
Riesgos de la ruta de cambio  
(Ejemplo)



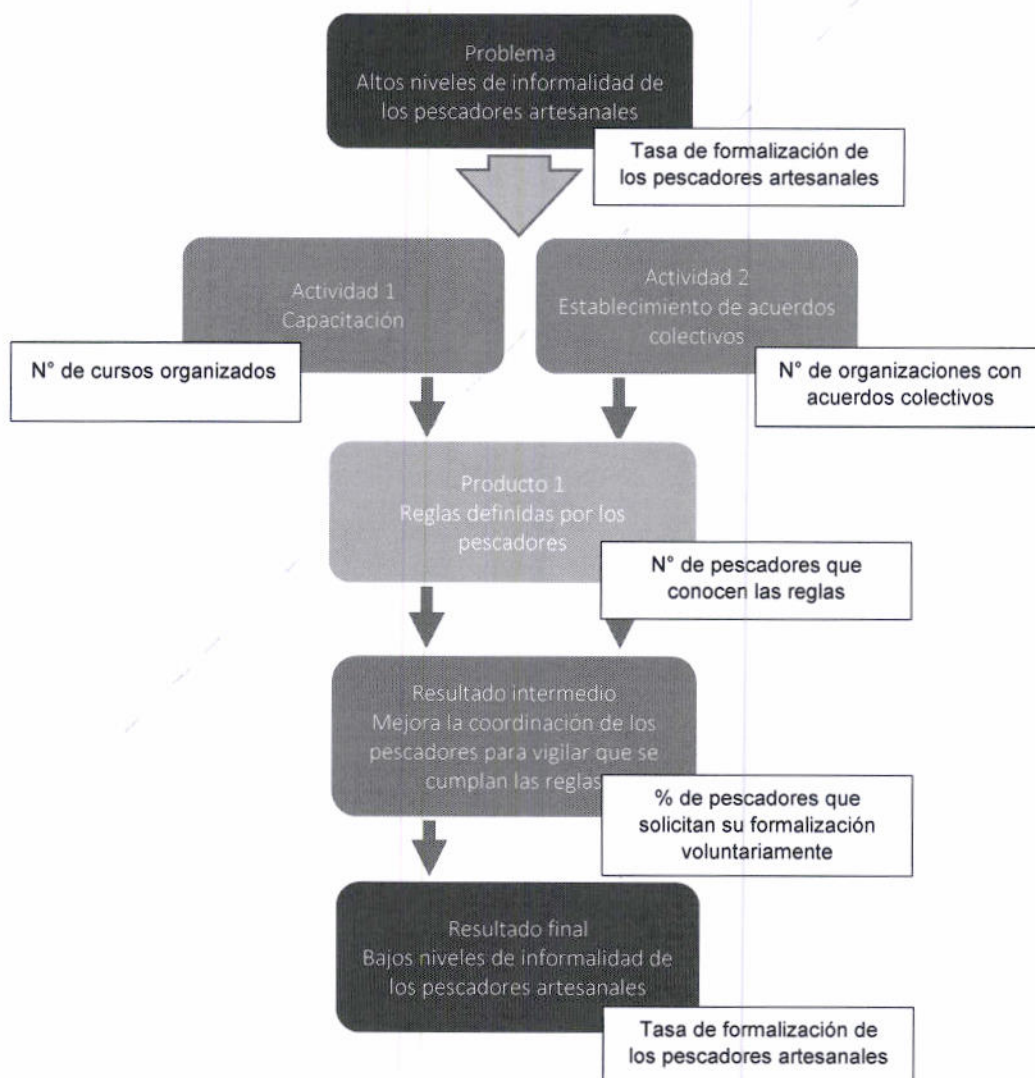


## FASE DE FORMULACIÓN - PASO 2

### HERRAMIENTA 11: DEFINICIÓN DE INDICADORES

Se trata de formular una medida que verifique el avance o logro de los elementos de la ruta de cambio (actividades, producto, resultado intermedio y resultado final). Estos indicadores nos permitirán entender mejor cómo se está dando realmente el cambio planificado; y de igual manera, nos permitirán entender mejor cuál es nuestra contribución a la ocurrencia de este.

Gráfico 18.  
Indicadores de la ruta de cambio  
(Ejemplo)





Por cada elemento de la ruta de cambio se recomienda formular un solo indicador. Si para algún elemento de la Propuesta de Cambio no es posible identificar un indicador directo, entonces, como alternativa se podrá recurrir a un indicador indirecto, teniendo en cuenta que progresivamente se deberán generar indicadores directos para reemplazarlos.

Posteriormente, en base a los indicadores identificados, se debe definir una línea de base, una meta y puntos de seguimiento. La línea de base corresponderá a la situación inicial, la meta corresponde a la situación a la que se quiere llegar en un determinado período de tiempo y los puntos de seguimiento corresponden a situaciones intermedias que se observan durante ese período.





## FASE DE APROBACIÓN - PASO 2

### HERRAMIENTA 12: ORDENANZA DE APROBACIÓN DEL PMIZMC

#### MODELO DE ORDENANZA MUNICIPAL PROVINCIAL

#### ORDENANZA N°...

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE (NOMBRE)

POR CUANTO:

El Concejo Municipal Provincial de (NOMBRE), en Sesión Ordinaria de fecha..., en atención al Dictamen N° (...) elaborado por la Comisión (NOMBRE) de regidores, sobre la propuesta del Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras,

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo a lo establecido en el artículo 194 de la Constitución Política del Perú y la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la Municipalidad es un órgano de Gobierno Local con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, mediante Ordenanza Regional N° (...), se declara de Interés Regional el Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras en el ámbito del departamento de (Nombre);

Que, mediante Ordenanza N° (...) de la Municipalidad Provincial de (NOMBRE), se dio inicio al proceso de formulación del Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras-PMIZMC; y, se oficializó la conformación del Comité de Gestión Local;

Que, de acuerdo a lo establecido en la Ordenanza señalada, el Comité de Gestión Local-CGL, tiene entre sus funciones la elaboración de la propuesta del Plan de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras-PMIZMC;

Que, con Informe N° (...) de fecha (...), el Grupo Técnico Regional para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras (GTR-MIZMC), emite la conformidad del PMIZMC presentado por la Comisión de Gestión Local;

Que, de igual forma, con Informe N° (...) de la Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental (DGOTA) del Ministerio del Ambiente (MINAM), emite la conformidad del PMIZMC presentado por la Comisión de Gestión Local;

Que, mediante Informe Técnico N° (...), la Gerencia Municipal (NOMBRE) en su calidad de Secretaría Técnica del CGL, presenta ante la Comisión de (NOMBRE) de regidores, la propuesta final del PMIZMC, versión que cuenta con la conformidad del GTR-MIZMC y de la DGOTA-MINAM, destacando que... *(Incluir las consideraciones relevantes del informe técnico;*

Que, estando a lo expuesto y conforme a las facultades conferidas en el numeral 8) del artículo 9, el artículo 40 y el artículo 44 de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, el Concejo Municipal aprobó la siguiente;

**ORDENANZA QUE APRUEBA EL PLAN DE MANEJO INTEGRADO DE LAS ZONAS MARINO COSTERAS DE LA UNIDAD DE MANEJO DE LA PROVINCIA DE (NOMBRE)**

**Artículo Primero.-** APROBAR el Plan de Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras-POMIZMC, de la Unidad de Manejo de la Provincia de (Nombre).

**Artículo Segundo.-** DESIGNAR al Comité de Gestión Local-CGL como responsable de la ejecución del PMIZMC de la Unidad de Manejo de la Provincia de (Nombre).

El CGL deberá presentar un informe ante el Concejo Municipal, donde reporte el estado situacional, grado de implementación y posibles inconvenientes que afecten implementar el PMIZMC. Dicho informe deberá ser presentado con periodicidad semestral.

**Artículo Tercero.-** ENCARGAR a la Secretaría General de la Municipalidad Provincial de (NOMBRE), la publicación de la Ordenanza en el Diario Oficial El Peruano, y en el portal web de la entidad (*incluir dirección web*).

Regístrese, comuníquese, publíquese y cúmplase.

(NOMBRE)  
Alcalde Provincial

## BIBLIOGRAFÍA

---

CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico). 2015. Fase estratégica para sectores. Guía Metodológica. Documento de Trabajo. Presidencia del Consejo de Ministros. Lima, Perú.

CEPLAN. 2016. Fase de análisis prospectivo y fase estratégica para territorios. Guía Metodológica. Documento de Trabajo. Presidencia del Consejo de Ministros. Lima, Perú.

CEPLAN. 2017. Guía para el planeamiento institucional. Presidencia del Consejo de Ministros. Lima, Perú.

Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. La Gobernanza Europea-Un Libro Blanco.

CPPS. 2014. Estado del Medio Ambiente Marino y Costero del Pacífico Sudeste. Comisión Permanente del Pacífico Sur - CPPS. Guayaquil, Ecuador. Serie Estudios Regionales No. 4. 244 p.

Garay Valenza, C. 2018. BearToolZ. Guía de usuario sistema automatizado para la identificación y análisis de problemas mediante la aplicación de la Matriz Vester. Recuperado de <<https://toolsbear.files.wordpress.com/2018/06/guc3ada-de-usuario-matriz-vester-beartoolz.pdf>>.

Gertler, P. J., S. Martínez, P. Premand, L. B. Rawlings y C. M. J. Vermeersch. 2017. La evaluación de impacto en la práctica. Segunda edición. Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial. Washington, DC.

IMARPE (Instituto del Mar del Perú). 2010. Informe Nacional sobre el estado del Ambiente Marino del Perú. Informe de Consultoría Convenio IMARPE-CPPS Callao.

Imbach, A. C. 2014. Curso de planificación estratégica. Maestría en Práctica del Desarrollo (MPD)/ Maestría en Práctica de la Conservación de la Biodiversidad (MPC). Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2012. La ECADERT: una estrategia para el desarrollo sostenible de nuestros territorios rurales 2010-2030. San José, Costa Rica. CAC (Consejo Agropecuario Centroamericano), ECADERT (Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial) y Sistema de Integración Centroamericana (SICA).

Kay, Robert. And Alder, J. 1999. Coastal Planning and Management. E & FN Spon. London

MINAM (Ministerio del Ambiente).2016. Lineamientos para el Manejo Integrado de las Zonas Marino Costeras. Resolución Ministerial N° 189-2015-MINAM. Lima, Perú. 7pp

More, A., Hooker, Y. y Sánchez, M. 2013. Ámbito de Gestión de la Zona Marino Costera de Piura. Piura: Gobierno Regional de Piura.

Silva Lira, I. 2003. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública 42. Santiago, Chile.

Silva Lira, I. y C. Sandoval. 2012. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública 76. Santiago, Chile.

Steer, R., Arias, F., Ramos, A., Sierra, P.C., Alonso, D., Ocampo, P. 1997. Documento base para la elaboración de la Política Nacional de Ordenamiento Integrado de las Zonas Costeras Colombianas. Documento de Consultoría del Ministerio de Medio Ambiente, Bogotá. 6pp

Sorensen, J. (1993). The international proliferation of integrated coastal zone management efforts. *Ocean & Coastal Management* 21(1-3): 45-80.

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). 2006. Manual para la medición del progreso y de los efectos directos del manejo integrado de costas y océanos. Manuales y Guías de la COI, 46; Dossier ICAM, 2. París.19pp

## ANEXOS

Los problemas que se presentan en el Anexo N° 1, es el resultado de un proceso participativo identificados en los talleres que se han realizado en las ciudades de Piura, Lambayeque, Lima y Arequipa en el que han participado representantes de entidades públicas y privadas que están involucrados en el proceso del Manejo Integrado de la Zona Marino Costera de su circunscripción territorial.

### Anexo N° 1: Identificación de Problemas Ambientales en la Zonas Marinos Costeras

N°	Problemas
1	Contaminación de efluentes domésticos e industriales
2	Contaminación por residuos sólidos domésticos e industriales
3	Disminución de la biomasa de especies hidrobiológicas
4	Pérdida de diversidad biológica
5	Pérdida de prácticas ancestrales de manejo pesquero
6	Incremento de fauna y flora invasoras en lomas y humedales
7	Afectación visual y paisajística
8	Deterioro de los componentes del suelo
9	Deterioro de la calidad del agua
10	Degradación y pérdida del hábitat en ecosistemas sub marino
11	Pérdida de humedales por desecación
12	Inadecuadas prácticas productivas en los ecosistemas costeros
13	Informalidad de pesca artesanal
14	Inadecuado uso de artes de pesca
15	Pesca ilegal
16	Insuficientes estudios especializados y aplicados
17	Difícil acceso a información especializada
18	Escasa información sobre la flota pesquera artesanal
19	Inadecuado equipamiento para la generación de información
20	Débiles capacidades para el Manejo Integrado de la Zona Marino Costera
21	Débil articulación interinstitucional para el Manejo Integrado de la zona Marino Costera
22	Inadecuada zonificación y ordenamiento territorial en áreas de ecosistemas costeros
23	Alta rotación del personal en las entidades públicas
24	Inadecuado uso turístico de ecosistemas marino costeros
25	Débil organización y conflicto de intereses entre los pescadores artesanales
26	Conflicto de intereses entre pesca artesanal e industrial
27	Débil fiscalización a las pesquerías artesanales e industriales
28	Limitado conocimiento de las normas por parte de la población
29	Inadecuada comprensión de la pesca artesanal por parte de las autoridades

30	Débil compromiso institucional para el desarrollo de sus actividades
31	Incumplimiento del marco normativo legal de la Zona Marino Costera
32	Débil sensibilización y falta de educación ambiental
33	Ocupación de áreas naturales protegidas
34	Superposición de actividades petroleras en zonas de pesca
35	Destrucción de zonas arqueológicas en la franja de la Zona Marino Costera
36	Insuficientes servicios básicos en la Zona Marino Costera
37	Invasión de la franja costera por actividades económicas
38	Incremento de la migración hacia la Zona Marino Costera
39	Limitada innovación tecnológica
40	Débiles capacidades para la gestión de las pesquerías artesanales
41	Inadecuado manejo de cuencas hidrográficas de la Zona Marino Costera
42	Escasos niveles de inversión pública y privada
43	Débil marco regulatorio focalizado para la pesca artesanal
44	Deforestación de lomas costeras
45	Incremento del esfuerzo pesquero
46	Ausencia de trazabilidad
47	Corrupción asociada
48	Falta de valorización económica de ecosistemas costeros
49	Inadecuado manejo de las actividades productivas en la Zona Marino Costera
50	Deterioro de los componentes (capital natural) de los ecosistemas marinos y costeros
51	Débil gobernanza para la gestión de la Zonas Marino Costera
52	Sobre explotación de los recursos hidrobiológicos