



PERÚ

Ministerio  
del Ambiente

GIRN

Documento de Trabajo

# CONSTRUYENDO UNA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS NATURALES EN EL TERRITORIO ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO

Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales – DGERN





# CONSTRUYENDO UNA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS NATURALES EN EL TERRITORIO ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO



# CRÉDITOS

## CONSTRUYENDO UNA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS NATURALES EN EL TERRITORIO ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO

### AUTOR:

Ministerio del Ambiente  
Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales  
Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales  
www.minam.gob.pe

### EDITADO POR:

© Ministerio del Ambiente  
Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales  
Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales  
Av. Antonio Miroquesada 425, Magdalena del Mar, Lima - Perú

Primera edición, marzo de 2021  
Este es un documento digital

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-04471.

Fotografías: MINAM  
Diseño y diagramación: Pierina Paz Bürkli  
Marzo, 2021

Todos los derechos reservados. Permitida la reproducción total o parcial por cualquier medio siempre y cuando se cite la fuente.

Este documento fue elaborado con el apoyo de la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través de su programa Contribución a las Metas Ambientales del Perú (ProAmbiente II).

## EQUIPO DE EDICIÓN TEMÁTICA

### EQUIPO DE MINAM:

Amalia Cuba, Directora General de Estrategias sobre los Recursos Naturales.  
Kelly Soudre, excoordinadora de Desarrollo, Monitoreo y Evaluación – DGERN.  
Juan Escate, Especialista en Fortalecimiento de Capacidades – DGERN.  
Evelin Tito, Especialista en el Desarrollo de Estrategias – DGERN.

### EQUIPO DE GIZ:

Holger Treidel, Director del programa ProAmbiente II.  
Uwe Cusnick, asesor internacional en Desarrollo Organizacional del programa ProAmbiente II.  
José Carlos Rodríguez, asesor senior en Desarrollo Organizacional del programa ProAmbiente II.

## AGRADECIMIENTOS

La DGERN agradece a las siguientes personas, participantes de los encuentros y talleres para el diseño de los modelos GIRN en el período 2018-2019:

Marco Otárola, Gabriela Romero, Jhaqueline Contreras, Rosa Rodríguez, Daniel Valle, Roberto Chávez, Pilar Padilla, Luis Garay, Gladys Talledo, Mario Menéndez, César Yonashiro, César Palomino, Roxana Solís, Paula Aguilar, Mónica Rojas, Jorge Tito, Rodrigo Alvites, Raúl Marcos, Carlos Alberto Rojas, Rosemarie Gamboa, Percy Hostia e Iván Infantas.



# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### I. PENSANDO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GIRN

- 1.1 ¿Qué es la GIRN?
- 1.2 Conceptos importantes para la GIRN
- 1.3 ¿Por qué es importante la GIRN?
- 1.4 ¿Qué es un modelo GIRN?

### II. METODOLOGÍA Y RUTA DESARROLLADA

- 2.1 La Teoría de Cambio en la construcción de la GIRN.
- 2.2 El horizonte temporal del proceso realizado.
- 2.3 La ruta de construcción e implementación del modelo GIRN.

### III. LOS MODELOS GIRN Y LOS ACUERDOS TERRITORIALES A IMPLEMENTAR

- 3.1 Preparación y primeros avances: el curso-taller de Teoría de Cambio y la elaboración de documentos técnicos.
  - Acciones previas.
  - Curso-taller de Teoría de Cambio.
  - Elaboración de documentos con información técnica sobre los sitios focalizados.
  - Reflexiones del curso-taller.
- 3.2 La articulación de los proyectos del MINAM como impulso para la GIRN.
- 3.3 La plataforma "Dialoguemos" como espacio de acuerdos con los tomadores de decisión regional.
- 3.4 La DGERN como facilitadora en la consolidación de cadenas de resultados y acuerdos territoriales.
  - Facilitación y validación en la consolidación de las cadenas de resultados.
  - Los acuerdos territoriales proyectados.
  - Las fichas de articulación.

- 3.5 Gestión de conocimiento: reuniones con expertas y expertos temática/os y en metodología para validación técnica de la GIRN.
  - Reunión con expertas y expertos temáticas/os.
  - Reunión con expertas y expertos en metodología.
- 3.6 Diálogo en territorio: la suscripción de acuerdos.
- 3.7 Procesos que continúan.

### IV. REFLEXIONES

- 4.1 ¿Qué factores facilitaron el proceso desarrollado?
- 4.2 ¿Qué aspectos positivos tuvo la experiencia?
- 4.3 ¿Qué retos se plantean para futuras experiencias?
- 4.4 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?

### V. COMENTARIOS FINALES

## REFERENCIAS

### ANEXOS

- Anexo 1 : Herramientas metodológicas empleadas en la Teoría de Cambio.
- Anexo 2 : Lista de participantes en curso-taller de Teoría de Cambio.
- Anexo 3 : Lista de participantes en reunión de proyectos del MINAM.
- Anexo 4 : Lista de expertas/os temáticas/os y en metodología, participantes de las reuniones de validación de la GIRN.
- Anexo 5 : Panel fotográfico – Archivo DGERN.



# INTRODUCCIÓN

“Los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú son numerosos y de todo tipo, pero no necesariamente responden a una orientación estratégica y se desarrollan de manera aislada y desarticulada. Por tanto, no habrían cambiado sustantivamente el desempeño global del Estado” (Secretaría de Gestión Pública, 2012, p. 3); entendiéndose, en consecuencia, que los esfuerzos hechos por los gobiernos en las últimas décadas no habrían conseguido resolver las brechas más serias en materia de desarrollo nacional y, por ende, regional y local.

Esta reflexión inicial quizás sintetiza un desafío no resuelto en la administración pública ya que, tal como plantea el documento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, una de las principales deficiencias de esa situación es la débil articulación intergubernamental e intersectorial.

En un territorio tan biodiverso y multicultural, las coordinaciones multinivel y multiactor, además de la articulación territorial, resultan ser casi una necesidad inevitable para enlazar objetivos y acciones, y complementar recursos de todo tipo y capacidades<sup>1</sup>. Tal es el caso del sector ambiental, porque los problemas identificados visibilizan la débil articulación interinstitucional respecto a los recursos naturales, y hace necesario regular la gestión integrada de recursos naturales. Es así que la Ley General del Ambiente, Ley n.° 28611; la Ley marco del sistema nacional de gestión ambiental, Ley n.° 28245; el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, la Política Nacional del Ambiente y otras políticas, se orientan a ese tipo de gestión. Igualmente, la gestión integrada es promovida mediante la Ley n.° 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático, y su Reglamento; y la Ley de Recursos Hídricos, Ley n.° 29338.

En ese contexto, el Ministerio del Ambiente (MINAM), desde el Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales (VMDERN), ha considerado

<sup>1</sup>El mismo documento de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 hace incidencia en que la articulación de objetivos y acciones en espacios, tanto intersectoriales como intergubernamentales, sería “una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización” (Secretaría de Gestión Pública, 2012, p. 7).



importante avanzar en hacer operativa aquella gestión integrada, llevándola a la práctica por medio de la articulación entre las entidades vinculadas cercanamente con el sector ambiental, en los niveles regionales y locales.

Es por esta razón que la Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales (DGERN), órgano de línea del VMDERN, asumió el reto de explorar en el territorio la "Gestión Integrada de los Recursos Naturales" (GIRN), como una apuesta que contribuya a mejorar la gestión ambiental, articulando con los gobiernos regionales y locales y, de esta manera, atender las brechas de calidad de vida de las personas.

Al ser el Perú un país megadiverso<sup>2</sup>, es también uno de los más vulnerables a los efectos del cambio climático. Por ello, la propuesta de modelos GIRN, promovida por la DGERN, se presenta como una respuesta a la evidente necesidad que se origina en esta vulnerabilidad, asociada, además, a los peligros que implica el crecimiento urbano desordenado; al cambio de uso de suelo para la agricultura; a la sobreexplotación de recursos naturales; a la degradación de los ecosistemas y sus servicios; a las limitaciones en el tratamiento de aguas residuales; a la valorización de residuos sólidos, así como a su adecuada disposición final; entre otras situaciones y que pueden incrementar, aún más, los riesgos ambientales.

<sup>2</sup>El Perú ha sido reconocido como uno de los diecisiete países llamados megadiversos, por poseer, en conjunto, más del 70 % de la biodiversidad del planeta. La biodiversidad del Perú está representada por una gran variedad de ecosistemas, especies de flora y fauna y diversidad genética, que han contribuido, y contribuyen, al desarrollo y la sostenibilidad mundial" (Ministerio del Ambiente, 2014, p. 14).



El desarrollo de los modelos GIRN representa el análisis de la dinámica territorial que se realiza, de manera conjunta, con actores<sup>3</sup> diversos en ámbitos focalizados, así como los mecanismos para la articulación de acciones entre estos protagonistas. De esta manera, se busca definir objetivos comunes que sean favorables a la conservación de recursos naturales y a la producción sostenible.

Es importante precisar que este proceso ha sido un esfuerzo conjunto de varios actores del MINAM, en particular de sus direcciones generales y organismos adscritos, y de las diferentes intervenciones de los proyectos y programas que impulsa el ministerio, pero también de los gobiernos regionales, entidades de cooperación internacional, organizaciones sociales diversas, productoras, productores, empresas, organizaciones no gubernamentales, etc., que han contribuido a la consolidación de los primeros modelos GIRN desarrollados.

El documento que hoy presentamos refleja el proceso de aprendizaje en la elaboración de los llamados "Modelos GIRN 2019" y tiene el objetivo de sistematizar y reflexionar sobre los avances y la metodología empleada, a fin de validar y mejorar el proceso, en la perspectiva de los retos para los futuros modelos.

Aprovecho para agradecer a todos los profesionales que se involucraron en este recorrido, no solo de la DGERN sino también de otras direcciones generales del MINAM y, en particular, de la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la GIZ, a través del Programa ProAmbiente II, que se sumó al proceso en la parte metodológica y práctica.

El presente documento tiene una estructura que organiza la sistematización en cinco grandes secciones. La primera responde a los aspectos conceptuales y aquellos relacionados a la gestión integrada de recursos naturales. La segunda aborda la metodología y la ruta seguida en la experiencia de la DGERN. La tercera, que es la parte más extensa describe, paso a paso, el proceso realizado desde que se tuvo la idea de hacer efectiva la GIRN hasta los contactos y coordinaciones con los actores de los sitios focalizados para establecer los acuerdos territoriales. En la cuarta sección se comentan las reflexiones que generó la experiencia de campo, ubicándose aquellos factores que facilitaron el proceso, además de los aspectos positivos y los retos que dejó esta labor a la DGERN, así como las lecciones aprendidas. Al final se comenta el contexto en el que se desarrollará la GIRN en adelante.

La DGERN espera que este documento permita abrir más espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo avanzar en la gestión participativa multiactor y multinivel frente al manejo efectivo y articulado de los recursos naturales en los territorios. Anhelamos continuar esta línea de sistematización con los avances que se vayan consolidando tales como pautas, guías o manuales, etc., con la finalidad de fomentar la aplicación de la experiencia en diferentes ámbitos territoriales.

#### **Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales**

<sup>3</sup> El presente documento se ha realizado teniendo en cuenta el lenguaje inclusivo. No obstante, en citas y ciertos términos derivados de instrumentos, herramientas o conceptos metodológicos definidos, se ha mantenido la redacción original. Tal es el caso de la palabra "actores", que es empleada para identificar entidades en territorio, y que además se utiliza ampliamente en "mapa de actores", "análisis multiactor" u otros.



# I. PENSANDO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GIRN

## 1.1 ¿QUÉ ES LA GIRN?

Desde hace varios años, el planteamiento de alcanzar una Gestión Integrada de Recursos Naturales (GIRN) se ha mantenido vigente en el ámbito público nacional. Esta situación y anhelo se refleja en el marco normativo peruano, que en documentos como la Ley de creación del Ministerio de Ambiente o en la Ley de cambio climático, alude a esa “gestión integrada”.

No obstante, el reto no es tanto ubicarla dentro de la gestión pública, sino definirla y hacerla operativa en el terreno, conjuntamente con las instituciones regionales o locales y otros actores de la sociedad civil. En ese marco, la DGERN, como órgano de línea del MINAM, recibe el mandato de avanzar en hacer operativa la GIRN.

El primer paso es definirla. Por tanto, la DGERN toma y plantea a la GIRN como un proceso estratégico y dinámico que busca articular y potenciar las intervenciones que los diversos actores desarrollan en el territorio, de acuerdo a sus potencialidades y prioridades en relación a los recursos naturales. Parte de un proceso de diálogo y concertación multisectorial, multiescala y multiactor a nivel socio-político y territorial, el cual considera no solo los intereses de estos diversos actores, sino también la articulación de las intervenciones existentes en un determinado ámbito territorial<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Se entiende que en el territorio existen diferentes espacios de articulación relacionados con los recursos naturales, como por ejemplo consejos de cuenca, comités de gestión de bosques u otros. La GIRN no contempla, necesariamente, la generación de nuevos espacios de articulación, sino que promueve y articula las intervenciones o espacios de diálogo funcionales ya existentes, evitándose la duplicidad en las intervenciones en el territorio.

FIGURA N.º 1: LA GIRN COMO PROCESO MULTISECTORIAL, MULTIESCALA Y MULTIACTOR



Nota: Figura elaborada por la DGERN. Representa los diferentes procesos que se tienen en cuenta en la GIRN.

Es así como la implementación de la GIRN en el territorio se orienta a obtener un conjunto de resultados concretos, en el corto y mediano plazo, acordes a las prioridades de las políticas ambientales, regionales y nacionales (conservación de la biodiversidad, mitigación y adaptación al cambio climático, desertificación y sequía, provisión de servicios ecosistémicos, lucha contra la deforestación y degradación ambiental, mejoramiento de cadenas de valor sostenible, etc.), y a los compromisos internacionales.

Se hace énfasis en que la GIRN debe contemplar diferentes escalas, buscando abordar la más apropiada para cada caso, porque se debe tener presente que es posible gestionar los recursos naturales en diferentes niveles y unidades territoriales, por ejemplo a nivel de cuenca hidrográfica, paisaje distrital, provincial o regional. Además, esta unidad se define a partir de los intereses concertados entre protagonistas en un territorio.



## OTRAS REFLEXIONES

Sayer y Campbell (2004) refieren que la GIRN se define como un proceso de incorporación de múltiples aspectos respecto al uso de los recursos en un sistema de gestión sostenible, el mismo que permite que confluyan los objetivos de los usuarios, gerentes u otros actores interesados que emplean dichos recursos para la producción, seguridad alimentaria, rentabilidad, gestión de riesgos y sostenibilidad, entre otras opciones.

German, Mowo y Opondo (2012) señalan que la GIRN es un paradigma científico y de gestión de recursos, el cual es especialmente adecuado para manejar desafíos complejos en la gestión de recursos naturales en paisajes altamente poblados, en los que las personas dependen, en gran medida, de los recursos locales para su sustento, lo que aumenta las tensiones entre los medios de vida y los objetivos de conservación.

## 1.2 CONCEPTOS IMPORTANTES PARA LA GIRN

Para la construcción de los modelos y entendimiento de la GIRN, se consideró una serie de conceptos diversos, entre los que se encuentran:

- **Recursos naturales:** “Todo componente de la naturaleza, susceptible de ser aprovechado por el ser humano para la satisfacción de sus necesidades y que tenga un valor actual o potencial en el mercado”, entre los que se encuentran: las aguas (superficiales y subterráneas); el suelo, subsuelo y las tierras, por su capacidad de uso mayor; la diversidad biológica (especies de flora, de fauna y de microorganismos o protistos); los recursos genéticos y ecosistemas que dan soporte a la vida; los recursos hidrocarburíferos, hidroenergéticos, eólicos, solares, geotérmicos y similares; la atmósfera y el espectro radioeléctrico; los minerales y el paisaje natural, en tanto sea objeto de aprovechamiento económico (Ley orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, artículo 3).
- **Territorio:** Construcción social, producto de las interrelaciones y decisiones de actores locales, en torno a un fin común de desarrollo concertado (Cabrera, 2016). Por otro lado, el artículo 87 del Reglamento de la Ley sobre conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, lo define como un espacio geográfico vinculado a un grupo social, que resulta a partir de los espacios proyectados por los grupos sociales a través de las redes, circuitos y flujos.
- **Paisaje:** En términos generales es “cualquier parte del territorio tal como lo percibe la población, cuyo carácter sea el resultado de la acción y la interacción de factores naturales y/o humanos” (Convenio Europeo del Paisaje, artículo 1). No obstante, una definición más precisa lo señala como “porción del espacio geográfico que constituye, a una escala determinada, un conjunto o sistema formado por elementos interconexados, tanto abióticos como bióticos (incluyendo al ser humano), que se encuentran en constante transformación y que se organizan como un sistema (geosistema), que puede ser delimitado sobre la superficie terrestre de forma más o menos precisa” (Bolòs, 1984, como se citó en Jardí, 1990, p. 53).
- **Gobernanza ambiental:** “Conjunto de procesos e instituciones a través de las cuales los ciudadanos, las organizaciones y movimientos sociales y los diversos grupos de interés participan, de manera efectiva e integrada, en la toma de decisiones, manejo de conflictos y construcción de consensos, relacionados a políticas, instituciones, normas y procedimientos en materia de gestión ambiental” (Dirección General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental, 2012, p. 77).
- **Ecosistema:** “Complejo dinámico de comunidades vegetales, animales y de microorganismos y su medio no viviente, que interactúan como una unidad funcional” (Convenio sobre Diversidad Biológica, artículo 2). Este concepto señala que, además de los seres vivos, los ecosistemas incluyen elementos como suelo, agua, aire u otros que, combinados o en interacción, generan ciclos y procesos ecológicos. Por ello, es importante conservar dichos ciclos y procesos a fin de implementar acciones que prevengan, o eviten, su fragmentación a causa de la actividad humana, a la vez de impulsar medidas para su rehabilitación y recuperación (Ley n.º 28611 – Ley General del Ambiente, artículo 98).

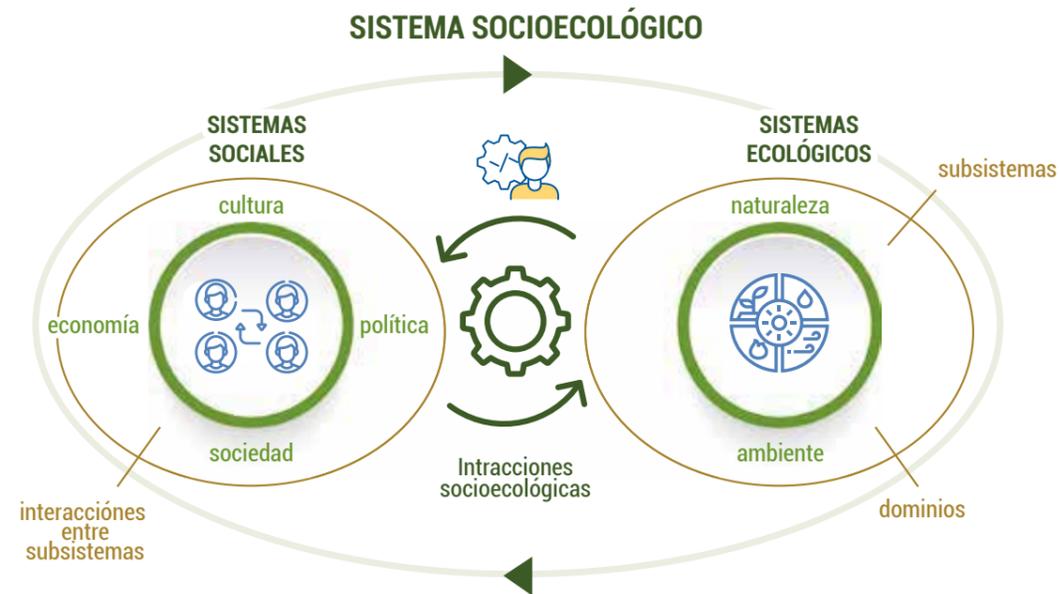
- **Enfoque ecosistémico:** Estrategia para el manejo integrado de la tierra, el agua y los recursos vivos, promoviendo su conservación y uso sostenible de forma justa y equitativa. Comprende doce principios de acuerdo al esquema fundamental para la acción bajo el Convenio de Diversidad Biológica (CDB). Estos principios se orientan a la elección de los objetivos de la gestión; desarrollo de una gestión descentralizada; tener en cuenta los efectos de las actividades en los ecosistemas; comprender y gestionar el ecosistema en un contexto económico, entre otros (Shepherd, 2006).
- **Servicios ecosistémicos:** Son aquellos beneficios económicos, sociales y ambientales, directos e indirectos, que las personas obtienen del buen funcionamiento de los ecosistemas tales como la regulación hídrica en cuencas, el mantenimiento de la biodiversidad, el secuestro de carbono, la belleza paisajística, la formación de suelos y la provisión de recursos genéticos, entre otros (...). Los servicios ecosistémicos constituyen patrimonio de la nación (Ley n.º 30215 – Ley de Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos, artículo 3, literal b).
- **Sistema complejo:** Un sistema complejo es entendido como una entidad o unidad global, organizada de interrelaciones entre elementos diversos, acciones o personas. Dicha unidad manifiesta propiedades que no alcanzan a ser explicadas a partir de sus componentes. Bajo esta lógica, el todo (la unidad global), presenta propiedades emergentes y colectivas, las mismas que no tendrían ningún significado para la dinámica de sus partes componentes. De este planteamiento también se desprende que el sistema estaría definido por la interrelación de los elementos que conforman la unidad global, y que esta unidad global se encuentra constituida por elementos en interacción (Morin, como se citó en Barberousse, 2008, p. 99).
- **Sistemas socioecológicos:** Bajo el enfoque de sistemas complejos adaptativos, se entiende que los sistemas socioecológicos están conformados por sistemas sociales y sistemas ecológicos que actúan de manera interdependiente y no lineal, de tal forma que se retroalimentan en diferentes niveles, lo que permite al sistema autoorganizarse, adaptarse continuamente y cambiar de una manera impredecible. Por esta razón, se entiende que la estructura y los patrones de las interacciones, intra e inter subsistemas, permiten explorar e incrementar su resiliencia y capacidad de adaptación (Schianetz y Kavanagh como se citó en Castillo-Villanueva, 2015, sección Introducción).
- **Enfoque de género:** “Herramienta de análisis que permite identificar los roles y tareas que realizan los hombres y las mujeres en una sociedad, así como las asimetrías, relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellos” (Política Nacional de Igualdad de Género, aprobada por Decreto Supremo n.º 008-2019-MIMP, numeral 5.1).
- **Enfoque intercultural:** Planteamiento que busca el “reconocimiento de las diferencias culturales como uno de los pilares de la construcción de una sociedad democrática, fundamentada en el establecimiento de relaciones de equidad e igualdad de oportunidades y derechos” (Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural, aprobada por Decreto Supremo n.º 003-2015-MC, p. 6).

### 1.3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GIRN?

- La GIRN constituye una respuesta necesaria frente al cambio climático, asociada además a los peligros que implica el cambio de uso de suelo para diversas actividades económicas (entre las que destaca la agricultura); la sobreexplotación de recursos naturales; la degradación y pérdida de la diversidad biológica, los ecosistemas y sus servicios; el desordenado crecimiento urbano; las limitaciones en el tratamiento de aguas residuales, en la valorización de residuos sólidos así como en su adecuada disposición final; etc., entre otras situaciones que pueden incrementar, aún más, los riesgos ambientales.
- Ante la complejidad que implica la gestión de los recursos naturales en paisajes específicos, se hace necesario optar por un enfoque integrador. Como los recursos naturales son parte de sistemas socioecológicos complejos, la propuesta de gestión integrada considera las particularidades de estos sistemas, que incluyen a instituciones y protagonistas diversos y sus interacciones en el territorio, considerando las características de los ecosistemas y los servicios que estos proveen, entre otros aspectos importantes y pertinentes.



FIGURA N.º 2: ESQUEMA DE SISTEMA SOCIOECOLÓGICO



Nota: Esquema elaborado a partir de la propuesta de Salas - Zapata, Ríos - Osorio y Álvarez - del Castillo (2011).

Agua, suelo, bosques, fauna silvestre y otros elementos de la naturaleza se encuentran entrelazados y dependientes, por lo que la carencia, disminución o alguna afectación de uno de ellos puede influir en los demás y puede hacer recrudescer, aún más, las presiones entre sí, lo cual se acentúa si el ser humano sectoriza su intervención e interés sobre dichos recursos, sin considerar a los demás. Es decir, no puede pensarse la agricultura sin suelo y agua, por lo que si no se observan igualmente los problemas o efectos negativos que genera la pérdida o degradación de los ecosistemas, estas carencias tendrán repercusiones, no solo en la provisión de agua sino, también, en la posibilidad de ocurrencia de avalanchas, inundaciones u otros desastres.

De allí la importancia que los actores en el territorio dialoguen, intercambien opiniones e intereses y se pongan de acuerdo en la forma de unificar esfuerzos desde sus propias intervenciones, haciéndolas más responsables, eficientes y coordinadas, con el fin de asegurar resultados concretos que contribuyan al desarrollo sostenible en un territorio determinado.

#### 1.4 ¿QUÉ ES UN MODELO GIRN?

El MINAM - DGERN promueve la implementación de "modelos de Gestión Integrada de Recursos Naturales" (modelos GIRN), como una propuesta metodológica que contribuye para que las personas, grupos, instituciones y entidades diversas en el territorio, identifiquen convergencias desde sus intereses y prioridades en torno a los recursos naturales en una determinada unidad territorial (cuenca, paisaje, distrito, provincia, comunidad, entre otros). De esta forma, los modelos GIRN facilitan que estos actores se reúnan, coordinen y dialoguen, con la finalidad de establecer una visión común, plasmada en una cadena de resultados (figura n.º 3), de manera que posibilite, posteriormente, la implementación de "acuerdos territoriales"<sup>5</sup> para la articulación de las intervenciones en territorio hacia los resultados planteados.

<sup>5</sup>La descripción de estos "acuerdos territoriales" se abordará más adelante.

#### LA GIRN Y LOS COMPROMISOS INTERNACIONALES

A nivel mundial es creciente el interés de impulsar la sinergia de acciones en torno a los compromisos internacionales ambientales, especialmente aquellos derivados de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) y la Convención de Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (CNULD).

Al impulsar la articulación territorial y la gobernanza ambiental en un marco de diálogo franco con representantes territoriales, la GIRN se suma a este esfuerzo de establecer o reforzar sinergias, particularmente en la promoción de las Contribuciones Nacionalmente Determinadas en Cambio Climático, así como de actividades favorables respecto a la Neutralidad de la Degradación de la Tierra y a las Soluciones Basadas en la Naturaleza.

La razón de estas posibilidades radica en que la GIRN permite un análisis territorial amplio, a diversa escala, donde todas las acciones que se proponen para el cumplimiento de los compromisos ambientales, se desarrollan en los mismos ecosistemas y, donde aspectos como la mitigación y adaptación al cambio climático, la preservación de la diversidad biológica, o la lucha contra la desertificación, por citar solo algunos, son interdependientes.

En vista de que la responsabilidad de cumplir con las obligaciones de cada convención no recae, necesariamente, en una sola institución dentro de un país, esta constituye un reto para las iniciativas, coordinaciones y colaboraciones a nivel nacional, a fin de reducir costos y evitar duplicidad de esfuerzos, y para mejorar la implementación coordinada de las tres convenciones.

Es allí donde la GIRN cobra relevancia al promover la colaboración y coordinación entre variados protagonistas en un territorio.



FIGURA N.º 3: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CADENA DE RESULTADOS DEL MODELO GIRN



Nota: Fotografía DGERN tomada en el curso-taller de Teoría de Cambio, junio de 2019.



El modelo GIRN planteado se construye a partir de la Teoría de Cambio<sup>6</sup>, debido a que la gestión integrada de los recursos naturales se desarrolla en contextos inciertos, emergentes y complejos que sugieren, o requieren, cambios en la forma en que un determinado grupo de protagonistas en territorio piensa o actúa.

La metodología y ruta para la construcción de los primeros modelos GIRN desarrollados a fines de 2018 y 2019, se presenta en la siguiente sección.

<sup>6</sup>La Teoría de Cambio se explicará brevemente a continuación.



## II. METODOLOGÍA Y RUTA DESARROLLADA

### 2.1 LA TEORÍA DE CAMBIO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA GIRN<sup>7</sup>

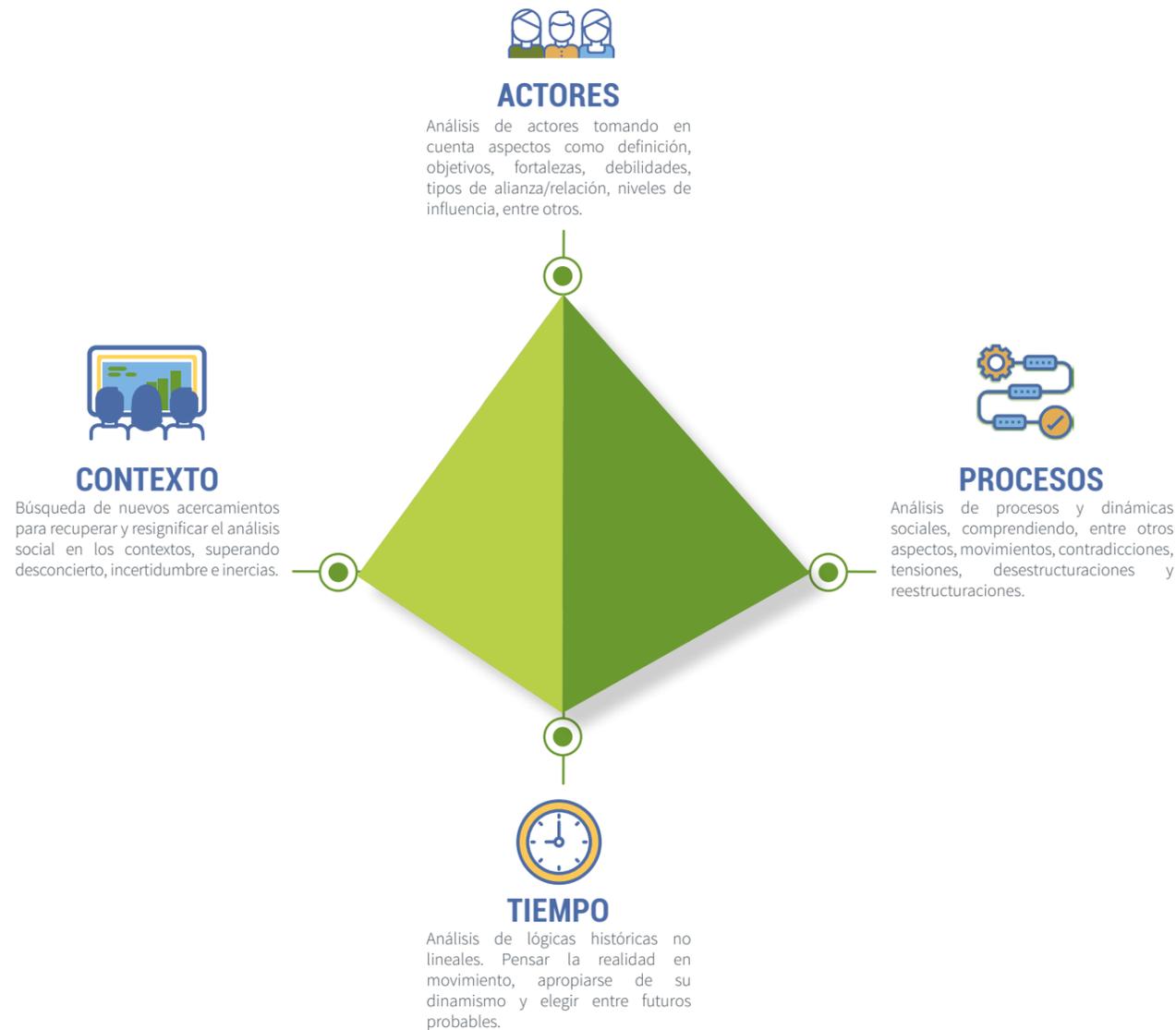
La elección de la Teoría de Cambio<sup>8</sup> para la construcción de modelos GIRN partió de la reflexión de que se constituía en una interesante propuesta metodológica para abordar procesos estratégicos de cambio social significativo en contextos inciertos, emergentes y/o complejos, como es el campo de la gestión de recursos naturales. Su mirada, bajo un enfoque teórico y crítico, trabajado desde una perspectiva de pensamiento-acción, permitía identificar posibilidades diversas en el análisis territorial para la GIRN.

En vista de que la característica principal de la Teoría de Cambio es su énfasis en el planteamiento de supuestos (hipótesis) en el comportamiento de los grupos de interés, desde las dinámicas de poder y su distribución, la metodología servía para prestar atención especial a los protagonismos de las personas en el territorio, así como su ejercicio efectivo para generar voluntad de cambio. En consecuencia, rompe con otras metodologías que parten del planteamiento de problemas y no necesariamente abordan los intereses y miradas de los actores en territorio.

<sup>7</sup>La presente sección está basada en el trabajo de Monje, Cusnick y Rodríguez (2019), correspondiente al informe del taller sobre Teoría de Cambio, evento realizado por la DGERN y el Programa ProAmbiente II, durante los meses de enero y junio de 2019.

<sup>8</sup>La Teoría de Cambio suele recibir otros nombres, como por ejemplo: "Teoría causal subyacente", "Ruta de cambio", "Motor de cambio", "Modelo de cambio" o "Teoría de acción".

FIGURA N.º 4: COMPONENTES BÁSICOS DE LA TEORÍA DE CAMBIO



Nota: Diseño basado en propuesta de Monje, Cusnick y Rodríguez (2019).

Por ello, los tres componentes básicos de la Teoría de Cambio son los *Actores*, *Contextos* y *Procesos* (figura n.º 4), que se encuentran estrechamente interrelacionados, formando parte de un circuito en el que los *Actores* intervienen en determinados *Contextos* para implementar *Procesos* de cambio. Sin embargo, dichos componentes solo adquieren significado pleno si son vistos a lo largo del tiempo, en una lógica histórica tridimensional, pues los procesos de cambio son secuenciales y progresivos. Asimismo, los análisis de coyuntura no

pueden ser vistos de manera aislada porque distorsionan la perspectiva integral de la realidad.

En este sentido, la Teoría de Cambio va más allá de aquellos análisis dirigidos a problemas y diagnósticos puntuales, ya que permite construir una estructura lógica, sistémica e integral de pensamiento con perspectiva histórica, que da sustento a una intervención, o conjunto de intervenciones, que persiguen la realización de una visión de futuro.

Entonces, bajo dicha mirada y estructura teórico-práctica de análisis, la Teoría de Cambio permite diseñar una lógica participativa de los actores involucrados en la intervención, sustentada en la dinámica de intereses y la distribución del poder. Desde esta perspectiva, se busca comprender, incorporar y adaptar las intervenciones de promoción del desarrollo a los condicionamientos culturales del país y la lógica de organización sociopolítica.

Igualmente, uno de los ejes principales de la Teoría de Cambio es el mapeo de actores, el cual facilita un conocimiento amplio de la dinámica multiactor. Esta posibilidad permite profundizar en el conocimiento de los intereses, expectativas y aspiraciones de dichos actores, lo que facilita la construcción de la visión de futuro desde una perspectiva proactiva.

En eso radica la diferencia de la Teoría de Cambio frente a otras opciones pues, desde la visión de futuro y del análisis de Actores, Procesos y Contextos, se puede ir planteando los resultados necesarios, así como las condiciones y precondiciones base para el impulso de una gestión integrada de los recursos naturales<sup>9</sup>.

## 2.2 EL HORIZONTE TEMPORAL DEL PROCESO REALIZADO

El reto asumido por el MINAM - DGERN fue hacer operativo el marco conceptual de la GIRN en el contexto del Perú, por ser un país megadiverso y de múltiples protagonistas en un territorio, como aporte para la articulación de intervenciones en campo y en el fortalecimiento de una mirada holística y macro de la complejidad de la gestión de recursos naturales en un espacio determinado. Con esta finalidad, y con el proceso ya en marcha, se convocó la participación de las diferentes direcciones generales y organismos adscritos del Ministerio del Ambiente, así como de otras instituciones y protagonistas clave.

El proceso realizado, que tuvo acciones previas a fines de 2018, incluyó visitas a determinados departamentos, encuentros de capacitación, trabajo de gabinete, talleres especializados y articulación de acciones en el territorio; acciones que formaron parte de un largo y fructífero camino desarrollado, no exento —claro está— de dificultades propias de la implementación de propuestas nuevas en el país.

Una mirada rápida de este proceso puede apreciarse en la figura n.º 5.

<sup>9</sup>Para mayor información acerca de la Teoría de Cambio, se recomienda revisar el trabajo de Monje (2017), así como la bibliografía que recomienda este autor.

**FIGURA N.º 5: LÍNEA TEMPORAL DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS MODELOS GIRN**



Nota: Elaboración propia

### 2.3 LA RUTA DE CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GIRN

Si bien al inicio se partió de una propuesta base de ruta necesaria para la construcción del modelo GIRN, el proceso se ajustó entre los meses de enero y junio de 2019, momentos en los que se determinó una serie de pasos interrelacionados, tomando como referencia la Teoría de Cambio.

Una de las primeras propuestas planteadas puede apreciarse en la figura n.º 6.



FIGURA N.º 6: PRIMER DISEÑO DE RUTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA GIRN A PARTIR DE LA TEORÍA DE CAMBIO



Nota: Diseño tomado de una de las presentaciones del curso-taller de Teoría de Cambio, apoyado por la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la GIZ, a través de ProAmbiente II.

¿El cambio deseado debe ser un paso previo a los supuestos?, ¿hay que definir una ruta de cambio inmediatamente después de elaborar la cadena de resultados? o ¿qué hacer cuando los escenarios van cambiando y no se ajustan a los pasos?, fueron algunas de las consultas y debates en torno al proceso de construcción del modelo GIRN, surgidos en el marco de un curso-taller de Teoría de Cambio efectuado en la primera mitad del año<sup>10</sup>. Estas preguntas y aportes permitieron aclarar y reajustar cada paso propuesto, estructurándose una ruta más precisa (conformada por nueve pasos en total) para la construcción e implementación del modelo, ruta que se muestra en la tabla n.º 1.

<sup>10</sup>Descrito en el siguiente numeral.



**TABLA N.º 1: PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GIRN A PARTIR DE LA TEORÍA DE CAMBIO**

PASOS	PERÍODO DE REALIZACIÓN EN LA EXPERIENCIA DGERN
<b>Paso 0: Reconocimiento de las prioridades ambientales</b> Actores involucrados conocen el proceso y la primera ubicación de las prioridades territoriales, en el marco de las prioridades nacionales ambientales.	Enero 2019. (Sobre la base de información previa, recopilada en 2018).
<b>Paso 1: Análisis de contexto</b> Procesamiento de información del contexto territorial a partir de la información secundaria y los diagnósticos participativos con protagonistas clave.	Febrero – marzo 2019. (Sobre la base de información previa, recopilada en 2018).
<b>Paso 2: Análisis multiactores</b> Comprensión de las lógicas de poder, confluencia y conflictos de intereses en los territorios, además de permitir la identificación de espacios de coordinación existentes y principales intervenciones que se realizan.	Abril – mayo 2019.
<b>Paso 3: Visión común/Cambio deseado</b> Definición de un cambio socioeconómico y político posible de alcanzar, promoviendo en el territorio las prioridades ambientales desde la mirada de actores locales.	Junio 2019.
<b>Paso 4: Cadena de resultados</b> Representación visual lógica del modelo GIRN a partir de una ruta o cadena de resultados que enlaza precondiciones, condiciones, resultados directos y resultados indirectos, hasta el resultado final (cambio deseado).	Julio – agosto 2019.
<b>Paso 5: Definición de acuerdos</b> Establecimiento de compromisos a partir de la cadena de resultados elaborada. Dichos compromisos toman en cuenta intereses locales, prioridades ambientales (especialmente aquellas vinculadas al cambio climático y desarrollo bajo en emisiones), intervenciones en el territorio y enlaces con las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC) y las metas en materia de biodiversidad según el Marco Post-2020 al 2030, de manera que permiten la identificación de espacios de confluencia y definición de acuerdos entre actores.	Setiembre – diciembre 2019.
<b>Paso 6: Implementación del modelo de gestión</b> Puesta en marcha de los acuerdos de colaboración interinstitucional establecidos.	Iniciada en el año 2020.
<b>Paso 7: Monitoreo y evaluación de cambios</b> Procesos que desarrollan diversos actores que participan de los acuerdos, a partir de un sistema ad hoc en base a los compromisos alcanzados.	Iniciada en el año 2020.
<b>Paso 8: Aprendizaje para el cambio</b> Consistente en la gestión del conocimiento, de manera que permita capitalizar la experiencia e identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas del modelo GIRN.	Iniciada en el año 2020.

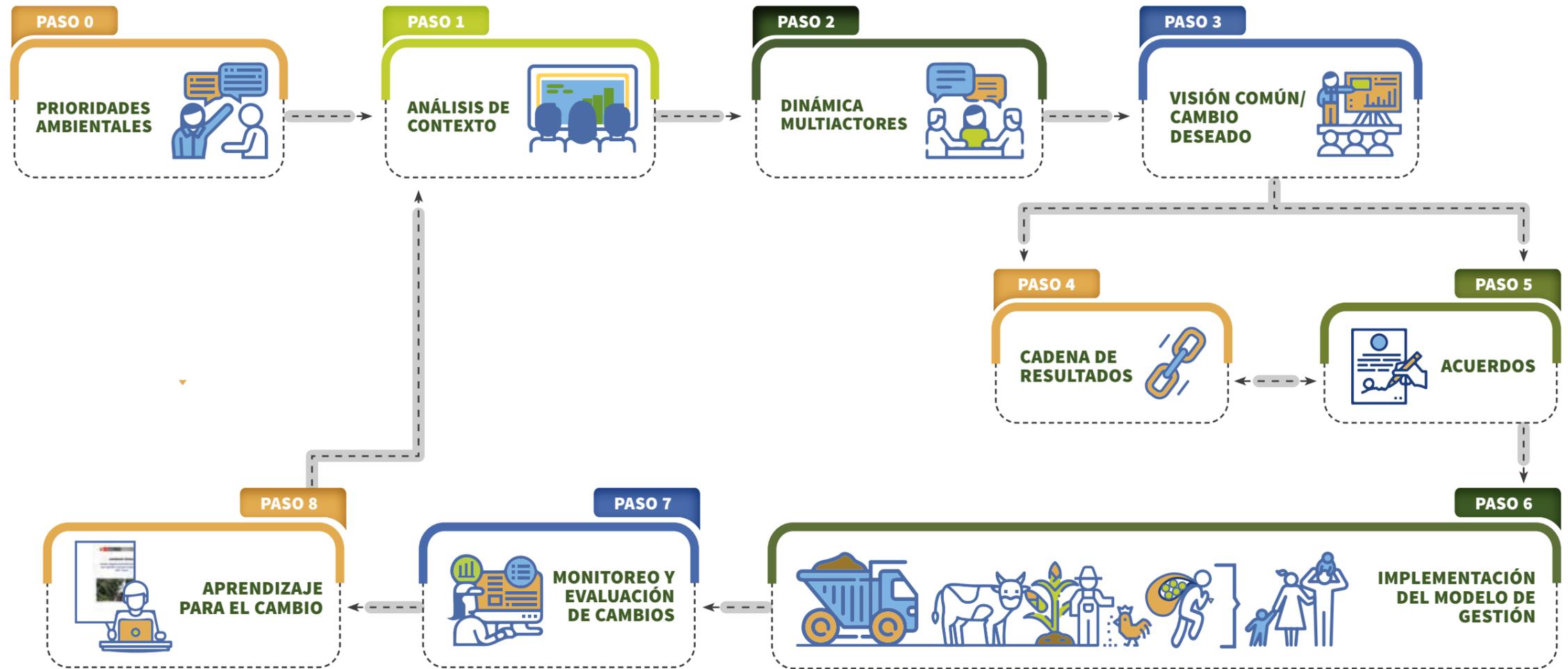
Nota: Elaboración DGERN.

Este esquema se planteó de manera circular (figuras n.º 7 y n.º 8), con la finalidad de entender que el modelo GIRN se retroalimenta a partir de las experiencias generadas diariamente, de manera que el proceso continúa una vez culminados los nueve pasos.

Fue bajo esta ruta que se desarrolló la construcción del modelo GIRN, siguiendo, no solo los pasos allí consignados sino, también, organizando acciones para incorporar aportes institucionales y motivar a más actores a integrarse al proceso y, además, consultando profesionales con experiencia en el tema, que proporcionen nuevas miradas, conceptuales y metodológicas, sobre lo ya avanzado.



FIGURA N.º 8: GRÁFICO RESUMEN DE LA RUTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS GERN



Nota: El presente gráfico, elaborado por la DGERN, muestra, de manera sencilla, el desarrollo del diseño e implementación de los modelos GERN, siguiendo el mismo esquema propuesto en la figura n.º 7.

Cabe destacar que el desarrollo de los pasos para la elaboración de los modelos GERN significó realizar una adaptación permanente de la metodología base, la cual implicó el análisis continuo de las herramientas que acompañaron el proceso, a fin de evidenciar su utilidad. Como resultado, a nivel de herramientas metodológicas, fue necesaria la creación de diversos instrumentos como matrices de proyectos<sup>11</sup>, actas de acuerdos territoriales, fichas de articulación para los acuerdos, entre otras<sup>12</sup>. En este campo, la matriz de proyectos se constituyó en una potente herramienta inicial que permitió conocer las intervenciones existentes en el territorio, además de facilitar la identificación de las posibles sinergias como uno de los pasos clave del proceso metodológico para la definición de acuerdos.

<sup>11</sup>Que permitieron conocer las intervenciones existentes en un determinado territorio.

<sup>12</sup>Más adelante se muestran ciertos detalles sobre las fichas de articulación y la matriz de acuerdos.



# III. LOS MODELOS GIRN Y LOS ACUERDOS TERRITORIALES A IMPLEMENTAR

## 3.1 PREPARACIÓN Y PRIMEROS AVANCES: EL CURSO-TALLER DE TEORÍA DE CAMBIO Y LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS

### Acciones previas

Construir modelos GIRN despertó bastante expectativa en el equipo de la DGERN. Conocer qué piensan los actores, cómo ven su territorio, qué acciones están desarrollando en la gestión de recursos naturales, entre otras inquietudes, motivó que a fines de 2018 se decidiera efectuar algunas visitas a tres departamentos del Perú: Piura, Ucayali y San Martín. La elección de estos departamentos se hizo luego de un análisis multicriterio en el que primaron temas como la deforestación en territorios amazónicos en Ucayali y San Martín y, por otro lado, la intervención en ámbitos costeros, como Piura.

Esas visitas llevaron al equipo DGERN a entrevistar, individualmente, a representantes de gobiernos regionales y locales, organismos adscritos del Ministerio del Ambiente<sup>13</sup> y Ministerio de Agricultura y Riego<sup>14</sup>, además de

<sup>13</sup>Como por ejemplo al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp) o al Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi).

<sup>14</sup>Ahora denominado Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri).

entidades como Defensoría del Pueblo, Fiscalía Ambiental, organizaciones no gubernamentales, juntas de riego y de productores, entre otros.

Al haberse recogido información importante sobre la visión territorial en torno a los recursos naturales, se observó que las miradas individuales de los actores se ubicaban en distinto nivel, presentaban diferentes intereses o cada quien consideraba tener alternativas propias frente a las necesidades identificadas. Esto generó una nueva pregunta: ¿cuál sería la mejor manera de plasmar y emplear tal información en la construcción de modelos GIRN, considerando que los contextos, procesos e intereses, parecían bastante disímiles en algunos casos, a pesar de que diversos protagonistas utilizaban los mismos recursos naturales?

A partir de esta interrogante, y a la luz de la necesidad de analizar contextos y sistemas socioecológicos complejos en la gestión de los recursos naturales, surgió la necesidad de buscar nuevos paradigmas y romper con modelos lineales de análisis territorial. Con la pregunta sobre cómo abordar el reto, surgieron dos propuestas para elaborar modelos GIRN: i) Teoría de Cambio en contextos complejos y, ii) Estándares abiertos. Como no se buscaba una aproximación conceptual y teórica sino de gestión y metodológica, se optó por emplear la Teoría de Cambio.

### Curso-taller de Teoría de Cambio

A inicios de 2019 se decidió que el equipo de la DGERN sea capacitado en una metodología que permita abordar los retos encontrados en las dinámicas territoriales, de modo que pueda contarse con un grupo de profesionales especializados en la construcción de modelos GIRN, priorizando ecosistemas amazónicos para, luego, continuar con procesos en ecosistemas de montaña y marino costeros.

En ese momento, la DGERN recibió el apoyo de la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la GIZ, a través de ProAmbiente II, por lo que entre enero y junio de 2019 se realizó un curso-taller con la finalidad de facilitar los procesos de aplicación de los principales contenidos y herramientas de la Teoría de Cambio en la elaboración de modelos GIRN. Para esta capacitación se invitó a representantes de la Dirección General de Diversidad Biológica (DGDB), Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental (DGOTA), Dirección General de Cambio Climático y Desertificación (DGCCD) y Dirección General de Educación, Ciudadanía e Información Ambiental (DGE CIA), además del Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático (PNCBMCC) y del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp), con miras a recoger sus aportes y análisis especializados.

El curso-taller se dividió en cuatro módulos en los que se trabajó y analizó posibles modelos GIRN a partir de la información recogida el año anterior, planteándose las posibilidades de intervención en las cuencas de los ríos Mayo en San Martín, Marañón (cuenca media) en Amazonas, Chira-Piura en Piura y Aguaytía en Ucayali. En el curso-taller se avanzó con los tres primeros pasos para la construcción de modelos, lográndose al final —y como propuestas más consolidadas— las cadenas de resultados preliminares del río Mayo y Aguaytía, a las que se añadiría, posteriormente, una cadena adicional para la provincia de Puerto Inca en Huánuco.

Es importante resaltar que en la medida en que se avanzaba con los módulos del curso-taller, cada integrante del equipo de la DGERN realizó viajes a los departamentos seleccionados para aplicar lo aprendido en campo, validando, con actores en el territorio, los avances en la ruta de elaboración de los modelos GERN. De esta forma se le dio al curso una aplicación teórico-práctica.

#### FIGURA N.º 9: DESARROLLO DEL CURSO – TALLER DE TEORÍA DE CAMBIO



Fotografía DGERN tomada en el curso-taller de Teoría de Cambio, enero de 2019.

#### Elaboración de documentos con información técnica sobre los sitios focalizados

Al mismo tiempo en que se realizaba el proceso de capacitación, y buscando contrastar los análisis con las miradas territoriales, en gabinete se fueron elaborando documentos con información técnica teniendo como base los sitios focalizados, añadiendo los datos obtenidos en las visitas de campo. Este trabajo consistió en:

- Describir el contexto socioeconómico departamental: población, comunicaciones, actividades económicas, estadísticas agrícolas y pecuarias, entre otras.
- Identificación de las características ambientales departamentales: ecosistemas, zonificación ecológica y económica, áreas naturales protegidas, deforestación, concesiones, etc.
- Identificación de las actividades y dinámicas territoriales de sus protagonistas, delimitando sitios focalizados para la construcción de los modelos GERN.
- Identificación preliminar de una visión de futuro, que se constituiría en el resultado final de una

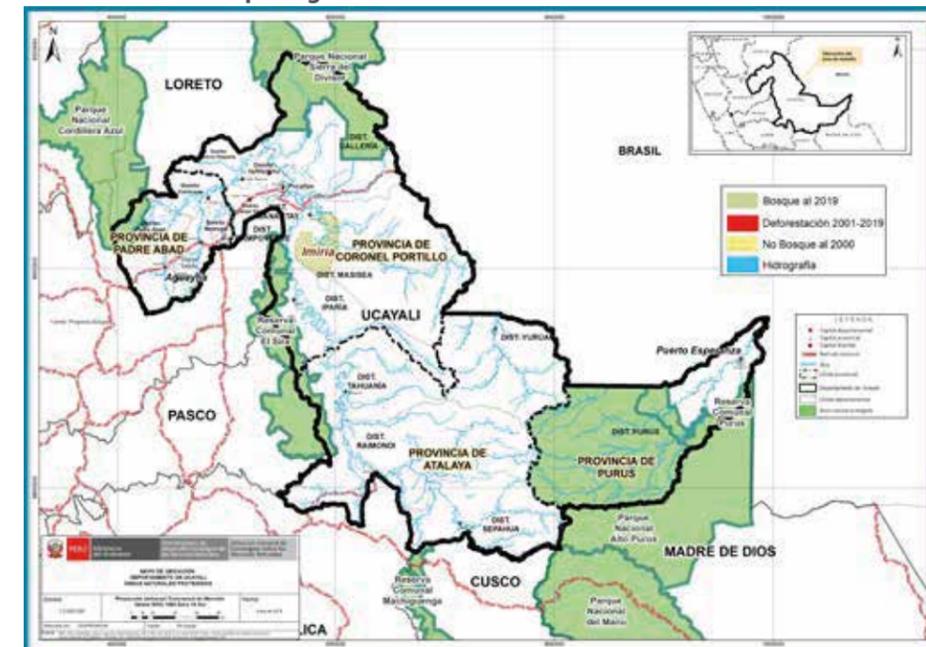
primera versión de la cadena de resultados propuesta para cada uno de los sitios focalizados. A fin de validar las ideas principales de estas cadenas, integrantes del equipo impulsor tuvieron reuniones concertadas con actores locales de los departamentos seleccionados.

Dos elementos cobraron importancia en esta etapa. El primero consistió en el empleo de las herramientas metodológicas de la Teoría de Cambio, entre las que se encontraban las matrices descriptiva y de interrelaciones PESTEL (para el análisis de contextos), la matriz de cubo de poder (para el análisis de dinámicas de poder entre actores), la matriz CLIP (para la generación de perfiles y descripción de dinámicas de interrelación, mediación y alianzas), la matriz de diseño de escenarios y la matriz de participación de protagonistas en escenarios, por citar algunas<sup>15</sup>.

El otro elemento importante fue la elaboración y presentación de mapas temáticos que mostraban, visualmente, las diversas situaciones y dinámicas que ocurrían en los territorios. Estos mapas facilitaron el análisis territorial multiescala y multiactor, en la medida que superponía —por ejemplo—, mapas de áreas degradadas departamentales junto con actividades agrícolas, mineras o concesiones maderables, a través de las cuales podía apreciarse, claramente, la influencia de cualquier labor y protagonista sobre las otras y de todas estas en torno a los recursos naturales.

#### FIGURA N.º 10: EJEMPLOS DE MAPAS TEMÁTICOS DE UCAYALI<sup>16</sup>

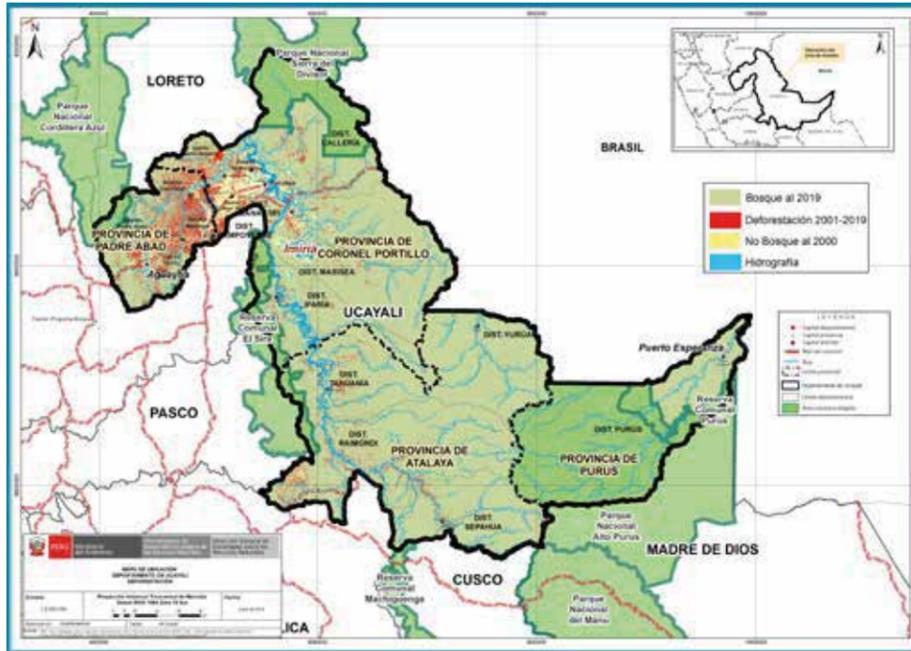
##### 1. Áreas naturales protegidas



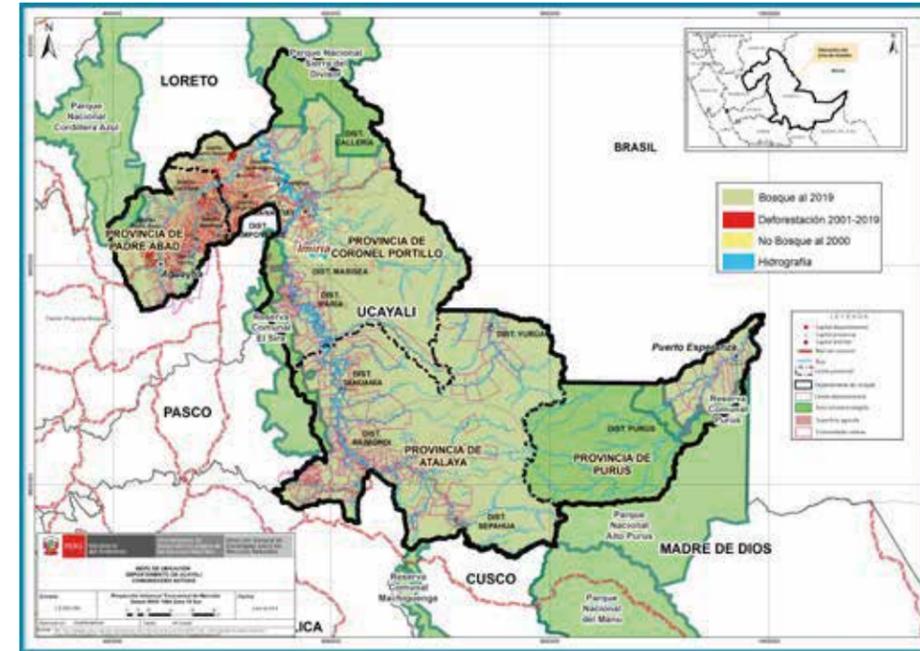
<sup>15</sup>En el anexo 1 se muestra el esquema básico de estas matrices.

<sup>16</sup>Los mapas se muestran a manera de capas superpuestas a partir del mapa número 1 de área naturales protegidas hasta el número de 7 sobre proyectos. Es de anotar que la capa de deforestación está actualizada al 2019.

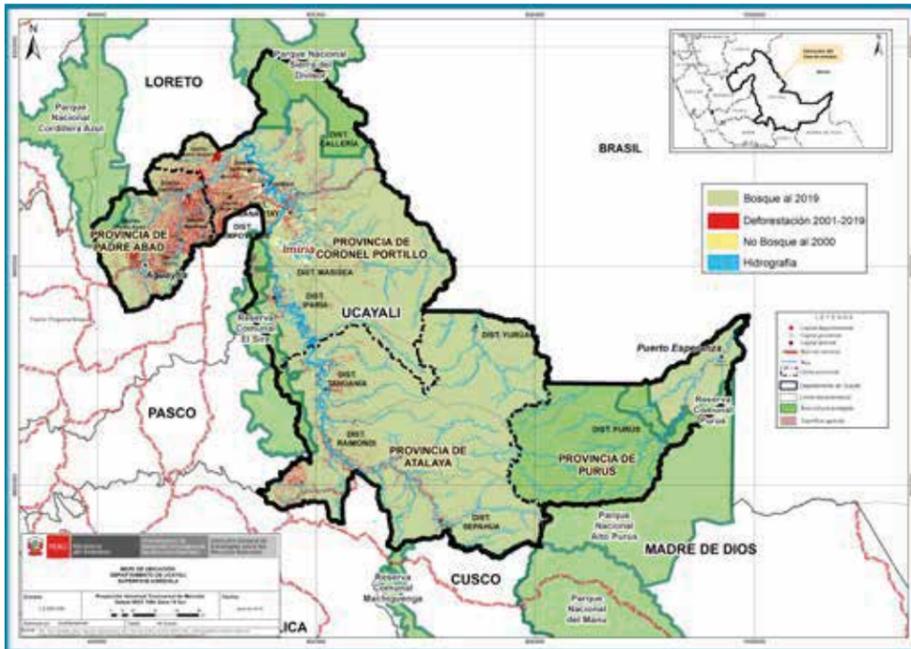
### 2. Deforestación



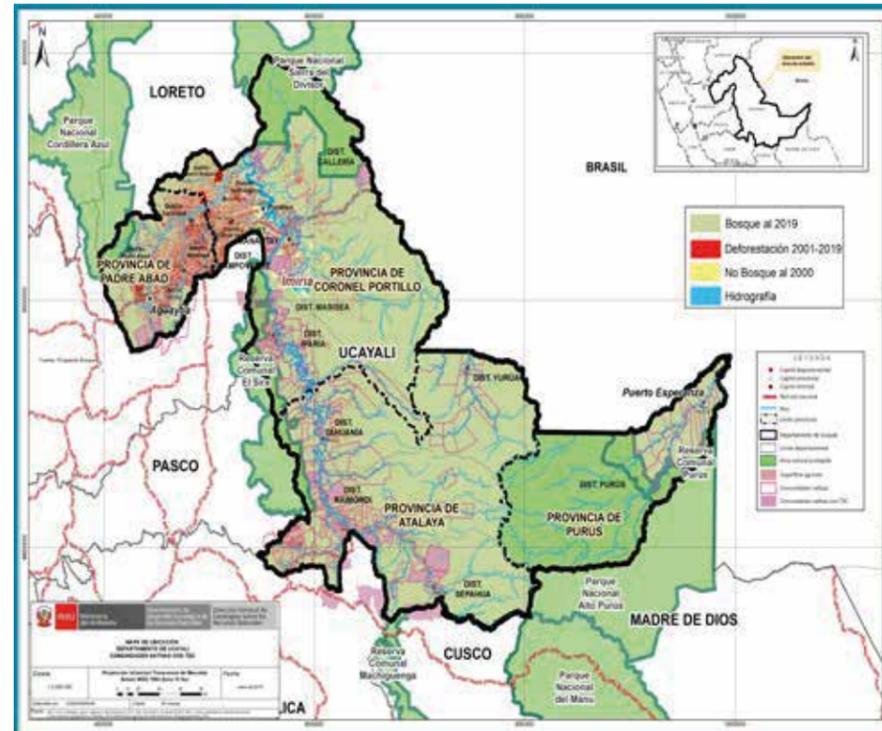
### 4. Comunidades nativas



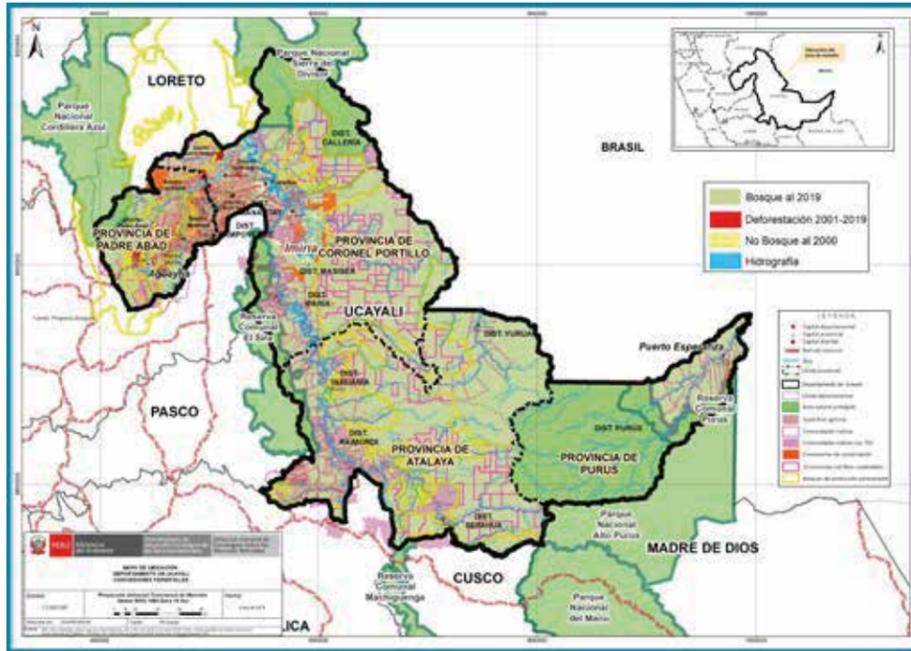
### 3. Superficie agrícola



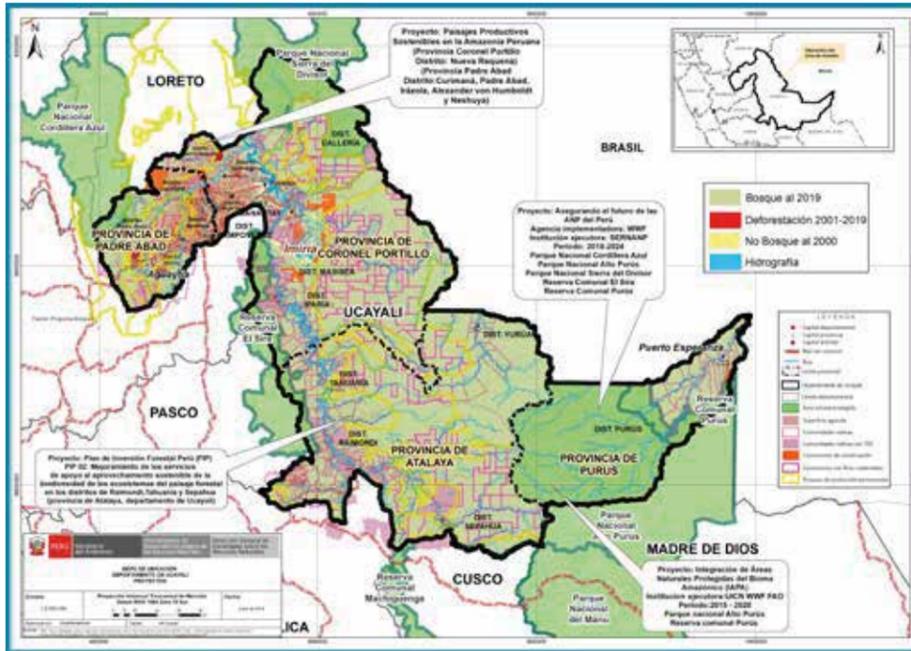
### 5. Comunidades nativas con Transferencias Directas Condicionadas (TDC)



6. Concesiones



7. Proyectos



Nota: Mapas elaborados por la DGERN sobre la base de la información del Ministerio del Ambiente.





Adicionalmente, los mapas generaron bastante expectativa en autoridades y residentes locales, pues también se usaron en otras actividades realizadas posteriormente para visibilizar las dinámicas territoriales, como por ejemplo en presentaciones distritales, regionales o en eventos intersectoriales.

#### Reflexiones del curso-taller

El espacio de aprendizaje del curso-taller permitió reflexionar sobre los modelos GIRN, así como en el empleo de la Teoría de Cambio para su elaboración, teniendo una mirada estructural y diacrónica acerca de los contextos y procesos en los que se desenvuelven los actores en territorio.

Entre las reflexiones sobre la GIRN en territorio se apuntó lo siguiente:

- El modelo GIRN debe entenderse como un instrumento de gestión y no de planificación. En el Perú existe bastante trabajo y esfuerzos para planificar sobre los recursos naturales, pero no tanto sobre experiencias de gestión.
- La gobernanza ambiental es fundamental para la gestión de los recursos, por lo que es importante destrabar los marcos normativos que sectorizan las intervenciones en el territorio.
- La implementación y promoción de la gobernanza es el gran desafío en este aspecto, porque, además de la gestión pública, debe contemplarse e integrarse a la actividad privada.
- Si bien las direcciones, proyectos y organismos adscritos del MINAM<sup>17</sup> son actores especializados en la temática ambiental, hay otro tipo de actores de importancia e impacto en terreno, como por ejemplo, el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor, la Autoridad Nacional del Agua - ANA del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MIDAGRI y las autoridades regionales y locales vinculadas a la materia, entre otros, los cuales deben estar presentes en la mesa de acuerdos y negociaciones en territorio.

<sup>17</sup>Los organismos adscritos del MINAM son: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – Sernanp; Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA; Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana – IIAP; Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña – Inaigem; Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – Senamhi; Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles – Senace e Instituto Geofísico del Perú – IGP.

- La cadena de resultados que se elabora en el proceso no es el modelo GIRN en sí, sino que representa una forma visual y lógica del modelo propuesto.
- Es de suma importancia mapear y analizar la implementación de acciones de los proyectos ambientales, agregándolos también como actores que trabajan en los territorios seleccionados.
- La selección de territorios, en este caso amazónicos (San Martín, Ucayali y Huánuco), evidenció la necesidad de atender los problemas vinculados a la deforestación y degradación de ecosistemas que constituyen, además, una prioridad del sector ambiental.

De igual forma, se obtuvo los siguientes aportes respecto a la Teoría de Cambio:

- Los territorios tienen características distintas y sus actores se mueven en sistemas complejos que pueden cambiar según las dinámicas coyunturales, por lo que es relevante contemplar una metodología más adaptada a estos escenarios, como es la Teoría de Cambio.
- La propuesta metodológica de la Teoría de Cambio para la elaboración de modelos GIRN tuvo que ser adecuada en el proceso, de acuerdo a las condiciones encontradas del territorio y la dinámica de sus actores, por lo que los pasos propuestos se han modificado desde las primeras sesiones del curso-taller. No obstante, dichos cambios están contemplados en la misma metodología, en la medida que la Teoría de Cambio favorece su adaptación o modificación continua.
- Para la construcción de la cadena de resultados y la propuesta de una ruta de cambio, es necesario sustentar las evidencias con la investigación científica-académica de la que se disponga, de manera que se tenga mayor solidez en la misma.
- Resaltar que el deseo es modificar e incorporar nuevos paradigmas, destacando que los resultados en los territorios solo se conseguirán en el contexto actual, con intervenciones multisectoriales, multinivel y multiescala, que se dan en procesos simultáneos y no lineales.

### 3.2 LA ARTICULACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL MINAM COMO IMPULSO PARA LA GIRN

Teniendo cadenas de resultados en las cuencas de los ríos Mayo (San Martín) y Aguaytía (Ucayali), además de la provincia de Puerto Inca (Huánuco), y en base a la información recopilada sobre los proyectos en esos ámbitos, en julio de 2019

se socializaron todos estos datos y propuestas con los programas y proyectos del MINAM, en una reunión que se constituyó en un hito de diálogo y articulación intrasectorial. Entre las instituciones participantes figuraron:

- Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático (PNCBMCC).
- Proyecto Integración de las Áreas Protegidas del Bioma Amazónico (IAPA).
- Proyecto de Apoyo a la Gestión del Cambio Climático.
- Programa Nacional ONU REDD Perú (ONU REDD).
- Proyecto “Transformando la Gestión de complejos de Áreas Naturales Protegidas/Paisajes para fortalecer la resiliencia de ecosistemas” (Amazonía Resiliente).
- Proyecto Paisajes Productivos Sostenibles en la Amazonía Peruana (PPS).

El objetivo de la reunión fue socializar los modelos GIRN y promover acuerdos para la intervención territorial, a fin de contar con una oferta articulada desde el sector ambiente que permita facilitar el establecimiento de compromisos y acuerdos por territorio y temáticas en los sitios focalizados, siempre teniendo presente que los actores gubernamentales territoriales suelen recibir a los proyectos como actores independientes sin integrarlos, necesariamente, en una ruta de trabajo conjunta a mediano y largo plazo.

#### FIGURA N.º 11: DESARROLLO DEL TALLER CON PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL MINAM



Nota: Fotografía DGERN tomada en reunión con proyectos del MINAM, en la que participaron Michael Valqui, Deyvis Huamán, Diana Rivera, Josefa Rojas, Rocío Aldana, Benjamín Lau, Tonny López, José Rodríguez, Uwe Cusnick, Karina Santivañez, María Pía Molero y Carmen Mejía, julio de 2019.

En esa oportunidad, se recogieron una serie de aportes y reflexiones de los representantes de los programas y proyectos, destacando:

- La articulación se da en el territorio. En consecuencia, hay que conocer más a los actores regionales y locales y saber en qué áreas quieren que se coordine más. Por ello, resaltaron la importancia de difusión de la GIRN a través de la plataforma “Dialoguemos” que impulsan los gobiernos regionales en coordinación con el MINAM - DGCCD, y en la que se reflexiona con representantes locales en torno a los intereses regionales de la temática ambiental.
- Se debe contar con las lecciones aprendidas de los procesos “Dialoguemos” porque allí hay elementos importantes por rescatar y que pueden ser de mucha utilidad para la GIRN pero, también, para los programas y proyectos del MINAM, al plantearse las potencialidades existentes en las regiones.
- En la medida que todos los proyectos tienen un Plan Operativo Anual (POA), dependerá del detalle que tengan estos para saber en qué comprometerse de inmediato dentro de los modelos GIRN y en qué otros aspectos no podrían, al menos en el corto plazo.
- Es fundamental el fortalecimiento de capacidades locales de los actores, no solo para la ejecución de actividades sino también para la toma de decisiones. Habría que generar y participar en espacios nuevos en los departamentos porque, quizás algunos de esos actores no lleguen a contribuir directamente en las temáticas ambientales priorizadas en la cadena de resultados, pero hay otras temáticas complementarias en las que pueden ser incluidos.
- Tener presente que el ámbito territorial de los modelos GIRN no necesariamente responden a fronteras jurisdiccionales, sino que abarcan varias provincias o departamentos, lo que implica esfuerzos adicionales para generar articulaciones entre actores ubicados en distintos distritos, provincias o departamentos.
- Es necesario contar con una visión más actual de los temas ambientales de los actores locales y regionales, para que los proyectos que estos impulsen tengan metas de más largo plazo. Es decir que sean más “ecosistémicos” o más “verdes”. Ello, debido a que en la actual cartera de proyectos de inversión pública de algunos GORE se encuentran ciertos proyectos enfocados en conceptos, metodologías o metas de corto plazo o muy “tradicionales”.
- El desafío de la articulación territorial está en la gestión y en la lógica estratégica, es decir, integrar la lógica estratégica del proyecto y las prioridades de los GORE y del gobierno nacional. En ese aspecto, también es importante contar con el Ministerio de Economía y Finanzas, que es un aliado fundamental porque lo que se busca es tener una intervención más integral.

Con esta experiencia, la DGERN presentó la GIRN a los programas y proyectos del MINAM, lo que le permitió, posteriormente, incluir algunas de estas intervenciones en los acuerdos territoriales que se plantearían a futuro, ya que su accionar también tiene carácter de actor territorial. Esto permitió reafirmar el interés y oportunidad de abrir el diálogo sobre la GIRN al interior del país, a través de los eventos “Dialoguemos”, debido a que esa plataforma no solo permitía conocer las preocupaciones e interés territorial respecto a la temática ambiental, sino que también hacía visible una presencia más articulada del MINAM en sus representaciones regionales.

### 3.3 LA PLATAFORMA “DIALOGUEMOS” COMO ESPACIO DE ACUERDOS CON LOS TOMADORES DE DECISIÓN REGIONAL

“Dialoguemos” es una plataforma que fomenta la participación ciudadana y que permite, a autoridades y población, generar y participar en espacios para escuchar, dialogar y construir, en conjunto y en transparencia, mecanismos, procesos y acciones de adaptación y mitigación para la Gestión Integral del

Cambio Climático. Es también un espacio de interacción regional donde se presenta, debate y aporta abiertamente, sobre la problemática ambiental en cada departamento.

Es así como esta iniciativa, impulsada por el Ministerio del Ambiente, junto con los gobiernos regionales, se presenta como un espacio de interacción permanente que permite promover reflexión, acuerdos y alianzas en algunas temáticas específicas entre actores en el territorio<sup>18</sup>.

En ese contexto, la DGERN participó en dichos eventos cumpliendo dos roles:

a) Llevar a cabo una jornada dentro de los eventos “Dialoguemos” en cinco regiones amazónicas (Loreto, San Martín, Ucayali, Madre de Dios y Huánuco). Estas jornadas se realizaron con la participación de los proyectos del MINAM, el gobierno regional correspondiente, entre otros actores locales, con el objetivo de entablar sinergias en torno a las prioridades regionales. De cara a los modelos GERN, las actividades realizadas en Ucayali, San Martín y Huánuco, fueron de gran importancia pues permitió recoger las prioridades territoriales y esbozar algunos acuerdos preliminares en base a ellas.

b) Presentar una mirada territorial más amplia respecto a los recursos naturales y el cambio climático, orientada a integrar las características socioeconómicas, la planificación territorial y el accionar de los actores que usan y gestionan dichos recursos.

De esta manera, entre los meses de junio y julio de 2019, la DGERN participó en dichos espacios para entablar una comunicación directa con protagonistas regionales en tres departamentos que compartían problemáticas amazónicas similares (Ucayali, Huánuco y San Martín), con la finalidad de corroborar lo reflexionado en los documentos técnicos elaborados. No obstante, el interés que generó estos acercamientos entre dichos protagonistas regionales, unido a las recomendaciones formuladas por representantes de programas y proyectos del MINAM, que señalaban a los eventos “Dialoguemos” como espacios importantes de acercamiento, difusión y reflexión regional, motivó que la DGERN se comprometiese a participar en los demás eventos de este tipo a lo largo del país.

Así, la DGERN, además de contribuir a los objetivos básicos del proceso generado por los “Dialoguemos” tuvo la oportunidad de mostrar, en cada departamento y ante autoridades y representantes regionales y locales, las posibilidades que brinda la gestión integrada de los recursos naturales para la obtención de resultados concretos, en el corto o mediano plazo, a través de la articulación territorial.

Asimismo, los eventos “Dialoguemos” permitieron abrir, en determinados departamentos, un espacio específico para profundizar sobre las posibilidades de articulación que tienen los gobiernos regionales con otros actores que trabajan en el territorio y que comparten, quizás sin saberlo, objetivos comunes en torno a la gestión de los recursos naturales.

<sup>18</sup>Para mejor conocimiento del proceso “Dialoguemos” se recomienda revisar la información publicada en la página institucional del MINAM, en: <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/dialoguemos/>

**FIGURA N.º 12: PRESENTACIÓN DE LA GERN EN “DIALOGUEMOS” EN HUÁNUCO**



Fotografía DGERN, tomada durante la sesión de Dialoguemos en Huánuco, julio de 2019.

### 3.4 LA DGERN COMO FACILITADORA EN LA CONSOLIDACIÓN DE LAS CADENAS DE RESULTADOS Y ACUERDOS TERRITORIALES

#### Facilitación y validación en la consolidación de las cadenas de resultados

La participación en los “Dialoguemos” permitió que los gobiernos regionales y los diversos actores puedan reflexionar sobre los problemas ambientales. La información de los documentos técnicos se constituyó en elemento fundamental del diálogo para el establecimiento de acuerdos territoriales a partir de las cadenas de resultados ya elaboradas para las cuencas de los ríos Aguaytía (Ucayali) y Mayo (San Martín), y para la provincia de Puerto Inca (Huánuco).

En ese aspecto, la DGERN cumplió un rol facilitador, brindando una visión distinta y abierta sobre la gestión de los recursos naturales y su vinculación con el cambio climático y el desarrollo bajo en emisiones, a fin de que las intervenciones de las personas y entidades en el territorio, confluyan en procesos hacia objetivos comunes en el mediano y largo plazo.

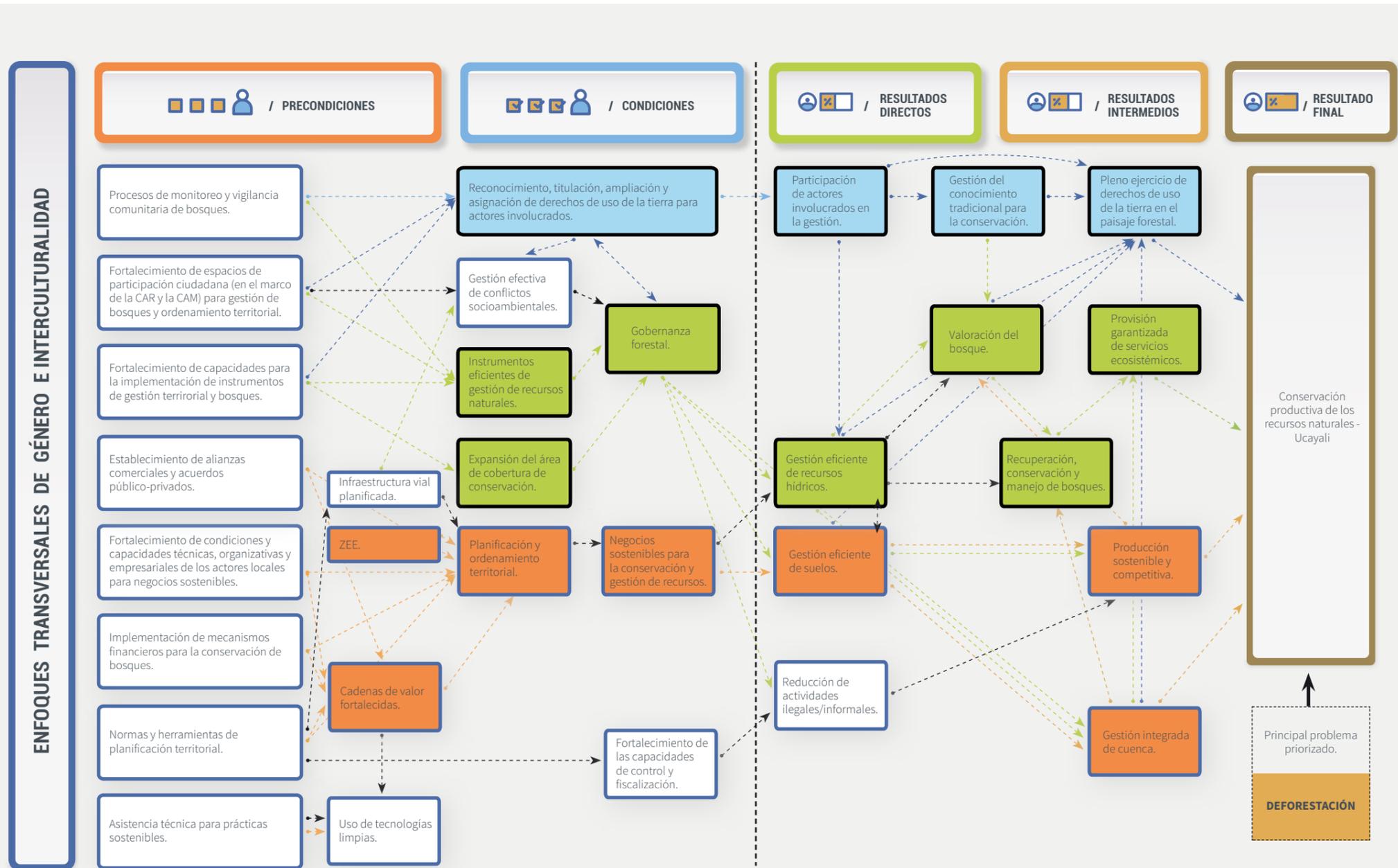
Esta dinámica en el ámbito territorial, luego de los “Dialoguemos”, permitió a la DGERN consolidar un canal de contacto con los gobiernos regionales y los proyectos del MINAM, lo que sirvió para volver a afinar la visión de futuro establecida para cada ámbito focalizado, así como, de ser necesario, replantear la cadena de resultados, lo

que permitió reflexionar nuevamente sobre la visión de futuro establecida en cada sitio focalizado para, de allí, ir ampliando el análisis y retrocediendo hacia la revisión de los resultados intermedios y resultados directos, además de delimitar las condiciones y precondiciones necesarias en las cadenas.

Es de resaltar que, en una primera propuesta de esquema, los diversos componentes de las cadenas de resultados mostraban múltiples relaciones entre

sí, dada la complejidad de los procesos en la gestión de los recursos naturales, de manera que un componente no apuntaba lineal y únicamente a otro, sino que generaba ramificaciones múltiples, lo que, en apariencia, hacía que la cadena se percibiera confusa, como puede apreciarse en la figura n.º 13.

**FIGURA N.º 13: PRIMERA PROPUESTA DE CADENA DE RESULTADOS – CUENCA DEL RÍO AGUAYTÍA (UCAYALI)**

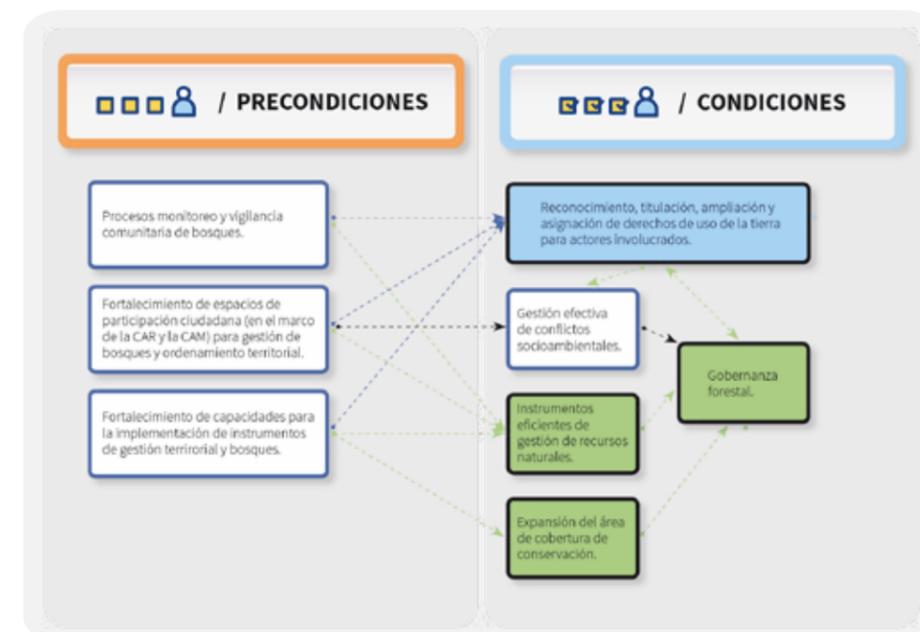


Nota: Primer esquema de cadena de resultados elaborado por la DGERN.



La propuesta buscaba mostrar la complejidad de relaciones entre los componentes de la cadena, contemplando un alineamiento de subrutinas horizontales. Por ejemplo, para el caso de Ucayali, en la parte superior y en casilleros color celeste, se agruparon aquellos procesos vinculados a la asignación de derechos de uso de tierras; en la parte media y en verde los que se relacionaban a gestión de bosques y ordenamiento territorial; mientras que en la parte inferior y en naranja aquellos sobre producción sostenible. Adicionalmente a estos procesos, se procedió a analizar los proyectos del MINAM y del MIDAGRI que se implementaban en la zona, por lo que se añadieron pequeños recuadros de color en los casilleros donde estos proyectos desarrollaban acciones precisas (figura n.º 14).

**FIGURA N.º 14: DETALLE DE INCLUSIÓN DE PROYECTOS EN CONDICIONES Y PRECONDICIONES EN CADENA DE RESULTADOS**

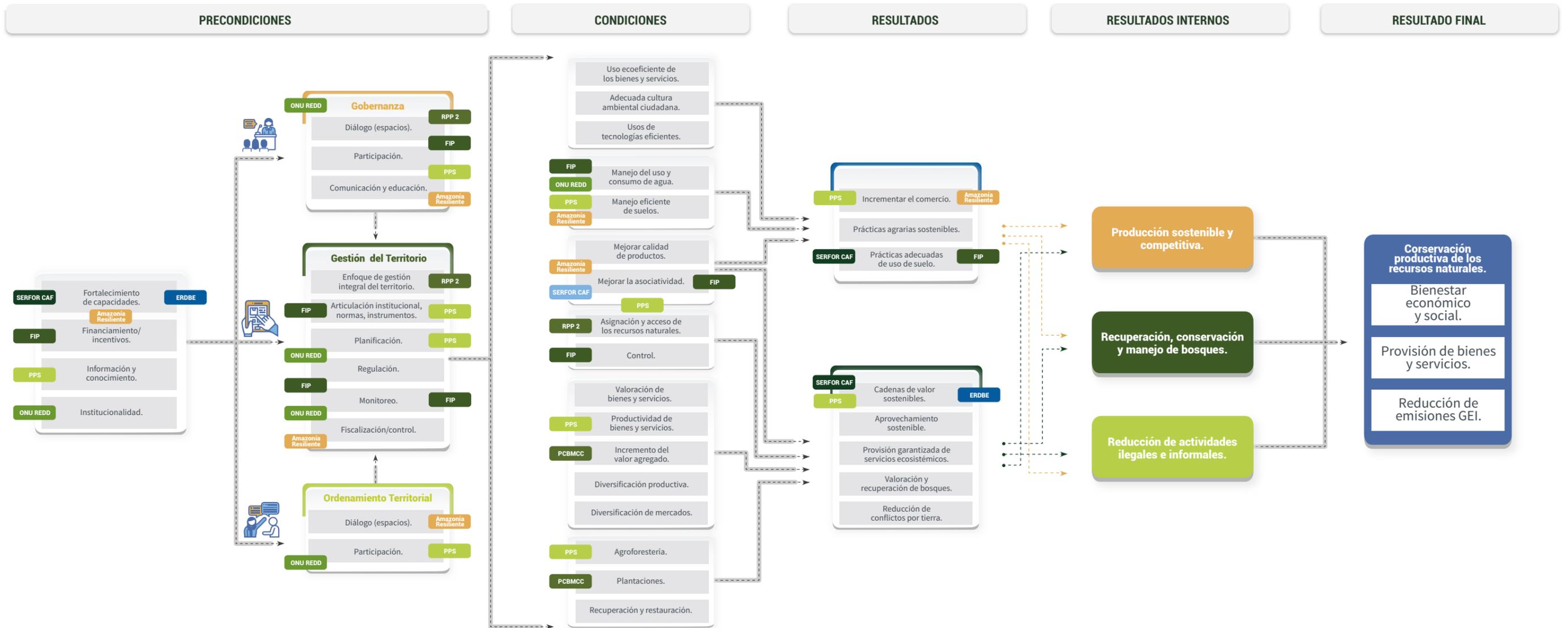


Nota: Detalle de precondiciones y condiciones, tomado de la figura n.º 13.

Puesto que en las primeras rondas de validación efectuadas por la DGERN, la cadena generó una serie de consultas respecto a las relaciones entre los diversos componentes, se procedió a agrupar los elementos de manera vertical, tratando de identificar al interior aquellos que más se vincularan entre sí. Esta nueva mirada simplificó las conexiones, quedando una cadena más clara de entender (figura n.º 15).

FIGURA N.º 15: ÚLTIMA PROPUESTA DE CADENA DE RESULTADOS – CUENCA DEL RÍO AGUAYTÍA (UCAYALI)

MODELO GIRN EN LA CUENCA DEL RÍO AGUAYTÍA - PADRE ABAD - UCAYALI



Nota: Propuesta mejorada de la cadena de resultados presentada en la figura n.º 13.

Es importante señalar que las cadenas de resultados consideran como elemento clave las precondiciones y condiciones, pues son las que permiten dinamizar y dar inicio a la ruta a seguir en una gestión por resultados. Precisamente, puede apreciarse en la figura n.º 15 que las intervenciones de los proyectos identificados en el ejemplo de Ucayali, se concentraban más en precondiciones y condiciones que en los resultados directos, intermedios y final.

**Los acuerdos territoriales proyectados**

Teniendo presente que las precondiciones, así como los intereses de los actores, partían de procesos

impulsados a nivel regional, la DGERN fortaleció su relación con los gobiernos regionales, generando reuniones de coordinación con la presencia de representantes de los proyectos del MINAM, buscando confluencias de acciones que favoreciesen el planteamiento de acuerdos territoriales proyectados.

En el caso de Aguaytía (Ucayali) el análisis permitió determinar que existían, al menos, cuatro grandes líneas de interés (prioridades) por parte del gobierno regional, dirigidas a:

- a. Desarrollo económico (P1).
- b. Planificación estratégica (P2).
- c. Manejo de bosques (P3).
- d. Gestión ambiental (P4).

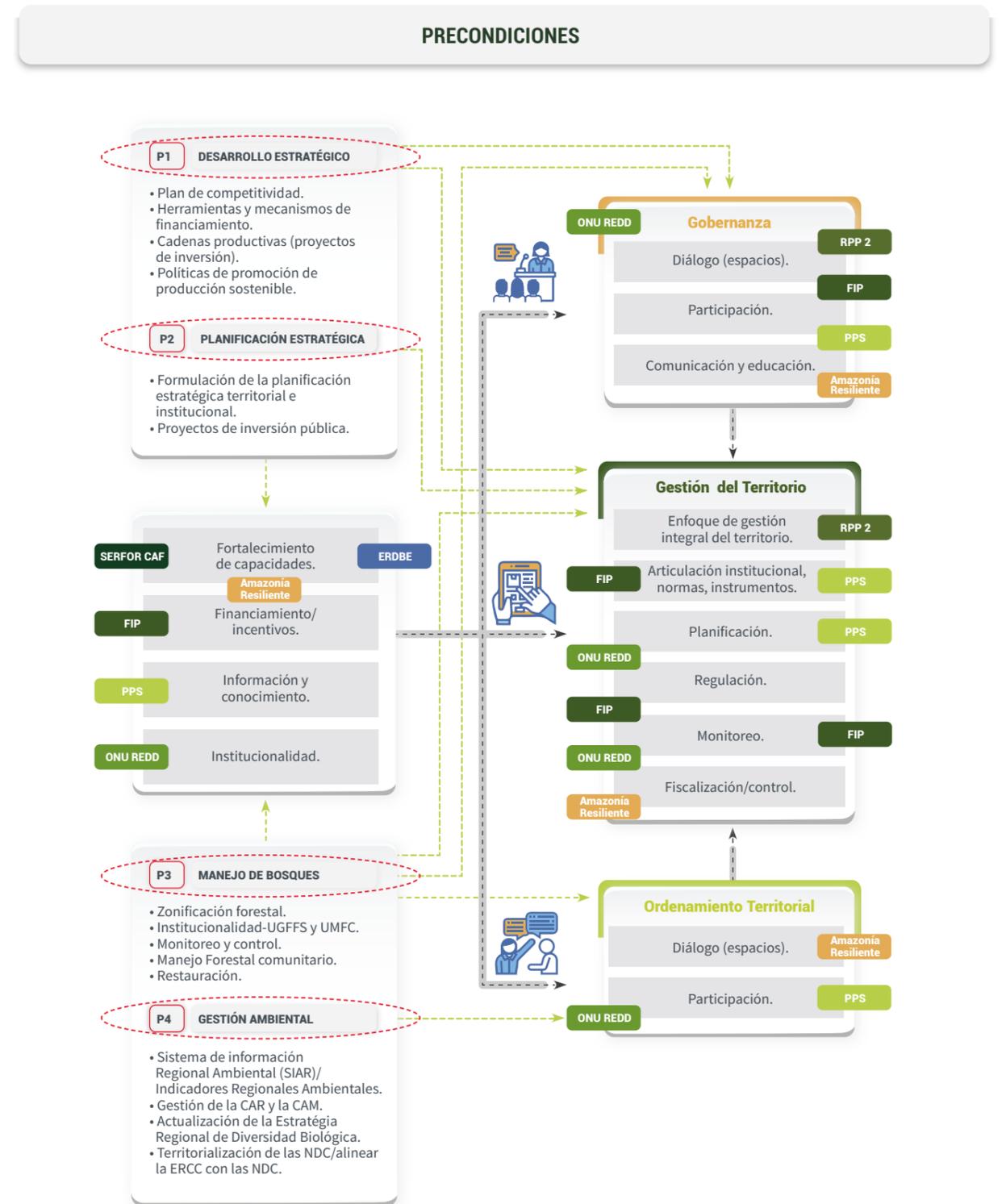
Estas temáticas de interés, o prioridades territoriales, que tenían una serie de subtemas que la conformaban, fueron ubicadas en el nivel de precondiciones, buscando enlaces con los componentes allí establecidos y colocando, también, los posibles proyectos que estuviesen dirigidos a favorecer esas precondiciones o contribuir en favor de ellas.

De esta manera, la DGERN pudo coordinar con dos de los proyectos del MINAM que estaban realizando labores en el departamento de Ucayali: el Programa Nacional ONU - REDD Perú (ONU REDD) y el proyecto Paisajes Productivos Sostenibles en la Amazonía Peruana (PPS), los mismos que también se mostraron abiertos y dispuestos a colaborar para impulsar la GERN en territorio. Cabe precisar que estos dos proyectos del MINAM, se constituyeron en los principales soportes para la implementación de los modelos GERN a través de acuerdos territoriales.

Como resultado del análisis se obtuvo un esquema que vislumbraba la posibilidad de establecer acuerdos territoriales, proyectados en cada una de aquellas temáticas de interés, tal como puede apreciarse en la figura n.º 16.



FIGURA N.º 16: UBICACIÓN DE TEMAS DE INTERÉS REGIONAL (PRIORIDADES) E INTERVENCIÓN DE PROYECTOS EN EL NIVEL DE PRECONDICIONES



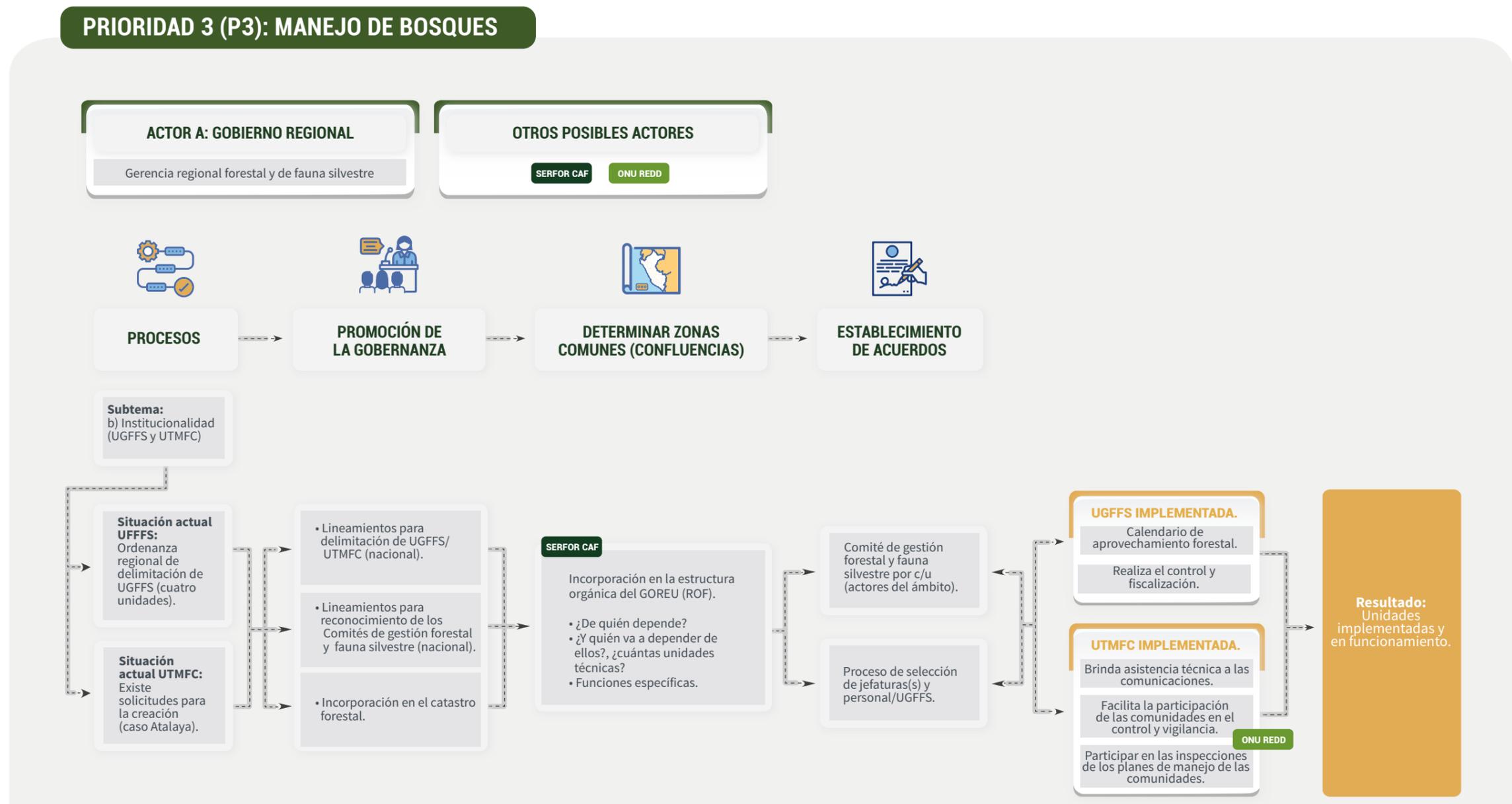
Nota: Elaboración propia.

Por ejemplo, en la prioridad territorial Manejo de bosques (P3), conformado por los subtemas de a) zonificación forestal; b) institucionalidad; c) monitoreo y control; d) manejo forestal comunitario; y e) restauración, se determinó que contribuiría a las precondiciones de fortalecimiento de capacidades, información e institucionalidad en un primer nivel, de forma que, en otra instancia, promovería la gobernanza, la gestión del territorio y el ordenamiento territorial. Para llegar al establecimiento de estas conexiones, se efectuó un análisis de cada uno de dichos subtemas.

Si se observa el caso del subtema b) institucionalidad, puede notarse que se revisó la situación actual de las Unidades de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (UGFFS) y de las Unidades de Manejo Forestal Comunitario (UMFC),

planteándose, como resultado esperado, que estas unidades se instalen y se encuentren en funcionamiento, diseñándose una subruta para alcanzarlo. Esto dio pie a que se generen preguntas respecto al proceso que permitan identificar, en el territorio, cuáles proyectos podían estar involucrados y determinar zonas comunes de confluencia que, posteriormente, faculten el establecimiento de acuerdos (figura n.º 17).

**FIGURA N.º 17: ANÁLISIS DE SUBTEMA B) INSTITUCIONALIDAD, CORRESPONDIENTE A LA PRIORIDAD TERRITORIAL DE MANEJO DE BOSQUES (P3)**



Bajo la misma pauta, se analizaron los demás subtemas y prioridades territoriales en cada uno de los sitios focalizados.

**Las fichas de articulación**

Luego de estos procesos, se elaboró un formato denominado “fichas de articulación” para cada una de las prioridades territoriales, de manera que incorporen las posibilidades de acciones concretas en territorio y que cada una de estas fichas contribuya a establecer un tipo de acuerdo. Las fichas contenían información sobre qué objetivo u objetivos se buscaban, refería a los actores involucrados en primera línea, así como a otros posibles protagonistas que pudiesen intervenir en el futuro. También determinó que los subtemas en las prioridades territoriales sean definidos como procesos estratégicos (como en un planeamiento estratégico) o como acciones estratégicas (para los demás casos).

Las fichas, analizadas primero por la DGERN y, luego, compartidas a los GORE y proyectos del MINAM para obtener sus aportes, permitieron que cada actor involucrado pueda cotejar cuáles de sus acciones estaban vinculadas a algún proceso o acción estratégica allí detallada, lo cual no implicaba que el modelo GERN se orientase solamente a cuatro grandes prioridades territoriales sino que, partiendo de estas, se pudiera ir generando y motivando mayor participación de diversos participantes en los mismos temas, o en otros, que empujasen niveles distintos en la cadena de resultados, tales como educación ambiental, asignación de derechos, etc.



**CON EL ENVÍO DE ESTA FICHA A LAS REGIONES Y A REPRESENTANTES DE LOS PROYECTOS DEL MINAM, ASÍ COMO CON LAS POSTERIORES COORDINACIONES PARA SU ADECUACIÓN, SE AFIRMARON LAS POSIBILIDADES REALES DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS ACUERDOS TERRITORIALES.**

**FIGURA N.º 18: MODELO BÁSICO DE FICHA DE ARTICULACIÓN – UCAYALI**

FICHA DE ARTICULACIÓN - UCAYALI		Fecha de elaboración	Nov-19
Prioridad del territorio	Gestión Ambiental		
Tema(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de información regional ambiental (SIAR).</li> <li>Indicadores regionales ambientales.</li> <li>Actualización de la Estrategia Regional de Diversidad Biológica.</li> <li>Territorialización de las NDC.</li> </ul>	Procesos estratégicos	
		Acciones estratégicas	X
Objetivo general de la articulación			
Fortalecer las capacidades de gestión del Gobierno Regional de Ucayali sobre las acciones estratégicas, a fin de facilitar el desarrollo económico, basado en el diálogo y articulación de los actores.			
Objetivos específicos			
(1) Articular a los actores para la implementación de los temas estratégicos y articular a las gerencias y/u oficinas del Gobierno Regional para la participación efectiva. (2) Lograr resultados en el marco de las acciones estratégicas planteadas.			
Actores involucrados			
Actores: Gobierno Regional	Función/acción	Actores: organismos, proyectos/programas	Función/acción
Gobierno Regional de Ucayali.	Aprobar la Estrategia Regional de Diversidad Biológica.	Proyecto: Paisajes Productivos Sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos financieros e incentivos del mercado promueven prácticas productivas sostenibles.</li> <li>Capacidad técnica instalada para rehabilitar y sostener los servicios ecosistémicos en los paisajes priorizados.</li> </ul>
Autoridad Regional Ambiental de Ucayali (ARAU).	Líderar: <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de Sistema de Información Regional Ambiental (SIAR) y el desarrollo de indicadores regionales ambientales.</li> <li>Actualización de la Estrategia Regional de Diversidad Biológica.</li> <li>Priorización de las NDC.</li> </ul>	ONU REDD.	Complementar los esfuerzos de preparación del gobierno peruano para la implementación de REDD+, en el marco de la Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático (ENBCC) y en el contexto del cumplimiento de las NDC.
		Dirección General de Cambio Climático y Desertificación (DGCCD) - MINAM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión integral del cambio climático.</li> <li>Identificación de las NDC en el territorio.</li> </ul>
		Dirección General de Diversidad Biológica (DGDB) - MINAM.	Asesorar el desarrollo de la Estrategia Regional de Diversidad Biológica.
		Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales (DGERN) - MINAM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar instrumentos/herramientas para facilitar la gestión integrada de recursos naturales.</li> <li>Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades para facilitar la gestión integrada de los recursos naturales. (diálogo y articulación).</li> </ul>
Etapas del tema (proceso o acción estratégica)			
Acción	Acción	Acción	Acción
Sistema de Información Regional Ambiental (SIAR)	Actualización de la Estrategia Regional de Diversidad Biológica.	Territorialización de las NDC	
Tiempo:	Tiempo:	Tiempo:	Tiempo:
Plan de trabajo: Acciones o etapas /puntos de acuerdo y responsables			
Acción: Sistema de Información Regional Ambiental (SIAR)			
PRODUCTO(S): La región Ucayali genera reportes de gestión ambiental en base a indicadores prioritarios.			
Actividades	Puntos de acuerdo	Periodo de vigencia	Involucrados
Implementación de Sistema de Información Regional Ambiental (SIAR).	Gestión y seguimiento del proceso.		Autoridad Regional Ambiental de Ucayali (ARAU).
	Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades.		Proyecto: Paisajes Productivos Sostenibles. Dirección General de Educación Ciudadanía e Información Ambiental (DGE CIA) - MINAM.
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del proceso.</li> <li>Facilitar los recursos humanos, técnicos y físicos para el proceso.</li> <li>Responsable de la formalidad de los informes técnicos y legales.</li> <li>Seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo del equipo técnico.</li> <li>Identificación de los indicadores prioritarios.</li> <li>Apoyar con la logística y facilitar las actividades técnicas.</li> <li>Dar soporte metodológico.</li> </ul>

Nota: Extracto de ficha elaborada por la DGERN sobre gestión ambiental en Ucayali.

### 3.5 GESTIÓN DE CONOCIMIENTO: REUNIONES CON EXPERTAS Y EXPERTOS TEMÁTICAS/OS Y EN METODOLOGÍA PARA LA VALIDACIÓN TÉCNICA DE LA GIRN

#### Reunión con expertas y expertos temáticas/os

¿Se estaba avanzando adecuadamente?, ¿qué ajustes podrían efectuarse a la propuesta en marcha?, ¿sería conveniente que especialistas diversos comenten sobre lo que se está realizando? Estas fueron algunas de las preguntas que el equipo impulsor se hacía frecuentemente. Por ello, en medio de las coordinaciones efectuadas en campo, la DGERN consideró prioritario organizar dos mesas de debate con la finalidad de obtener sugerencias y aportes, con miras a enriquecer los contenidos, conceptos y planteamientos empleados para la construcción del modelo.

La primera reunión se organizó en el mes de noviembre del 2019, participando expertas y expertos temáticas/os en recursos naturales, especialistas de universidades y entidades especializadas en temas ambientales, entre los que se encontraban profesionales de ingeniería, biología, economía, agronomía, entre otros<sup>19</sup>.

Una vez presentada la propuesta del modelo GIRN ante las expertas y expertos, los principales comentarios se orientaron a:

- Los documentos técnicos representan un buen material. Empero, los modelos GIRN deben priorizar las opiniones de los diferentes actores y no solamente la visión de entidades o proyectos, pues se corre el riesgo de descontextualizar la mirada ambiental. Esto implica trabajar desde una óptica especializada, pero, también, con la mirada de población, buscando la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad<sup>20</sup>.
- El diagrama de cadena de resultados presenta una serie de flechas de diverso grosor y color, siendo importante definir si estas características tienen algún tipo de significado porque existen varias maneras de relaciones que se establecen en territorio y que no deben contemplarse como si fueran homogéneas.
- El Perú es un país con muchas leyes, pero con muy bajos niveles de ejecución del presupuesto del Estado. La principal dificultad no es que falte dinero (por cuanto es posible lograr financiamiento), sino la dispersión, en la medida que cada quién trabaja por su lado. El reto está en cómo generar sinergias de ese tipo.
- La gestión debe hacerse desde las personas usuarias de los recursos y de la ciudadanía en general, prestando atención a las desigualdades de poder entre los actores al momento que tenga que plantearse qué hacer en el territorio, a fin de nivelar la correlación de poderes en la toma de decisiones.
- Se debería trabajar con el enfoque de restauración y recuperación en el contexto de paisaje sostenible y la gestión adaptativa. El común denominador de todos los enfoques es definir la manera de generar participación de los actores, así como determinar el peso que existe entre ellos para, al final, ir avanzando hacia la gestión adaptativa.

<sup>19</sup>La lista de expertos y expertas se encuentra en el anexo 4.

<sup>20</sup>La interdisciplinariedad hace referencia al conjunto de materias o disciplinas enlazadas o con puntos de contacto entre sí, bajo un objetivo común, mientras que la transdisciplinariedad alude a la posibilidad de atravesar, o trascender, las disciplinas, para abordar problemas desde múltiples perspectivas. Todo ello es sumamente útil para analizar, por ejemplo, la sobreexplotación de los recursos naturales, no solo como un fenómeno biofísico sino, también, como aquél en el que confluyen aspectos culturales, socioeconómicos y políticos, entre otros.

- Generalmente, cuando se piensa en recursos naturales se le vincula con la extracción, pero no se trata solo de eso. Se requiere aplicar un enfoque ecosistémico, el cual representa una estrategia poderosa en la gestión integrada de los recursos naturales, porque promueve la conservación y el uso sostenible de dichos recursos, de manera equitativa, considerando los beneficios, directos e indirectos, que se derivan de su protección y uso sostenible.
- La gestión integrada tiene que ver, no solo con el cambio climático sino también con el desarrollo sostenible, la seguridad alimentaria y la salud, por citar algunos aspectos.

#### FIGURA N.º 19: REUNIÓN CON EXPERTAS Y EXPERTOS TEMÁTICAS/OS



Nota: Fotografía DGERN, tomada en la reunión con expertas y expertos temáticas/os con la participación de Carmen Felipe Morales, Gustavo Freitas, César Lama, Jorge Malleux, Francisco Medina, Ernesto Ráez, César Sabogal, Juan Torres y Mariana Varese, noviembre de 2019.

#### Reunión con expertas y expertos en metodología

Al igual que en el caso anterior, la reunión con expertas y expertos en metodología se realizó en diciembre de 2019. Consistió en una mesa de debate con el objetivo de enriquecer el planteamiento metodológico sobre la elaboración de los modelos GIRN, considerando que la gestión de los recursos naturales en el territorio se presenta en sistemas complejos naturales (ecosistemas) y sociales (sistema socioecológico) con características diferenciadas.

En base a esta propuesta, la DGERN invitó a expertas y expertos de entidades peruanas y de cooperación internacional<sup>21</sup>, quienes comentaron lo siguiente:

- El reto es abordar la multiplicidad de instrumentos de planificación y de gestión que existen y que no son siempre utilizados ni entendidos, en las regiones, provincias y distritos.

<sup>21</sup>La lista de quienes participaron se encuentra en el anexo 4.

- La articulación es necesaria y debe establecerse en el campo, de manera que no sea solo un discurso entre representantes de entidades implementadoras. Generalmente, el discurso está concentrado en el componente de la construcción del marco habilitante y no en el cómo hacer aterrizar este marco en el cambio esperado.
- En el marco del análisis multiactores, las interrogantes deben ser las siguientes: ¿cómo se trabaja con protagonistas no organizados, ubicados en zonas ribereñas?, ¿cómo trabajar con las y los ilegales (por ejemplo quienes cultivan coca, o del sector minero)?, ¿dónde se les incorpora? Otra interrogante metodológica sería ¿cómo se pasa de la cadena de resultados a los acuerdos? La sugerencia fue que los acuerdos deben apreciarse vinculados a los resultados, en los que las metas e indicadores se orienten a conocer si los resultados se lograron o no. Otra recomendación fue formular las metas e indicadores con resultados más pequeños.
- Un tema relevante es el de gobernanza, que significa un triángulo que contiene a la actividad estatal, la privada y la sociedad civil y que es el núcleo de la filosofía de la Teoría de Cambio. El estado moderno de hoy es muy complejo. Bajo la gobernanza, la planificación no es individual (de un sector), sino que debe plantearse de manera colectiva.

Todos los aportes de corte temático y metodológico permitieron que, en el transcurso de las coordinaciones con los gobiernos regionales y los proyectos, se vayan replanteando algunos de los supuestos que se revisaron en las fichas de articulación, elaboradas sobre la base de los acuerdos proyectados.

### 3.6 DIÁLOGO EN TERRITORIO: LA SUSCRIPCIÓN DE ACUERDOS

Luego de haberse escuchado las opiniones de expertas y expertos, y haber realizado coordinaciones con los GORE a través del envío de archivos digitales y consultas telefónicas, se ajustó la información de las fichas de articulación. Es por eso que, para planificar mejor las acciones, la DGERN diseñó una matriz de acuerdos territoriales, identificando a las instancias de los GORE responsables por cada prioridad y subtema, así como a los actores involucrados en cada una de ellas. Igualmente, se definió el objetivo preciso para cada acuerdo y las acciones o procesos estratégicos que contemplase cada uno.

En el caso de Ucayali la matriz quedó tal como se muestra en la tabla n.º 2.

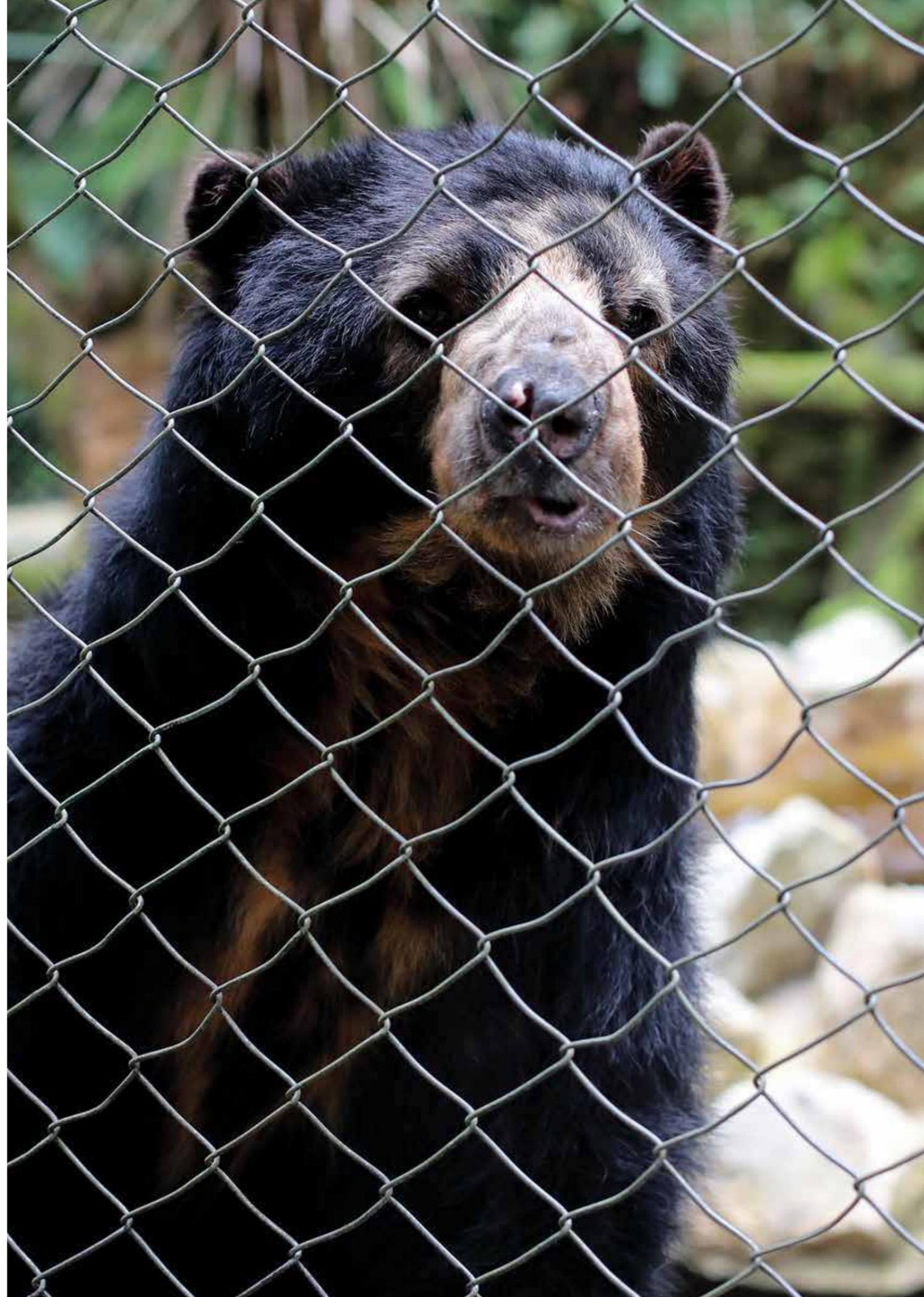


TABLA N.º 2: MATRIZ DE ACUERDOS TERRITORIALES – UCAYALI

PRIORIDAD TERRITORIAL	ENTIDAD NACIONAL / SUBNACIONAL QUE LIDERA	SUBTEMAS	OBJETIVO BASE DE ARTICULACIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS ACTUALES Y/O POTENCIALES
<b>P1: Desarrollo Económico</b>	Gerencia Regional de Desarrollo Económico del GORE Ucayali.	a) Plan de Competitividad. b) Herramientas y mecanismos de financiamiento. c) Cadenas productivas.	Fortalecer las capacidades de gestión para facilitar el desarrollo económico promoviendo el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gobierno Regional de Ucayali.</li> <li>•Gerencia Regional de Desarrollo Económico.</li> <li>•Dirección Regional de Agricultura.</li> <li>•Proyecto Paisajes Productivos Sostenibles (PPS).</li> <li>•ONU REDD.</li> <li>•Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales (DGERN) / MINAM.</li> </ul>
<b>P2: Planificación estratégica</b>	Subgerencia de Planificación y Estadística del GORE Ucayali.	a) Formulación de la planificación estratégica territorial e institucional.	Fortalecer las capacidades para la transversalización ambiental en la planificación estratégica (actualización del PDRC).	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gobierno Regional de Ucayali.</li> <li>•Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto.</li> <li>•Subgerencia de Planificación y Estadística.</li> <li>•Autoridad Regional Ambiental.</li> <li>•Proyecto Paisajes Productivos Sostenibles (PPS).</li> <li>•Centro Nacional de Planificación Estratégica (Ceplan) /PCM.</li> <li>•Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales (DGERN) / MINAM.</li> </ul>



PRIORIDAD TERRITORIAL	ENTIDAD NACIONAL / SUBNACIONAL QUE LIDERA	SUBTEMAS	OBJETIVO BASE DE ARTICULACIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS ACTUALES Y/O POTENCIALES
<b>P3: Manejo de Bosques</b>	Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre del GORE Ucayali.	a) Zonificación forestal. b) Institucionalidad -Unidades de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (UGFFS) y Unidad de Manejo Forestal Comunitario (UMFC). c) Monitoreo y control. d) Manejo Forestal Comunitario. e) Restauración / recuperación.	Fortalecer las capacidades de gestión sobre acciones estratégicas, en el marco de la gestión de bosques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gobierno Regional de Ucayali.</li> <li>•Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre.</li> <li>•Subdirección de Control y Fiscalización.</li> <li>•Gerencia Regional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas.</li> <li>•Autoridad Regional Ambiental.</li> <li>•Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Serfor).</li> <li>•Programa Forestal - Serfor CAF.</li> <li>•Programa de Investigación en Manejo Integral del Bosque y Servicios Ambientales (ProBosques).</li> <li>•ONU REDD.</li> <li>•Proyecto Paisajes Productivos Sostenibles (PPS).</li> <li>•Declaración Conjunta de Intención (DCI).</li> <li>•Proyecto de Apoyo a la Gestión del Cambio Climático Fase 2.</li> <li>•Programa Nacional de Bosque CC (PNCBCC).</li> <li>•Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental (DGOTA) / MINAM.</li> <li>•Dirección General de Cambio Climático y Desertificación (DGCCD) / MINAM.</li> <li>•Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales (DGERN) / MINAM.</li> </ul>
<b>P4: Gestión Ambiental</b>	Autoridad Regional Ambiental de Ucayali – GORE Ucayali.	a) Sistema de Información Regional Ambiental (SIAR). b) Indicadores Regionales Ambientales. c) Actualización de la Estrategia Regional de Diversidad Biológica. d) Territorialización de las NDC.	Fortalecer las capacidades de gestión sobre acciones estratégicas para la mejora de la gestión ambiental territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gobierno Regional de Ucayali.</li> <li>• Autoridad Regional Ambiental de Ucayali (ARAU).</li> <li>• Proyecto de Paisajes Productivos Sostenibles (PPS).</li> <li>•ONU REDD.</li> <li>• Dirección General de Cambio Climático y Desertificación (DGCCD) / MINAM.</li> <li>• Dirección General de Diversidad Biológica (DGDB) / MINAM.</li> <li>• Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales (DGERN) / MINAM.</li> </ul>

Nota: Tabla propuesta por la DGERN.

Siguiendo esta pauta, por ejemplo, en la prioridad territorial Manejo de bosques (P3), la DGERN reunió a autoridades y especialistas de la entidad líder temática gubernamental, que era la Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre del GORE, además de los proyectos del MINAM como ONU REDD y Paisajes Productivos Sostenibles en la Amazonía Peruana (PPS), para que hagan una revisión general a la ficha de articulación, remitida con anterioridad<sup>22</sup>.

Así se confirmó que el acuerdo territorial en **manejo de bosques** contemplaría cinco acciones estratégicas:

- Zonificación forestal: Para continuar con el desarrollo de los módulos 2 y 3 de este proceso.
- Institucionalidad: Para la creación de Unidades de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (UGFFS) y Unidades de Manejo Forestal Comunitario (UMFC).
- Monitoreo y control: Para el fortalecimiento de los comités de vigilancia comunitaria y custodios forestales.
- Manejo forestal comunitario: Para la promoción del aprovechamiento y comercio legal, y reducir las incidencias de tala ilegal en territorios comunales.
- Restauración/recuperación: Para la promoción de actividades que fomenten la restauración y/o recuperación de bosques, según cada caso, de acuerdo a los planes propuestos por el GORE<sup>23</sup>.

Una vez definido este tipo de acuerdo en Manejo de bosques (P3), representantes de ONU REDD y PPS señalaron al GORE en qué acciones estratégicas específicas podían contribuir, dentro de los objetivos de sus proyectos.

Consolidados y validados todos los acuerdos según las fichas de articulación, se procedió a suscribir actas de reunión con las instancias gubernamentales responsables y los actores participantes hasta ese momento, quienes daban fe y compromiso para un trabajo coordinado en cada prioridad territorial.



<sup>22</sup>En esta etapa se empezó la articulación del GORE con los proyectos del MINAM, abriéndose la posibilidad (y la necesidad) de involucrar más adelante a diversos protagonistas como los organismos adscritos del Midagri, entidades privadas, organizaciones diversas, etc.

<sup>23</sup>Puede apreciarse que, luego del proceso de diálogo, junto con la restauración, se añadió el tema de recuperación para analizarse también como acción de interés de los actores.

**FIGURA N.º 20: ACTA DE REUNIÓN CON GORE UCAYALI SOBRE ACUERDO TERRITORIAL EN MANEJO DE BOSQUES (P3)**

“Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

**ACTA DE REUNIÓN EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS NATURALES**

<b>Fecha:</b>	13 de diciembre de 2019.
<b>Lugar:</b>	Sala del directorio del ARAU del Gobierno Regional, Pucallpa, Ucayali.
<b>Instituciones u organismos participantes:</b>	Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre. Proyecto PPS. DGERN.

AGENDA DE LA REUNIÓN	
	La importancia de la articulación en la Gestión Integrada de los Recursos Naturales. Para ello se ha establecido una cadena de resultados, en la cual se evidencia la visión común y la identificación de actores, como los proyectos, las direcciones y gerencias del GOREU. En el marco del Dialoguemos en Ucayali, el cual ha sido acompañado por la DGERN, se ha trabajado la territorialización de las NDC, por lo que se han identificado las acciones necesarias para su sostenibilidad.
	El objetivo es revisar el trabajo realizado a la fecha, a partir del cual se ha tomado notas y se ha sistematizado en fichas.
	Presentación de la DGERN sobre la importancia de la Gestión Integrada de los Recursos Naturales (GIRN) y la propuesta del Modelo de Gestión.
	Diálogo sobre la propuesta del Modelo de GIRN y aportes a la construcción del plan de trabajo.
OBJETIVOS	
1	Presentar el Modelo de Gestión Integrada de Recursos Naturales.
2	Construir una propuesta de trabajo articulado para la implementación del Modelo GIRN.

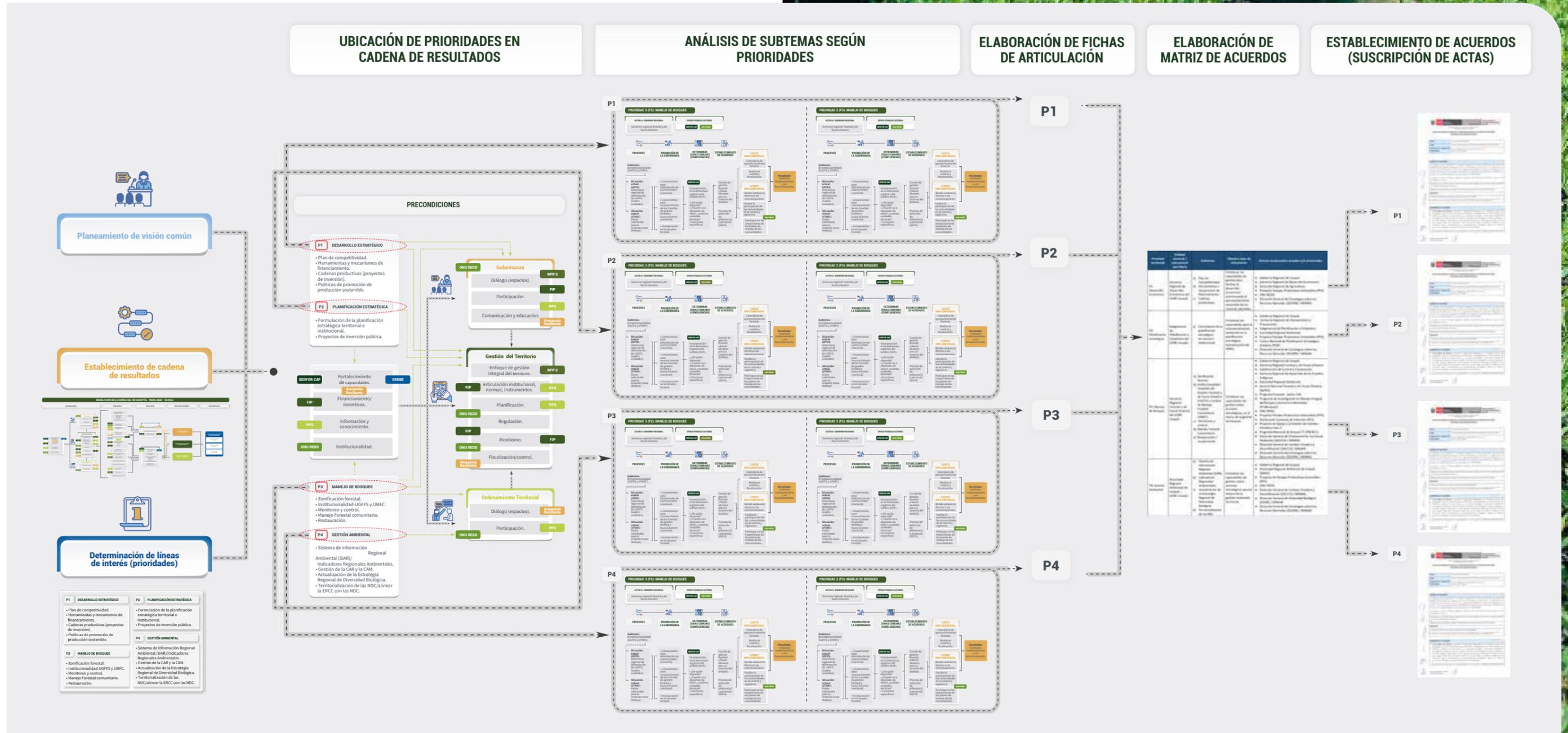
DESARROLLO DE LA AGENDA	
1	Las palabras de apertura estuvieron a cargo de la Especialista de la Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales del MINAM. La representante de la DGERN señaló que GIRN en contexto de Cambio Climático, es un proceso de diálogo y concertación multisectorial, multiescala y multiactor a nivel socio político y territorial, a fin de asegurar resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo, en las prioridades de las políticas ambientales nacionales. A través de modelos GIRN, que se expresan como una ruta de cambio, se potencia la gestión en el territorio bajo la implementación de acuerdos/alianzas estratégicas, basados en objetivos comunes/resultados, los cuales son factibles de ser monitoreados.
	Como parte de este proceso, se ha participado en los encuentros regionales Dialoguemos sobre

Central Telefónica: 611-6000  
www.minam.gob.pe

Nota: Copia de la primera hoja del acta de reunión suscrita entre representantes de la Autoridad Regional Ambiental de Ucayali, proyecto PPS y DGERN.

Es de anotar que la suscripción de actas implicó un significativo subproceso dentro de los pasos para la construcción e implementación del modelo GIRN, y que abarcó una serie de coordinaciones y negociaciones entre actores en el territorio, especialmente desde el planteamiento de la cadena de resultados hasta el establecimiento de acuerdos, sin olvidar que siempre se tuvo presente la visión común establecida, la cual se mantenía en continua relación con ambos. Este subproceso se resume en la figura n.º 21.

FIGURA N.º 21: SUBPROCESO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS DESDE EL PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN COMÚN HASTA LA CADENA DE RESULTADOS



Nota: El presente esquema, elaborado por la DGERN, representa el subproceso para el establecimiento de acuerdos territoriales. Se inicia cuando se tiene la visión común y el establecimiento de la cadena de resultados pues, a partir de allí, junto con los actores, se determinan las líneas de interés a las que se les denominará prioridades (territoriales). Estas prioridades son ubicadas dentro de la cadena elaborada y se procede al análisis de los subtemas y lo que implica cada uno. El análisis permite determinar una ficha de articulación, en la que se detallan los pasos y los actores que se comprometen en cada prioridad territorial. Luego, para organizar la información, se elabora una matriz de acuerdos que permitirá establecer el o los acuerdos en los que se comprometían los actores.





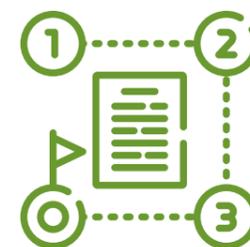
De esta forma, y siguiendo el mismo proceso en los tres departamentos seleccionados, se suscribieron ocho actas de reunión que implicaban doce fichas de articulación según las prioridades territoriales identificadas, lo que sumó 28 acciones estratégicas y tres procesos estratégicos, como se muestra en la tabla n.º 3.

**TABLA N.º 3: RESUMEN DE NÚMERO DE CADENAS, ACTAS, FICHAS, ACCIONES Y PROCESOS ESTRATÉGICOS, LOGRADOS EN EL 2019**

	DOCUMENTOS TÉCNICOS		CADENAS DE RESULTADOS	ACTAS DE REUNIONES COMPROMISOS	FICHAS DE ARTICULACIÓN SEGÚN PRIORIDAD TERRITORIAL	ACCIONES / PROCESOS ESTRATÉGICOS
	REGIÓN	SITIO FOCALIZADO				
1	Ucayali	Cuenca Río Aguaytía	1	3	4	11 acciones y 1 proceso
2	San Martín	Cuenca Río Mayo	1	3	5	12 acciones y 1 proceso
3	Huánuco	Puerto Inca	1	2	3	5 acciones y 1 proceso
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>28 acciones y 3 procesos</b>

Nota: Elaboración propia.

Con la suscripción de acuerdos en los tres departamentos, la DGERN culminó sus actividades del 2019, asegurando la continuidad de labores pendientes para el año siguiente.



### 3.7 PROCESOS QUE CONTINÚAN

Acorde con lo trabajado en los acuerdos territoriales hasta diciembre de 2019, el siguiente paso era su implementación a lo largo del 2020, para lo cual se propusieron las siguientes acciones:

- Elaboración de planes de trabajo u hojas de ruta para cada acuerdo elaborado (prioridad territorial), definiendo la línea temporal de los procesos o acciones estratégicas con productos concretos, que esperan alcanzarse hasta diciembre de 2020, así como anotar aquellos que continuarían en los años subsiguientes.
- Establecimiento de un mecanismo de seguimiento de los acuerdos, compartido entre las entidades suscriptoras de los acuerdos, designando personas de enlace que puedan reportar periódicamente las acciones realizadas, según el plan de trabajo.
- Desarrollo de acciones de promoción, incluyendo talleres sobre la GERN y asistencia técnica, con la finalidad de fortalecer capacidades en mayor número de actores: entidades públicas, organizaciones no gubernamentales, instancias privadas, organizaciones sociales, entre otros, que pudieran interesarse en participar en los acuerdos o en generar otros.
- Desarrollo de herramientas (lineamientos, manuales, guías, otros) para el fortalecimiento de capacidades en GERN en territorio, de manera que se retroalimente el proceso y posibilite mayores articulaciones, incluso más allá de un solo departamento.



## IV. REFLEXIONES

Al cerrar el año 2019 fue importante reflexionar sobre el proceso realizado y la experiencia alcanzada, tanto en gabinete como en campo. Saber qué aspectos funcionaron, cuáles situaciones hay que prever y cuáles no repetir, o qué se aprendió metodológicamente, contrastar lo planteado con lo ejecutado en territorio, etc. Estos son algunos de los temas que dieron origen a varias interrogantes, necesarias de analizar en el cierre del 2019 e inicios del 2020.

Por ser el Perú un país megadiverso, con una variedad de pisos ecológicos y con una apuesta nacional intercultural, esta experiencia deja un reto constante para el análisis territorial, en la búsqueda del diálogo y en la promoción del trabajo conjunto para el manejo sostenible de los recursos naturales.

### 4.1 ¿QUÉ FACTORES FACILITARON EL PROCESO DESARROLLADO?

#### a. Reconocimiento de la urgencia de la articulación territorial

En las visitas y reuniones generadas con los actores territoriales, sean representantes de entidades gubernamentales o de la sociedad civil, en su mayoría se mencionó la articulación como una necesidad para impulsar la mejora territorial. En este aspecto, existe un reconocimiento al trabajo en conjunto y a unir esfuerzos para establecer acciones a corto, mediano y largo plazo. No obstante, las preguntas que se hacían giraban en torno a ¿qué articular?, ¿cómo articular? o ¿quiénes lo hacen?

Al estar presente ese deseo de articulación, la promoción de la GIRN encontró un grupo de actores dispuestos a escuchar la propuesta, más aún si venía impulsada desde el MINAM, lo que significaba un respaldo técnico y político importante.

La apuesta de los modelos GIRN presentó la oportunidad de avanzar, un paso más allá, en el impulso de acciones concretas entre estos actores y hacia un objetivo común, identificando sinergias y facilitando la articulación de diversas intervenciones en el territorio.

#### b. Reconocimiento de agendas globalizadas

Abrir oportunidades para la interacción entre entidades locales, regionales y nacionales generó expectativa, particularmente en especialistas ambientales, a fin de actualizar e intercambiar conocimientos en temáticas diversas sobre los recursos naturales. No quiere decir que esta información no llegue a los departamentos y distritos, sino que la apertura de espacios de diálogo resulta propicia para el intercambio de ideas y el planteamiento de agendas globalizadas, lo que impulsa a que se mejoren las intervenciones ambientales que se dan en el interior del país.

Temas como soluciones basadas en la naturaleza, economía circular, desarrollo bajo en carbono, neutralidad de la tierra u otros, despiertan interés a nivel departamental y es allí donde los modelos GIRN favorecen la generación de espacios para la difusión e intercambio de ideas entre protagonistas de distintos ámbitos, sean de carácter productivo, técnico o gubernamental.

En esta lógica encaja bien otra necesidad, identificada por algunos actores: promover que los proyectos que se propongan en los ámbitos regionales sean "más verdes" o "con mirada ecosistémica". Es decir, impulsar una renovación en los proyectos o intervenciones más allá de ver lo ambiental solo en aspectos relacionados con la adecuada disposición final de los residuos sólidos, tratamiento de aguas residuales o difusión de mensajes educativos, que si bien son importantes, no son las únicas opciones existentes, además de que, en ocasiones, se impulsan de manera puntual o desconectadas con otras labores.

#### c. Voluntad para destrabar situaciones complejas

Otro de los elementos que facilitó el proceso y la aceptación de los modelos GIRN fue que el personal de los GORE percibe la posibilidad de contar con apoyo para destrabar situaciones complejas o procesos que tienen retrasos en trámites o respuestas, hecho que les impide avanzar hacia las acciones que ya tienen planificadas.

En este marco, la posibilidad de establecer más canales de comunicación con diversas instancias gubernamentales, a partir de los modelos GIRN, es una oportunidad para que los actores, participantes en las cadenas de resultados, analicen que todas sus acciones, de una manera u otra, se enlazan con procesos mayores, de manera que si hay algún retraso la situación no solo afecta un determinado trámite, sino que sus consecuencias van más allá de una situación puntual.

#### d. Mirada territorial y descentralización

Al ser la Descentralización efectiva para el desarrollo, uno de los lineamientos de política que está presente en las instancias gubernamentales, los modelos GIRN encontraron respaldo, no solo en representantes de los gobiernos regionales sino también en quienes participaban en nombre de otras instancias de gestión pública y privada pues, en conjunto, todos se encuentran en la búsqueda de modelos territoriales que impulsen el bienestar de la población.

Uno de los elementos importantes para la descentralización es contar con una mirada territorial amplia, con una apuesta conjunta a futuro, como se desprende del planeamiento estratégico que tiene cada distrito y departamento. Aquí es donde los modelos GIRN convergen con dichos procesos, porque permiten reflexionar en varios niveles y escalas, con la finalidad de promover la articulación necesaria hacia resultados comunes para la conservación de los recursos naturales y la producción sostenible.

Desde este punto de vista, la GIRN en general, favorece la reflexión para avanzar día a día hacia una actuación más efectiva y descentralizada del Estado, permitiendo el análisis de cada actor en base a sus mandatos, tareas o intervenciones porque en algunas situaciones no dialogan entre sí, se entrecruzan en el campo o duplican esfuerzos, de una u otra manera.

Por ello, la GIRN cumple un rol fundamental en el territorio al promover el desarrollo y la gestión coordinada de los recursos naturales. Asimismo, es afín con otras iniciativas y planteamientos nacionales, pudiendo ser aplicada en el contexto de la Política y el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, en el Plan Bicentenario 2021 o en las acciones que cumple el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y Fauna Silvestre (Osinfor), entre otras muchas posibilidades.

**FIGURA N.º 22: ESQUEMA RESUMEN DE FACTORES QUE FACILITARON EL PROCESO**



Nota: Elaboración propia.

## 4.2 ¿QUÉ ASPECTOS POSITIVOS TUVO LA EXPERIENCIA?

### a. Proyección y diálogo hacia metas comunes

El empleo de la Teoría de Cambio y su metodología para proyectarse en la búsqueda de un resultado final conjunto previendo, de manera concreta, una serie de pasos en los que los diversos actores pueden aportar desde contextos y procesos cambiantes, representó no solo una forma distinta de analizar el territorio sino también una metodología diferente para contemplar, de manera amplia, el potencial de articulación de esfuerzos.

La propuesta metodológica de los modelos GIRN plantea que los actores se vean a sí mismos como participantes en un gran proceso territorial que no tiene resultados aislados sobre algún recurso natural en particular, sino que se puedan contemplar procesos más amplios y de mayor impacto para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en el territorio.

En este contexto, un logro alcanzado fue motivar que los diversos proyectos del MINAM busquen complementarse entre sí, además de ampliar posibilidades de articulación con otras intervenciones públicas, orientadas a una mejora en la calidad de vida de la población.

### b. Trascendencia sobre la mirada parcial en torno a los recursos naturales

Se logró que los actores territoriales contemplen a los recursos naturales no de manera aislada o independiente, sino que los analicen a partir de las diversas intervenciones de la propia población y sus organizaciones, entidades o empresas, entendiendo la complejidad de las interacciones que se presentan en un sistema socioecológico.

Por ejemplo, pudieron analizar cómo la deforestación y la degradación forestal y de los suelos se relacionan con las actividades extractivas o con la expansión de la frontera agrícola, pero, de igual manera, cómo afecta el crecimiento de la población y los procesos de migración. Asimismo, contemplaron cómo la conservación o restauración de ecosistemas, no solo es responsabilidad del gobierno, como tampoco la contaminación es solo un tema exclusivo de falta de educación ciudadana sino que estos se vinculan, igualmente, con aspectos económico - productivos. Pero también se observó que el cambio climático no tiene que ver únicamente con la emisión de gases de efecto invernadero sino que se relaciona también con la pérdida de la diversidad biológica o con los riesgos a los que la población y los ecosistemas están expuestos.

Asimismo, se motivó para que los actores entiendan la importancia de la provisión de los servicios ecosistémicos en beneficio de la población y cómo estos servicios ecosistémicos sobrepasan los límites políticos – administrativos a los que estamos acostumbrados, lo que obliga a tener una mirada integral del territorio.

### c. Afianzamiento de la mirada a la conservación y producción sostenible

En las reuniones sostenidas quedó en claro que, mayoritariamente, los actores

territoriales empleaban los recursos naturales para subsistencia o actividades productivas y comerciales. Este empleo lo hacían de acuerdo a sus posibilidades e intereses, por lo que deseaban que dicho uso de recursos se mantenga igual o se incremente en el tiempo.

Entonces, si en el pensamiento de la gran mayoría estaba presente de alguna manera la sostenibilidad ¿cómo asegurar, en el horizonte temporal, la subsistencia o la productividad, sin prever las actividades, necesidades o prioridades de las otras personas? Aquí es donde la GIRN significó un salto cualitativo para el análisis territorial, pues planteó una visión común con la que relevó el tema de la conservación unida a la producción sostenible la que, si bien es cierto, rondaba en el pensamiento general, necesitaba afianzarse y plantearse para la toma de decisiones.

De esta forma, a través de la cadena de resultados, se mostraron las diversas alternativas posibles para esa "conservación productiva". El resultado final, que podría cambiar de nombre y de enlaces en las rutas, permitía que los actores debatieran, en conjunto, en torno a sus prioridades y posibilidades de acción y que les encamine hacia dicha meta o visión común.

#### d. Ver lo ambiental más allá de lo que sucede en las ciudades

Otro aspecto que puede contemplarse como algo positivo, fue la posibilidad de observar la temática ambiental más allá de las miradas "tradicionales" a los recursos naturales, asociadas estas, generalmente a temas urbanos.

Aunque muchos de los planes territoriales hacen mención al tema de conservación y sostenibilidad, las acciones orientadas a los recursos naturales no eran muchas o, en todo caso, eran muy generales, lo que se traducía en actividades de corte limitado. Se buscó plasmar esas ideas en hechos más concretos y cotidianos y explicar que la relación urbano-rural no es tan distante, al menos para ciertas labores productivas.

FIGURA N.º 23: ESQUEMA RESUMEN DE ASPECTOS POSITIVOS DEL PROCESO



Nota: Elaboración propia.



### 4.3 ¿QUÉ RETOS SE PLANTEAN PARA FUTURAS EXPERIENCIAS?

#### a. Retroalimentación permanente

Durante la ejecución del proceso se tuvo una retroalimentación permanente que permitió avanzar hacia la propuesta de los primeros modelos GIRN. Cada modelo GIRN desarrollado será único, tal como lo demuestra la Teoría de Cambio: todo dependerá de la relación entre protagonistas, acciones y contextos, así como en el análisis de estos dentro de sistemas socioecológicos complejos<sup>24</sup>.

La gestión integrada de los recursos naturales frente a la complejidad de los sistemas socioecológicos que son, además, sistemas complejos adaptativos, plantea retos constantes que parten del diálogo, la articulación y la gobernanza ambiental.

La experiencia de elaboración de modelos GIRN es enriquecedora en sí misma y eso es lo que hay que impulsar en todo el país. También es relevante compartir y confrontar la propuesta en otros escenarios, más allá de los ámbitos amazónicos, como en el caso de zonas altoandinas o marino-costeras.

#### b. Entendimiento de la cadena de resultados a nivel territorial

Un aspecto que presentó interrogantes al momento de ser compartido, fue el entendimiento de la cadena de resultados generada para los sitios focalizados, puesto que los actores, desde sus miradas particulares, comprendían o enlazaban determinados procesos de manera distinta a lo que entendían otros.

En determinados momentos fueron apareciendo consultas acerca de si las prácticas agrarias sostenibles, por ejemplo, son resultados directos o condiciones para otros procesos, así como otras consultas de orden en la cadena para identificar los elementos previos a un resultado y los que son posteriores. Fue un reto orientarse en una visión o resultado común. Es necesario, en ese sentido, explorar alternativas o apuestas metodológicas que faciliten la comprensión y desarrollo de las cadenas de resultados.

#### c. Lo regional y lo local en constante interacción con lo nacional

Si se observa el proceso desarrollado en el modelo GIRN, puede apreciarse que el análisis territorial empieza a nivel departamental analizando contextos regionales: planes de desarrollo regional concertado (PDRC), programas de los GORE, vías de comunicación departamental, ingresos económicos o producción agrícola, por citar algunos. Luego de ello, se centra en un territorio determinado, como en el caso de las cuencas de los ríos Aguaytía (Ucayali) y Mayo (San Martín)<sup>25</sup>, pero también en una provincia como Puerto Inca (Huánuco), porque se

identifican dificultades y potencialidades para la gestión de los recursos naturales, proponiéndose una cadena de resultados.

No obstante, al momento de abordar la cadena y plantear las propuestas de acuerdos territoriales, se vuelve al análisis de los actores regionales como los GORE y sus gerencias, además de proyectos o asociaciones departamentales más grandes ya que, mayormente, las precondiciones de la cadena recaen en ellos. Elementos como el fortalecimiento de capacidades, incentivos financieros o institucionalidad, en su mayoría, están comprendidos en estos actores, por lo que, para asegurar el fortalecimiento de las precondiciones, es necesario trabajar en ese nivel.

Esto no quiere decir que el modelo GIRN se quede en el nivel regional, quiere decir que los siguientes pasos tienen que volver a lo local, a la cuenca, a la provincia, a los distritos, porque es allí donde se ejecutan las acciones que deben aliviar las presiones sobre los recursos naturales en beneficio de la población.

#### d. Fortalecer la confianza entre actores

Durante el proceso se han presentado situaciones en las que algunos actores han argumentado que "ya tienen planes establecidos", "articular toma tiempo y, a veces, no es productivo" o, finalmente, más complicado aún, "quieren unirse para aprovecharse de la población". Fue un reto motivar la articulación territorial en entidades, organizaciones y proyectos que tienen esas observaciones.

La experiencia señala que quizás el establecimiento de acuerdos no empezará con todos los actores involucrados en una determinada temática, pero debe darse inicio. Bastaría el compromiso de dos o tres de ellos para ir construyendo y ejecutando acuerdos, pues hay que considerar que en la medida en que se van viendo resultados y se impulsan nuevos procesos dentro de la cadena, irá generándose mayor participación. Se trata de un proceso dinámico que busca promover la gobernanza ambiental e identificar sinergias orientadas al resultado final esperado.

<sup>24</sup> Por ejemplo en este aspecto, para el análisis de sistemas socioecológicos complejos, puede emplearse el método ARDI (Actores, Recursos, Dinámicas e Interacciones), que permite involucrar a un amplio espectro de partes interesadas en el diseño y desarrollo de la gestión de los recursos naturales (se recomienda revisar Etienne, Du Toit & Pollard, 2011).

<sup>25</sup> Es importante tener en cuenta que una cuenca no necesariamente se circunscribe a un distrito, provincia o departamento sino que, de acuerdo a su definición legal, incluso puede sobrepasar fronteras nacionales. En ese sentido, el empleo de los términos "regional" y "local" para el caso de cuencas solo es referencial, dependiendo de la visión de los protagonistas en un territorio determinado.



FIGURA N.º 24: ESQUEMA RESUMEN DE LOS RETOS PARA FUTURAS EXPERIENCIAS

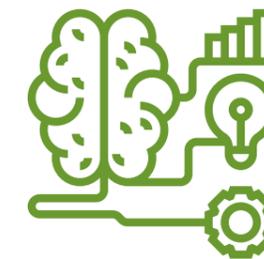


Nota: Elaboración propia

#### 4.4 ¿CUÁLES SON LAS LECCIONES APRENDIDAS?

El proceso de desarrollo de los modelos GIRN realizado desde finales del año 2018 y durante el año 2019, ha dejado varias lecciones aprendidas:

- En lo concerniente al proceso de elaboración de los modelos GIRN, se debe priorizar el material bibliográfico relevante para la propuesta del modelo, así como el empleo de herramientas metodológicas. Ello, porque la experiencia muestra que existe mucha información dispersa que puede confundir y dificultar el análisis posterior. Una situación similar ocurre con las herramientas metodológicas que, dependiendo del contexto analizado, deben ser propuestas y manejadas adecuadamente. En el ejercicio realizado se buscó aplicar todas las propuestas que proporciona la Teoría de Cambio, lo cual alargó el proceso de construcción del modelo GIRN. En ese sentido, se recomienda aplicar solo aquellas herramientas que se consideren más adecuadas en la mirada de los actores.
- En el campo, construir modelos GIRN es un proceso que puede generar dudas, cuestionamientos y hasta cierta incertidumbre, en especial en aquellos actores que suelen tener intereses particulares y consideran que la articulación dificulta la consecución de sus propios objetivos. Aquí es fundamental mostrar las ventajas de visualizar la cadena de resultados con la finalidad de demostrar que, si se desea una gestión integrada de los recursos naturales, no se trata de alcanzar resultados individuales, sino de proyectarse de manera conjunta, hacia resultados más amplios y sostenidos, los cuales no podrán alcanzar solos sino que deben partir de un trabajo conjunto donde cada quien aporte hacia ese resultado o visión común que esperan.
- Al abordar la construcción del modelo GIRN hay que emplear y enlazar, de manera creativa, las normativas existentes, las prioridades e intereses locales, el rol y recursos que tienen las instituciones públicas y privadas, así como las propuestas académicas sobre los recursos naturales. Esto implica reflexionar, investigar y recrear todos los elementos de los que se dispongan, a fin de plasmar propuestas y miradas diversas en la construcción e implementación del modelo, teniendo presente que, entre las maneras de impulsar la concertación, puede destacarse la valoración de saberes locales, la difusión de tecnologías, el conocimiento de los usos variados que la población da a los recursos, etc. La idea central es desplegar la creatividad y la imaginación con miras a aprender, emprender y construir, un modelo que integre el desarrollo regional y la vida de los habitantes contribuyendo, igualmente, a resolver problemas y necesidades cotidianas, promoviendo, de la misma forma, el establecimiento de diversos niveles de acuerdos y compromisos, necesarios para lograr una efectiva gestión integrada de los recursos naturales.
- El establecimiento de acuerdos territoriales ha funcionado en la medida en que, hasta ahora, las coordinaciones se han orientado a enlazar esfuerzos desde los gobiernos regionales los cuales, de una u otra manera, tienen mayor experiencia y recursos para articular sus acciones. En ese aspecto, los próximos pasos se orientarán a buscar la integración de los gobiernos locales y actores de la sociedad civil, además de la promoción de la GIRN en los espacios de diálogo que funcionen en las capitales de departamento, provincia o distrito tales como las comisiones ambientales regionales y locales (CAR y CAM, respectivamente), grupos de trabajo específicos o centrales de productores, entre otros, por lo que hay que reconocer que aún falta analizar y poner en práctica nuevas opciones y rutas posibles para fortalecer los acuerdos territoriales suscritos o fomentar la suscripción de otros nuevos.



- Para el MINAM la experiencia de impulsar los modelos GIRN significó generar una mirada interna hacia la consolidación de enlaces y sinergias entre sus programas y proyectos y entre las actividades que desarrollan sus direcciones generales. Las reuniones, talleres y coordinaciones diversas, tanto al interior del ministerio como en el terreno, motivadas en el marco de construcción de los modelos, han ido abriendo espacios para cimentar la necesidad de enlazar más las intervenciones, de manera que se fortalezca la llegada ministerial a las regiones. Un ejemplo de este esfuerzo conjunto fue el desarrollo de los eventos “Dialoguemos”, por medio de los que algunas direcciones y proyectos del MINAM, promovieron acuerdos y articulación territorial ambiental con variados actores.
- El proceso y análisis del modelo GIRN también ha generado la apertura y el aporte de expertas y expertos en gestión, ejecución, planificación y metodología, lo cual significó un esfuerzo importante para mostrar que el MINAM impulsa la amplitud de opiniones, buscando la generación de nuevas contribuciones, tanto desde el lado académico como de especialistas en el campo, respecto a la gestión de los recursos naturales y las políticas que puedan surgir de estas iniciativas.

Por tanto, serán muy importantes las acciones y los pasos a implementar en los sitios focalizados en los años 2020 y 2021, porque permitirá enriquecer aún más el proceso y desarrollar nuevos modelos para difundir y consolidar la gestión integrada de los recursos naturales en el Perú.



## V. COMENTARIOS FINALES

Esta publicación muestra el trabajo desarrollado en la construcción de los primeros modelos GIRN, por lo que muestra el recorrido de permanente adaptación junto con los actores territoriales ante las situaciones cambiantes presentadas en campo. Por esta razón, los avances y reflexiones han ido de la mano.

Durante el año 2020, el MINAM - DGERN inició el proceso de implementar los acuerdos territoriales, quedando pendiente mejorar el monitoreo y evaluación respectiva, así como la importancia de dar a conocer esta experiencia a través de publicaciones como la presente.

Con la mirada puesta en continuar desarrollando los modelos GIRN, en el 2020 se presentó el reto mundial de la pandemia y las situaciones de cuarentena por el coronavirus (COVID-19), otro ejemplo de situaciones cambiantes y emergentes, que ya se señalaron en este documento. El Perú no es ajeno a dicha situación y lo ha enfrentado con medidas como la inmovilización obligatoria, el aislamiento social y algunas otras restricciones para evitar la aglomeración de personas, según el avance de la enfermedad en el territorio nacional.

Tal situación plantea un contexto distinto para la gestión ambiental en general, incluida la implementación de los modelos GIRN porque las medidas de seguridad, adoptadas para el traslado

de las personas, evitar la comunicación cara a cara o los espacios de reunión, durarán el tiempo que sea necesario, hasta que se pueda controlar los niveles de contagio de la COVID-19. Este contexto representa uno de los mayores desafíos para el país en todas sus líneas.

El desarrollo e implementación de los modelos GIRN se ve afectado por esta situación y obliga a utilizar las alternativas de comunicación que brindan las plataformas digitales para teleconferencias, videos tutoriales, cursos on line, etc., unidos a las comunicaciones por medios telefónicos, televisivos y radiales u otros, empleados al máximo, alternando con los mecanismos de trabajo directo en el terreno, en la medida que la situación y las autoridades lo permitan y buscando siempre nuevas alianzas y sinergias para el desarrollo e implementación de los modelos GIRN.

Este es el reto actual que los modelos GIRN tienen en consideración porque la gestión integrada de los recursos naturales en el territorio parte del reconocimiento de que los sistemas socioecológicos son sistemas complejos, adaptativos y conformados por múltiples elementos interrelacionados. Es por ello que los modelos GIRN tienen la capacidad de ir cambiando, adaptarse y retroalimentarse de las experiencias que promueve, lo cual se constituye, precisamente, en su fortaleza.



# REFERENCIAS

- Barberousse, P. (2008). Fundamentos teóricos del pensamiento complejo de Edgar Morin. En: *Revista Electrónica Educare*, vol. XII, 2, 95 - 113. Recuperado el 30 de mayo de 2020, desde <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114586009.pdf>
- 
- Castillo, L. y Velázquez, D. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socioecológicos y resiliencia. En: *Quivera*, vol. 17, 2. Recuperado el 5 de junio de 2020, desde <https://www.redalyc.org/jatsRepo/401/40143424002/html/index.html#B29>
- 
- Cabrera, C. (2016). *Planeamiento Estratégico. CEPLAN* [Presentación digital]. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Recuperado el 12 de abril de 2020, desde <http://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2016/05/CEPLAN.pdf>
- 
- Dirección General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental (2012). *Glosario de Términos para la gestión ambiental peruana. Documento trabajado por procesos de consultoría*. Ministerio del Ambiente, Viceministerio de Gestión Ambiental. Recuperado el 22 de abril de 2020, desde <http://siar.minam.gob.pe/puno/sites/default/files/archivos/public/docs/504.pdf>
- 
- Environmental Law Institute. (2011). *Strategic Options for Adapting Biodiversity Management to Climate Change*.
- 
- Etienne, M., Du Toit, D. R. and Pollard, S. (2011). ARDI: a co-construction method for participatory modeling in natural resources management. In: *Ecology and Society*, 16 (1): 44 [online]. The Resilience Alliance. Recuperado el 15 de julio de 2020, desde <http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art44/>
- 
- Fontaine, G. Van Vliet, G. y Pasquis R. (2007). Experiencias recientes y retos para las políticas ambientales en América Latina. En: G. Fontaine, G. Van Vliet y R. Pasquis (Coord.), *Políticas ambientales y gobernabilidad en América Latina* (pp. 9 - 25). LACSO-IDDRI-CIRAD.
- 
- German, L., Mowo, J. & Opondo, C. (2012). Integrated Natural Resource Management. In L. German, J. Mowo, T. Amede & K. Masuki (Eds.), *Integrated Natural Resource Management. In the highlands of eastern Africa. From concept to practice* (pp. 1 - 37). Earthscan, World Agroforestry Centre (ICRAF) and International Development Research Centre.
- 
- Jardí, M. (1990). Paisaje: ¿una síntesis geográfica? En: *Revista de Geografía*, vol. XXIV, 43 - 60. Universidad de Barcelona.
- 
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Estrategia Nacional de Diversidad Biológica al 2021. Plan de Acción 2014 - 2018*. Ministerio del Ambiente.
- 
- Monje, José Antonio. (2017). *Teoría del Cambio en Contextos Complejos: 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles*. Createspace Independent.
- 
- Monje, J., Cusnick, U. y Rodríguez, J.C. (2019). *Teoría del Cambio Aplicada a la Gestión Integrada de los Recursos Naturales*. Setiembre 2019 [Documento impreso]. Programa ProAmbiente II.
- 
- Najam, A., Papa, M. y Taiyab, N. (2006). *Global Environmental Governance. A Reform Agenda*. International Institute for Sustainable Development.
- 
- OCDE y Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda del Comité de Asistencia para el Desarrollo – CAD. (2010). *Glosario de principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. OCDE.
- 
- Salas - Zapata, W., Ríos - Osorio, L. y Álvarez - del Castillo, J. (2011). Bases conceptuales para una clasificación de los sistemas socioecológicos de la investigación en sostenibilidad. En: *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 8, 2, 136 - 142. Corporación Universitaria Lasallista y Editorial Lasallista. Recuperado el 25 de abril de 2020, desde [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-44492011000200015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492011000200015)
- 
- Sayer, J.A. & Campbell, B.M. (2004). *The science of sustainable development: local livelihoods and the global environment*. Cambridge University Press.
- 
- Secretaría de Gestión Pública. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Presidencia del Consejo de Ministros.
- 
- Schejtman, A. y Berdegué, J. (2004). *Desarrollo Territorial Rural*. Rimisp. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- 
- Scientific and Technical Advisory Panel - STAP. (2016). *Planning for integration: Addressing multiple benefits at project identification stage and in project design*. Recuperado el 22 de abril de 2020, desde <http://www.stapgef.org/sites/default/files/publications/STAP%20guidance%20on%20multifocal%20area%20projects%20-%20February%202016.pdf>
- 
- Shepherd, G. (2006). *El Enfoque Ecosistémico: Cinco pasos para su Implementación*. UICN.



**e. Matriz de diseño de escenarios**

n.º	Variable	Indicador	Tendencia histórica	Hipótesis de evolución		
				Posible	Más probable	Deseable
1						
2						
3						
4						
5						
Escenarios				Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3

**f. Matriz de protagonismo de actores en escenarios**

n.º	Actores	Nivel de protagonismo en escenarios		
		Posible	Más probable	Deseable
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Para mayor detalle de estas herramientas y de su empleo, se recomienda revisar los planteamientos del facilitador del curso-taller (Monje, 2017).

**ANEXO 2  
LISTA DE PARTICIPANTES EN CURSO-TALLER DE TEORÍA DE CAMBIO**

NOMBRE	DIRECCIÓN / PROGRAMA / ORGANISMO
Amalia Cuba Salerno	Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales - DGERN
Kelly Soudre Zambrano	
Roberto Chávez Marín	
Daniel Valle Basto	
Jhaqueline Contreras Miguel	
Mario Menéndez Huapaya	
Pilar Padilla Bustillos	
Evelin Tito Vera	
Cesar Yonashiro Ynafuku	
Rosa Rodríguez Gómez Cornejo	
Luis Garay Vera	
Gladys Talledo Flores	
Gabriela Romero Olivos	
Juan Escate Cavero	Dirección General de Diversidad Biológica - DGDB
César Andrés Palomino Ayquipa	
Roxana Solís Ortiz	
Paula Aguilar León	Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático (PNCBMCC)
Mónica Rojas Acosta	
Jorge Rubén Tito Larico	
Rodrigo Alvites Pastor	Dirección General de Cambio Climático y Desertificación - DGCCD
Raúl Jaime Marcos Leandro	Dirección General de Educación, Ciudadanía e Información Ambiental - DGE CIA
Carlos Alberto Rojas Marcos	
Rosemarie Gamboa Salinas	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - Sernanp
Percy Hostia Chacaliza	
Iván Infantas Barbachán	Dirección General de Ordenamiento Territorial Ambiental - DGOTA

### ANEXO 3 LISTA DE PARTICIPANTES EN REUNIÓN DE PROYECTOS DEL MINAM

N.º	PROYECTO	NOMBRE	CARGO
1	Amazonía Resiliente - Transformando la gestión de complejos de Áreas Protegidas / Paisajes para fortalecer la resiliencia de ecosistemas.	Michael Valqui.	Coordinación de proyecto.
2	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP).	Deyvis Huamán Mendoza (SERNANP).	Director alterno - Amazonía Resiliente.
3	Paisajes Productivos Sostenibles en la Amazonía Peruana (PPS).	Diana Rivera Oliva.	Coordinadora Nacional.
4	DGCCD - MINAM. Programa Nacional ONU - REDD Perú.	Josefa Rojas.	Gestora.
5	PAGCC 2 - Proyecto de Apoyo a la Gestión del Cambio Climático Fase 2.	Rocio Aldana Montero.	Especialista.
6	IAPA - Integración de las Áreas Protegidas del Bioma Amazónico Perú.	Benjamín Lau Chiong	Asesor.
7	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp).	Tonny López Encalada.	Especialista ambiental y asesor IAPA.
8	ProAmbiente, GIZ.	José Carlos Rodríguez	Asesor senior en Desarrollo Organizacional.
9	ProAmbiente, GIZ.	Uwe Cusnick	Asesor internacional en Desarrollo Organizacional.
10	ProAmbiente, GIZ.	Karina Santivañez.	Consultora.
11	PNCBMCC - Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático. MINAM.	María Pía Molero Mesía.	Jefa UPP.
12	OCAI - Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales. MINAM.	Carmen Mejía Solano.	Especialista.

### ANEXO 4 LISTA DE EXPERTAS Y EXPERTOS TEMÁTICAS/OS Y EN METODOLOGÍA, PARTICIPANTES DE LAS REUNIONES DE VALIDACIÓN DE LA GIRN

#### Expertas y expertos temáticas/os

- Carmen Felipe Morales.
- Gustavo Freitas.
- César Lama More.
- Jorge Malleux Orjeda.
- Francisco Medina.
- Ernesto Ráez Luna.
- César Sabogal Méndez.
- Juan Torres Guevara.
- Mariana Varese Zimic.

#### Expertas y expertos en metodología

- Javier Bernaola.
- Luis Antonio Bolaños.
- Uwe Cusnick.
- Camila Germaná.
- Valentina Robiglio.
- Lesly Urbina Ramos.



**ANEXO 5**  
**PANEL FOTOGRÁFICO - ARCHIVO DGERN**

Exposición inicial durante el módulo I del curso-taller de Teoría de Cambio, enero de 2019.



Trabajo de grupos durante el módulo II del curso-taller de Teoría de Cambio, enero de 2019.



Exposición inicial durante el módulo IV del curso-taller de Teoría de Cambio, junio de 2019.



Trabajo de grupos durante el módulo IV del curso-taller de Teoría de Cambio, junio de 2019.



Presentación del trabajo de grupos durante el módulo IV del curso-taller de Teoría de Cambio, junio de 2019.



Ejemplo de cadena de resultados para la cuenca del río Mayo – San Martín, trabajada durante el módulo IV del curso-taller de Teoría de Cambio, junio de 2019.

Reunión con expertas y expertos en metodología, diciembre de 2019.



Presentación de la GIRN en evento "Dialoguemos" en Pichanaqui (Junín), julio de 2019.



Directora de la DGERN presenta la GIRN en el marco del evento "Dialoguemos", en Ucayali, junio de 2019.



Gabriel Quijandría, entonces Viceministro de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales en 2019<sup>26</sup>, conversa con expertas y expertos temáticas/os y personal de la DGERN, noviembre de 2019.



Expertas y expertos temáticas/os y personal DGERN reunidos con Gabriel Quijandría, Viceministro de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales, noviembre de 2019.



Reunión con representantes del proyecto ONU REDD y GORE San Martín, setiembre de 2019.

screenshot del word (cambiar foto)

<sup>26</sup>Actual Ministro del Ambiente (marzo, 2021).

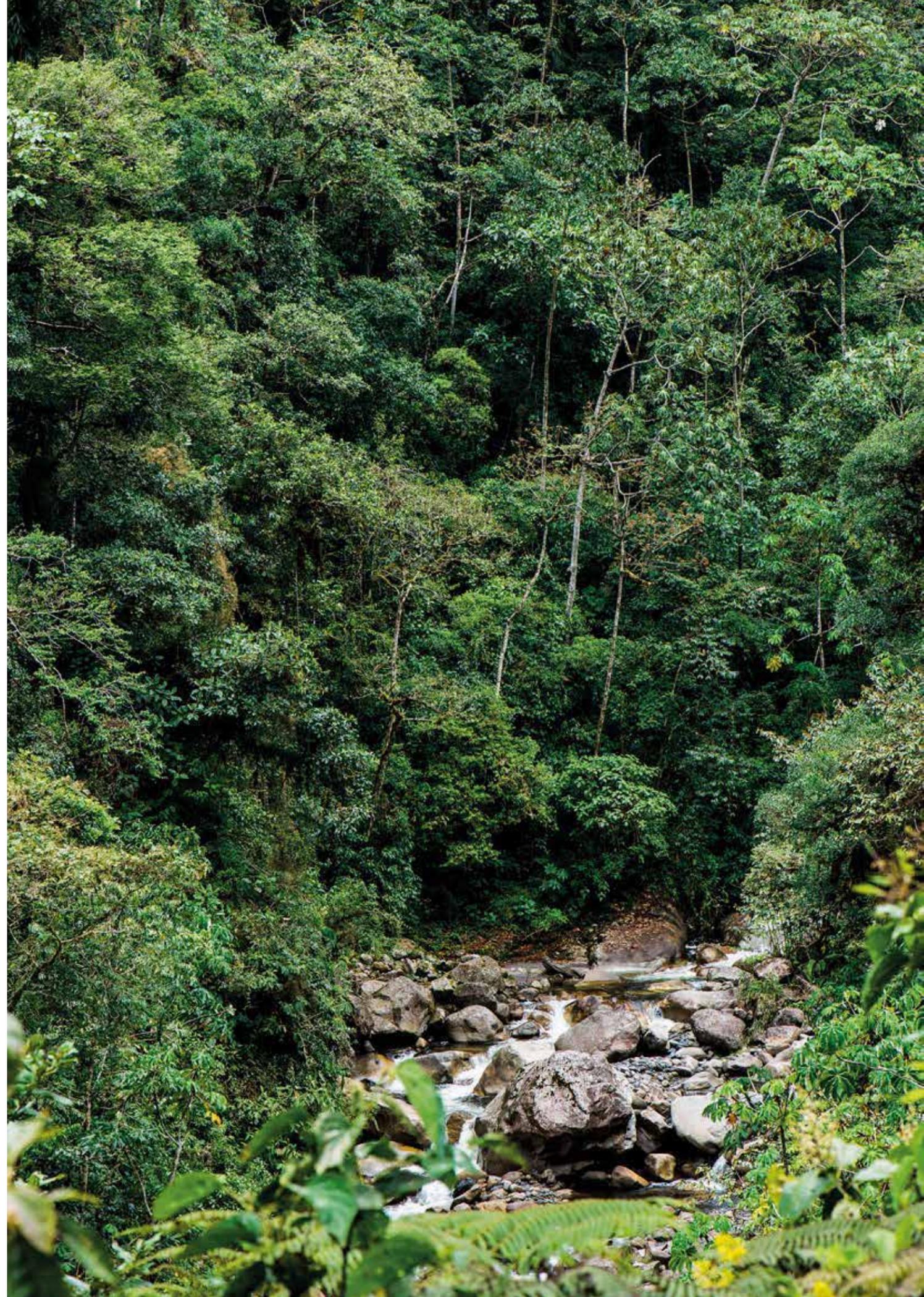
Revisión de fichas y plan de trabajo con representantes del proyecto PPS y de la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión Ambiental del GORE Huánuco, diciembre de 2019.



Reunión con gerentes y especialistas del GORE Huánuco para recoger aportes a la cadena de resultados del modelo GIRN, diciembre de 2019.



Reunión con representantes del área de planeamiento estratégico del GORE San Martín, sobre acuerdos del modelo GIRN, diciembre de 2019.





**Ministerio del Ambiente**  
Av. Antonio Miroquesada 425,  
Magdalena del Mar, Lima - Perú  
(511) 611 - 6000  
[www.minam.gob.pe](http://www.minam.gob.pe)



Con el apoyo de:

