



SAIL IN PERU

**'Una semilla que cayó
en tierra fértil'**

**Evaluación del
Programa de Educación Gestión
Urbana Ambiental PEGUP**

Perú

**como parte de
SAIL project Programme**

Perú/Holanda
Junio 2003

Equipo de Evaluación **SAIL** Programa Perú
Ms Doris Balvin Díaz (FCPV)
Dr Marc P. Lammerink (FMD Consultants)

SAIL in PERU

'Una semilla que cayó en tierra fértil'

Evaluación del Programa de Educación Gestión Urbana Ambiental PEGUP

Perú

como parte de SAIL project Programme

Equipo de Evaluación SAIL Programa Perú

Ms Doris Balvin Díaz (FCPV)

Dr Marc P. Lammerink (FMD Consultants)

Perú/Holanda

Junio 2003

Contenido del Informe

ACRONIMIAS	4
EXECUTIVE SUMMARY	5
KEY PROJECT DATA	6
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 El Programa de Proyectos SAIL y la Evaluación	8
1.2 El objetivo de desarrollo y la reducción de la pobreza	8
1.3 El enfoque del trabajo, el marco de análisis y el equipo	9
1.4 La evaluación en el Perú	10
1.5 Contexto en el Perú	10
1.6 El Proyecto	11
1.7 Sus orígenes	12
2. REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PEGUP	13
2.1 General	13
2.2 Desarrollo de Recursos Humanos	13
2.3 Educación y entrenamiento	17
2.4 Investigación	19
2.5 Infraestructura y Equipamiento	25
2.6 Presupuesto y transparencia financiera	26
2.7 Conclusiones	28
3. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	31
3.1 Preparación del proyecto, implementación y consolidación	31
3.2 Relaciones institutos de Holanda con organizaciones locales	35
3.3 Oficina del proyecto SAIL	36
3.4 Organización y Gestión	37
3.5 Conclusiones	45
4. SOSTENIBILIDAD	47
4.1 General	47
4.2 Conocimiento y capacidades	47
4.3 Reconocimiento social y de las autoridades	49
4.4 Interés y satisfacción del personal docente	51
4.5 Fortalezas organizacionales y financieras	52
4.6 Conclusiones	55
5. CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO	57
5.1 Accesibilidad a nuevos conocimientos	57
5.2 Accesibilidad a los grupos objetivo/meta	58
5.3 Relevancia social del conocimiento adquirido	60
5.4 Infraestructura, recursos humanos, organización y materiales	62
5.5 Conclusiones	64
6. RELEVANCIA PARA PRIORIDADES DE LA COOPERACIÓN EXTERNA	65
6.1 Relevancia para la reducción de la pobreza	65
6.2 Relevancia para la protección ambiental	65
6.3 Relevancia para otras prioridades de la cooperación externa	67
6.4 Conclusiones	68
7. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	70
7.1 Recomendaciones	71
7.2 Perspectivas para el futuro	72
7.3 Búsqueda de nuevos fondos	72

Apéndices

Apéndice 1: Términos de Referencia	74
Apéndice 2: Plana Docente	80
Apéndice 3: Sinopsis de Currículas	83
Apéndice 4: Itinerario y personas entrevistadas durante la misión	87
Apéndice 5: Fortalezas y debilidades por parte de los ex-maestrístas de UPAO y UNSA	90
Apéndice 6: Edición concisa en ingles del informe original	92
Apéndice 7: Bibliografía consultada	93

Acronimias

CONAM	Consejo Nacional de Medio Ambiente
DGIS	Dirección General del Ministerio de Cooperación del Gobierno de Holanda
EU	Unión Europea
IHS	Instituto de Estudios de Viviendas y Desarrollo Urbano, Rotterdam, Holanda
IO	Educación Internacional
ITC	Instituto Internacional de Estudios Aeroespaciales, Enschede, Holanda
FAU	Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UNSA, Arequipa
FCPV	Foro Ciudades Para la Vida
GAVIM	Gobernabilidad, Pobreza, Género, Institucionalidad, Medio Ambiente
NUFFIC	Organización Holandesa para la Cooperación Internacional en Educación Superior
LABOR	ONG Labor, Ilo y Arequipa
PEGUP	Programa de Educación en Gestión Ambiental Urbana para el Perú
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
ONG	Organización No Gubernamental
SAIL	Fundación SAIL
SIG	Sistema Información Geográfica
SPP	Programa SAIL Proyecto
TOR	Términos de Referencia
TU	Universidad Técnica, Delft, Holanda
UNI	Universidad Nacional de Ingeniería
UNSA	Universidad Nacional de San Agustín
UNCHS	United Nations Centre on Human Settlements
UPAO	Universidad Privada Antenor Orrego

Executive summary

SAIL foundation consists of 6 institutions of higher international education in The Netherlands. It was set up in 1994 to implement the SAIL Projects Programme for the Netherlands Government, in which over 45 projects have been implemented worldwide. One of these is the Peruvian Programme for Education and Urban Management (PEGUP).

The PEGUP was an initiative of Cities for Life Forum (FCPV) and IHS (Netherlands). The FCPV, a network of successful experiences of urban environmental management, was represented in several peruvian cities promoting and strengthening Agenda 21 processes. IHS in alliance with ITC obtained Dutch financing through SAIL. PEGUP started in 1998 and was four years in full operation.

The initiative was right from the start on the Peruvian side, strongly focused on providing successful experiences of urban management for the benefit of the most vulnerable populations of the country. PEGUP's main strategy was to strengthen inter-institutional alliances among local governments, universities, NGOs, the private sector and the civil society in order to develop a training and research program, and to solve critical urban environmental problems of cities, which could allow a more sustainable development. The PEGUP was approved, coincidentally, at the beginning of a new municipal period of mayors committed to environmental management. This context favoured joint efforts between universities, NGOs and municipalities and facilitated the project's development both in Trujillo and Arequipa. Here the encounter was produced between new knowledge and technological resources provided by PEGUP and needs of the municipality. Environmental problems were attended. The progress made is substantial.

The overall strategy to make the university more dynamic from both inside and outside has been productive. Two of the three universities managed to implement academic and extra-academic activities, as well as action-research. The master's programme on environmental urban management allowed a multitude of activities in the municipalities. Their participating teachers and authorities have capitalized on the benefits of the PEGUP. Changes in people provoked changes in institutions. These university authorities adopted new approaches. FCPV has been an important entity to relate the university with reality. The PEGUP 'sowed a seed in a fertile land'. However, sustainable results at each university are very different. The project hampered a diversified strategy for institutional strengthening of each university and a flexible offer of services based on the needs of each entity. Still the outcome is a programme high in efficiency, effectiveness and impact, regular in sustainability and quite high in relevance.

The secret of success was to generate practical stimulus in people, coupling the academic work with concrete solutions to real environmental problems. Overall, the joint efforts turned the programme into an innovative and highly successful one, due to its clear social relevance and contribution to the university-society liaison. It became a great learning process for all parties involved with a strong multiplying effect. The sudden termination of the co-operation, did not allow a more organized phasing out of the project. It is a pity that the Dutch co-operation abandons space earned in the regions, where it has given valuable support to the universities and to local environmental management.

Key Project data

Project Name	Peru Urban Management Education Programme
Acronym	PEGUP
Location	Peru, Lima, Arequipa, Trujillo
Targeted Region	Whole of Peru, but mainly the areas around Arequipa, Trujillo and Lima
Executive Agency Implementing Institutes	Forum Cities for Life (FCPV) / PEGUP secretariat Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) International Institute for Geo-Information Science and Earth Observation (ITC) Universidad Nacional de Ingenieria (UNI), Lima Universidad Nacional de San Agustin (UNSA), Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes (FAUA), Arequipa Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), Trujillo
Contract Period	1 March 1998 – 31 January 2002
Mid-Term Evaluation	None
Extension (budget neutral)	1 February 2002 – 30 June 2004
Extension (new budget)	--
Total Project Budget	NLG 8,316,678 (equivalent € 3,773,943)
Contribution SAIL	NLG 5,921,635 (equivalent € 2,687,120)
Contribution VWU	NLG 2,395,043 (equivalent € 1,086,823)
Other Budget Contributions	
Financial Audits	BDO (16/12/02), (09/07/01), (25/09/00), (22/05/00) & 22/07/99

Short description

The Peru Urban Management Programme (PEGUP) has its origins in a common interest to establish regular urban management education at decentralised levels in Peru. The request came from FORO Ciudades para la Vida, Lima. This FORO has evolved as a national network institution from NGOs, Municipalities and Universities, which share a concern for urban development, and urban environmental management issues. The FORO Ciudades para la Vida has had a long-ranging relationship with the Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS), Rotterdam. This culminated in collaboration under the DGIS sponsored Capacity Building for the Urban Environment (CBUE) Project, to document Best Practices in urban environmental management in Peru, in preparation to the United Nations HABITAT II Conference in Istanbul (1997). As a follow-up to different experiences in CBUE the FORO requested assistance to build up training, research and education capacities to IHS and ITC, which submitted this proposal to SAIL (August 1997).

The overall aim of the PEGUP project is the development and implementation of training and educational programmes for the Peruvian urban development sector. Three universities organised themselves under the umbrella of the PEGUP, assisted by a Secretariat of PEGUP in Lima, and developed and implemented (i) short term training and seminars/workshops for the civic society at large; (ii) training and education at the post-graduate level; (iii) conducted problem oriented 'action' research in the urban development field; (iv) gave technical assistance to municipalities for urban management and Local Agenda 21 in particular; and (v) have started to develop instruments for distance learning. The Secretariat has organised activities in Lima and at decentralised level, in Arequipa in the South of Peru and Trujillo in the North of Peru.

Entre el 21 de mayo y el 8 de junio del 2003 realizamos la evaluación externa del Proyecto denominado: Programa de Educación en Gestión Urbana para el Perú (PEGUP), tarea encomendada en el marco de la evaluación del programa SAIL que hizo posible la ejecución del proyecto. A continuación se puede ver el informe respectivo, en el que volcamos nuestras observaciones, juicios evaluativos y recomendaciones.

La evaluación se ha desarrollado siguiendo las pautas de los términos de referencia proporcionados por SAIL y en base a nuestras propias convicciones. Esta ha sido enfocada de la manera más abierta y transparente posible, dialogando con las personas involucradas en el programa, revisando los documentos que estuvieron a nuestro alcance, entrevistando a informantes calificados y visitando las universidades donde se desarrolló el proyecto. Pudimos así compartir con las universidades, autoridades locales, alumnos y exalumnos de las maestrías sus opiniones sobre el desarrollo del programa.

En la misma línea, la reunión de trabajo con los miembros del FCPV no sólo estuvo destinada a que los evaluadores expusiéramos nuestras conclusiones solamente, sino a una suerte de autoevaluación cuyos resultados son asumidos en el informe respetando las opiniones de cada actor.

Debemos dejar constancia que en todo el trascurso de la evaluación tuvimos la más amplia colaboración y buena disposición de los directivos del FCPV y de las universidades, y especialmente de Liliana Miranda y Aurora Ruiz quienes pusieron a nuestra disposición la información y los materiales necesarios que facilitaron nuestra tarea. Quedamos agradecidos y esperamos que el informe contribuya a los objetivos establecidos en los términos de referencia pero sobre todo a profundizar la reflexión en las instituciones locales participantes en el programa y colabore a mejorar el importante trabajo que realizan en el país.

Lima (Perú), junio del 2003.

El equipo de Evaluación

1. INTRODUCCIÓN

1.1 El Programa de Proyectos SAIL y la Evaluación

La Fundación SAIL esta conformada por 6 instituciones de alto nivel internacional en Los Países Bajos. Fue establecida en 1994 por el Gobierno para implementar los proyectos del Programa SAIL (SPP). Bajo este programa, desde 1996, se invirtieron aproximadamente 20 millones de florines (9 millones de euros) anuales, y se implementaron mas de 45 proyectos a nivel mundial.

A fines de los 90, el gobierno holandés convocó a innovar en el campo de la Educación Internacional (IO). Como consecuencia, desde el 2003, los programas Educación Internacional existentes están siendo reemplazados por nuevos programas, incluido el Programa de proyectos SAIL, el cual caducará a mediados del 2004. Después de casi 10 años de experiencia, la fundación SAIL considera necesario identificar “las lecciones aprendidas” a nivel del programa, para beneficiar a nuevos y otros programas en el sector educativo. Debido a la cancelación del programa SAIL, algunos proyectos están enfrentando el retiro temprano de fondos y apoyo, por lo que están solicitando asistencia para identificar y obtener fondos de otras fuentes.

Por lo tanto, la evaluación del programa SAIL recogerá información tanto de la revisión de éste y de los otros proyectos seleccionados¹, así como de los informes de evaluación ya existentes. La evaluación estará centrada en la pregunta si el programa SAIL y sus proyectos contribuyeron tanto al logro de los objetivos generales y específicos del programa IO y en las “lecciones aprendidas”.

Este Informe trata solo de la evaluación de uno de los proyectos seleccionados, denominado el Programa de Educación en Gestión Urbana para el Perú (PEGUP) y busca servir a las contrapartes Peruanas y Holandesas del PEGUP. Los resultados de la evaluación serán una parte integral de la evaluación del programa global que se culminará a mediados del 2004.

1.2 El objetivo de desarrollo y la reducción de la pobreza

El SPP busca lograr dos siguientes objetivos principales:

- Fortalecer instituciones de educación superior (en especial entrenamiento para post-graduados, educación superior profesional e investigaciones relacionadas) y;
- Desarrollar recursos humanos así como mejorar en número y calidad la educación de los profesionales formados.

Estos objetivos educativos se establecieron para contribuir a formar una infraestructura de conocimientos sostenibles y la ampliación de los recursos humanos, en el país en que se basó la cooperación, en la asunción de que se tiene (directa o indirectamente) un efecto en el alivio a la pobreza, que es uno de los objetivos principales de la política educativa internacional Holandesa. Igual acceso educativo (calidad) para ambos sexos, para las minorías étnicas y económicamente no privilegiadas, así como para combatir la degradación ambiental, son entre otros los elementos críticos de los objetivos orientadores de las intervenciones del SAIL².

¹ Los criterios fueron desarrollados para ese propósito.

² Acuerdo financiero entre SAIL y el Ministerio de Cooperación al Desarrollo, Noviembre 1996.

Esta denominada “jerarquía de objetivos” constituye no solo el marco en el cual los proyectos de SAIL han tenido lugar o se están ejecutando, sino también el contexto inmediato de la evaluación integral. Se definieron tres preguntas que orientaron la evaluación:

- Han contribuido las actividades del proyecto a lograr los objetivos específicos?
- Han contribuido cada institución individual, tanto como los integrantes del proyecto SAIL a los objetivos de la SPP?
- En que nivel el SPP a través de sus proyectos contribuye con el objetivo principal de la política educativa internacional holandesa (que es el “paraguas” del programa SAIL) y al logro de los objetivos de desarrollo nacional del país donde interviene?

Los hallazgos de la evaluación son valorados en términos de sostenibilidad, relevancia, eficiencia y eficacia. Estos y otros aspectos de la evaluación se explican en los Términos de Referencia (ToR).

1.3 El enfoque del trabajo, el marco de análisis y el equipo

Como emana del tipo de evaluación escogida (jerarquía de objetivos) la recolección y análisis de la información se ha construido desde abajo hacia arriba (bottom-up). De los logros de los proyectos a los resultados del programa y a partir de allí se evalúan los posibles efectos en los objetivos generales de los programas de educación internacional y eventualmente en la reducción de la pobreza.

Para facilitar acumulación y comparación entre los datos y resultados evaluativos mundialmente recuperados, se desarrollaran subsecuentemente elementos claves que surgen de los objetivos, de los alcances y de las preguntas específicas para cada proyecto. Estos elementos claves están relacionados con la sostenibilidad, relevancia, efectividad y eficiencia tanto a nivel de proyecto como a nivel de programa. Estos están reflejados en un esquema analítico. También se pone atención en objetivos específicos que se han enfocado en cada proyecto en el contexto nacional y que siempre debe andar a la par de y deben ser complementarios a los objetivos de SAIL. En el esquema analítico, las preguntas y los alcances están siempre usados como una guía de preguntas para poder reconocer la riqueza de los modalidades diferentes de los proyectos SAIL.

El equipo central de la evaluación SAIL esta conformado por cuatro holandeses quienes evaluarán el programa basándose en las evaluaciones de los proyectos – como se explica líneas arriba. Ellos trabajarán en cada país en equipos conformados por un holandés y un invitado del país parte del programa. Se ejecutarán unas 10 visitas de campo (de mas 40 proyectos SAIL) en el espacio de 10 meses, trabajando en grupos. El primer grupo incluye 3 proyectos, el segundo 4 y el tercero 3 proyectos.

El último grupo estará dirigido a armonizar los hallazgos del proyecto- y programa y a profundizar las conclusiones y recomendaciones preliminares. Estas evaluaciones finales resultarán conjuntamente de los estudios documentados y de escritorio y establecerán el sustento para sacar conclusiones sobre la relevancia, sostenibilidad, eficiencia y eficacia de los proyectos y programa SAIL en el contexto del objetivo general de desarrollo: reducción de la pobreza.

El enfoque de trabajo aplicado por los equipos en los diferentes países para la recolección de información y la evaluación son en principio los mismos. En entrevistas a profundidad, discusiones en “focus group”, reuniones con el personal, docentes, graduados, personal del área de recursos y otros, adicionando las sesiones plenarias y

métodos participativos fueron utilizados considerando que la auto evaluación nos da la mejor lección aprendida.

1.4 La evaluación en el Perú

Se realiza esta evaluación en el Perú en el marco de la evaluación del Programa SAIL que hizo posible la ejecución del PEGUP. El equipo de evaluación en el Perú estuvo conformado por la Msc. Doris Balvín propuesta por el FCPV y el Dr. Marc P. Lammerink, Holandés responsable del equipo de evaluación y parte del equipo de evaluación internacional del Programa SAIL. La primera ha tenido relación con el PEGUP por haber sido docente (en la categoría de experta local) además de haber formado parte del equipo de consultaría del estudio de caso: Plan de Gestión Ambiental de Arequipa.

Los objetivos de la evaluación:

- Sacar lecciones aprendidas de la experiencia acumulada en el desarrollo del PEGUP;
- Determinar el grado de avance de los proyectos seleccionados y hacer, si fuera necesario, recomendaciones para el futuro.

La evaluación se realizó siguiendo el cronograma establecido en los términos de referencia y la disponibilidad de las personas entrevistadas. En el Anexo 1 se presentan el programa así como la relación de entrevistados.

La evaluación se desarrolló bajo los lineamientos diseñados por el equipo de evaluación del programa SAIL e incluyó 4 niveles de análisis:

- La capacidad de las universidades de dar continuidad a los esfuerzos iniciados con el proyecto, es decir el fortalecimiento institucional alcanzado. Esta analizado éste desde el reconocimiento formal de las autoridades hacia la Universidad, su fortalezas en términos financieros, el conocimiento y capacidades adquiridas por los docentes y el interés de éstos para continuar con el programa;
- El proceso de construcción del conocimiento visto desde la accesibilidad para su renovación y vinculación con otros, el acceso a los grupos objetivo, su relevancia social, así como su soporte en infraestructura y organización;
- La incorporación en los programas educativos de cambios en la conciencia, las actitudes, conocimientos y las habilidades adquiridas por los educandos; y
- Los cambios organizacionales producidos gracias a la intervención del proyecto.

1.5 Contexto en el Perú

El Perú, con 24 millones de habitantes de los cuales un 72 % vive en zonas urbanas – se espera que este porcentaje se incremente entre 80 a 90 dentro los próximos 10 años debido a un crecimiento anual de la población promedio de 1.9% – ha vivido cambios sustanciales en la última década. A inicios de los 90's, el gobierno de Fujimori estableció la ley y el orden en el país erradicando el terrorismo, lo que trajo mayor seguridad a los ciudadanos, una nueva estabilidad económica y éxitos en la reducción de la hiperinflación. Sin embargo, estos logros se dieron en el marco del autoritarismo, la corrupción la antidemocracia y un régimen que abusaba de los derechos humanos que colapsó en la segunda mitad del 2000. Sin embargo, importantes cambios habían ocurrido en la sociedad peruana: estabilidad en la política macro económica y en el rol del estado.

A pesar de algunos logros del régimen de Fujimori, la situación económica y social, debido a la recesión económica, es muy frágil y el país tiene uno de los más altos ratios de pobreza en América Latina. Más de la mitad de la población – una gran proporción de ellos habita en zonas urbanas – permanecen por debajo de la línea de pobreza crítica y la mitad de la fuerza laboral está desempleada. El nuevo régimen presidencial elegido democráticamente todavía no ha podido cambiar esta situación y ahora está bajo la seria amenaza de perder toda credibilidad entre la población. Durante la visita de la misión se declaró el “estado de emergencia” debido a que habían varias manifestaciones violentas en contra de la política económica aplicada por el Gobierno.

Aunque, continúa la crisis financiera en el sector público, después de 10 años del gobierno de Fujimori, el Perú está ahora volviendo a un camino de democratización y reforma institucional, los cuales probablemente tengan efectos en la descentralización y en el rol y posición de las ciudades.

El Perú no era conocido por su política de descentralización, debido a que el Presidente Fujimori creó un enorme ‘super’ ministerio bajo su directa supervisión, con muchas funciones gubernamentales a cargo del gobierno central, más que en los gobiernos locales. La decisión tomada fue centralizar, pero las actuales inversiones del estado tuvieron lugar fuera de la capital (Lima). En todo el Perú hay aproximadamente 200 municipalidades, las cuales tienen rentas insuficientes y una falta de capacidad técnica y de gestión. En ese contexto, fueron los alcaldes los que iniciaron la tarea de formar asociaciones público-privadas para atender una variedad de servicios urbanos y la reducción de la pobreza, cambiaron los planes urbanos para la mejora de la gestión de las rentas locales y armaron sistemas de información para un mejor planeamiento y gestión.

1.6 El Proyecto

El Programa de Educación y Gestión Urbana para el Perú (PEGUP), tiene la finalidad de sumar esfuerzos de instituciones internacionales, nacionales, y locales para fortalecer las capacidades locales y aportar experiencias exitosas de gestión urbana en beneficio de las poblaciones más vulnerables del país, tratando de equilibrar una alta calidad de formación académica superior con las exigencias del mercado.

La estrategia principal del PEGUP fue fortalecer alianzas inter-institucionales entre gobiernos locales, universidades, ONGs, sector privado y sociedad civil, para desarrollar un programa de capacitación e investigación y contribuir a resolver los problemas críticos urbano ambientales de las ciudades orientándolas hacia un desarrollo sostenible.

Entre los principales servicios que ofreció el proyecto se encuentran: misiones de expertos holandeses como plana docente de las maestrías, seminarios ejecutivos y de alto nivel (combinando actividades curriculares y extracurriculares). Becas de maestría en las localidades y en Holanda de doctorados, maestrías y cursos cortos; tanto en el IHS en Gestión Urbana Ambiental, y en ITC de Sistemas de Información Geográfica. Asesoría a las universidades que no tenían formadas sus secciones de Postgrado. Y apoyo a la investigación vinculada a la realidad mediante Estudios de Casos.

1.7 Sus orígenes

El PEGUP se desarrolló a iniciativa del Foro Ciudades para la Vida (FCPV) y el IHS de Holanda. El FCPV, formado en 1996 como espacio de encuentro de experiencias exitosas de gestión ambiental urbana, venía trabajando en diversas ciudades, promoviendo y fortaleciendo procesos de Agenda 21 y estaba muy interesado en fomentar la formación académica en estos temas.

IHS en alianza con ITC consiguió financiamiento holandés para desarrollar 3 maestrías con Universidades en lugares, donde tenía presencia el FCPV, con la idea de dinamizar los procesos locales en curso. En 1998 se suscribe el convenio entre la UPAO, UNSA y UNI con el IHS para la implementación del PEGUP. Los ejecutores de las maestrías serían coincidentemente las facultades de arquitectura de la UNSA y de la UPAO y la Sección de Postgrado de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la UNI. De esta manera el programa se ejecutaría en dos regiones (norte y sur) y en Lima (centro).

2. REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PEGUP

2.1 General

El PEGUP se desarrolla en un contexto de crecimiento de la demanda educativa de formación de post graduandos en el tema ambiental. El gobierno peruano, a mediados del 1990, inició el proceso de modernización del Estado e incorporó exigencias ambientales a las empresas. Ello, junto con el crecimiento de la inversión extranjera, amplió las demandas profesionales de la especialización en gestión ambiental. Paralelamente el Perú vivió desde mediados del 90 un movimiento desde las localidades por el desarrollo de Agendas 21 Locales a impulso de la cumbre de medio ambiente de Río en 1992. Este proceso, recorre todo el desarrollo del programa. En este contexto se han producido los siguientes logros del PEGUP:

PEGUP en Cifras

- Mas de 115 egresados de Maestría en Lima, Arequipa y Trujillo.
- Mas de 3500 participantes en eventos de FCPV – Casi 60 organizaciones involucradas.
- 10 cursos cortos con cerca de 300 participantes.
- 16 ciudades con procesos de Agenda 21 que recibieron asistencia técnica (Arequipa, Trujillo, Villa El Salvador, Lima, Ilo, etc.).
- Estudio de Casos de “Investigación – Acción”:
 - o Atlas Ambiental de Arequipa.
 - o Plan de Gestion Ambiental de Arequipa: Agenda 21
 - o Catastro Urbano de Trujillo.
 - o Agenda 21 de Nuevo Chimbote.
 - o Agenda 21 de Villa El Salvador.
 - o Ilo Siglo XXI (aspectos Institucionales de la Gestión Ambiental, A21L).
 - o Atlas Ambiental de Lima Metropolitana.
 - o Experiencias de implementación de la Agenda 21 en Negritos.
 - o Perfil Ambiental Urbano del Perú.
- 7 manuales de PEGUP:
 - o Implementación y Gestión de la Agenda 21 local.
 - o Mejoramiento de los ingresos municipales.
 - o Gestión Ambiental Municipal.
 - o Planeamiento Estratégico Urbano
 - o Sistemas Integrados de Información municipal.
 - o Acción Comunitaria en la prevención y gestión de desastres.
 - o Lideres para la Agenda 21 local.
- Investigaciones de Doctorado (en proceso)
 - o Asentamientos Humanos Ecológicos – Lima;
 - o Transporte Urbano Sostenible – Arequipa;
 - o Participación de la Comunidad en iniciativas ambientales – Trujillo.
- Becas fuera del país (en el IHS e ITC en Holanda) para Maestrías y Cursos cortos para el Entrenamiento de Capacitadores.
- Pagina Web de PEGUP: www.ciudad.org.
- Preparación de cursos piloto a distancia sobre la Agenda 21.
- Preparación de iniciativas de proyectos complementarios (ICLEI, EU, OTI, UNCHS).

2.2 Desarrollo de Recursos Humanos

El secretariado del PEGUP operó desde Lima y contó con un equipo conformado por: un Director, función que cumplió Dr. Florian Steinberg, (1998 a 2002) con actividades paralelas en Bolivia y otros del IHS de hasta 12 meses. Una Secretaria Ejecutiva a cargo de Arq. Liliana Miranda, (1998 a 2002 al 100%) y desde 2002 hasta Junio 2003 de 4 días al mes. Una asistente a tiempo parcial, actividad cumplida por Arq. Gina Gaete (1998 al 2002). Una administradora a tiempo completo (1998 a 2002) y luego a tiempo parcial hasta la fecha y un chofer, a tiempo completo entre del 2000 hasta inicios del 2002.

El proyecto se planteó como estrategia que a su culminación (segunda fase) esta secretaría con personal local debía ser operada con recursos propios de las propias universidades y del desarrollo de las actividades extracurriculares, asunto que no se concretó.

El PEGUP implementó las maestrías con una combinación de docentes: expertos extranjeros proporcionados por el IHS y el ITC, expertos locales y profesores de las propias universidades. En el Anexo 2 se puede observar la relación de docentes que han participado en el PEGUP, su profesión y su participación en cada maestría.

- Estrategia para fortalecer el equipo docente -

La estrategia para fortalecer el equipo docente fue sobre todo la de becas en Holanda para docentes de UPAO, UNSA y UNI. Se otorgaron un total de: 4 becas de cursos cortos de 3 meses en el IHS; 4 becas de 16 meses para maestrías de Gestión Urbana Ambiental y Gestión Urbana en el IHS; 4 becas de 16 ó 12 meses de maestría en ciencias o segunda especialización en el ITC; 3 becas doctorales, tipo “sandwich”, dos en el IHS y una en España.

Se cumplieron y aprobaron los cursos en un 100%. Las becas para doctorados están parcialmente en transcurso con excepción de la suspensión de la beca doctoral de UNSA por decisión del IHS por no cumplir con los requisitos a tiempo.

Cada Universidad seleccionó y presentó sus candidatos. El IHS y el ITC hicieron la selección final de cada candidato, verificando principalmente sus capacidades en el manejo del idioma inglés. También se sugirió mantener cierta equidad de género en la selección, así como que los becarios sean docentes que ya eran nombrados o se les pensaba nombrar.

Tanto la UPAO como la UNSA, por ser maestrías completamente nuevas, requirieron el mayor apoyo en la formación y contratación de sus docentes y la formación de su staff propio. Las universidades facilitaron las becas del PEGUP a sus docentes del pre-grado para que volvieran y se integraran a la plana docente de la maestría, les brindaron becas y facilidades para que se formaran en la primera promoción de la maestría ofrecida en la propia universidad, ya que por limitaciones del número de becas o su pobre manejo del inglés no pudieron ser acreedores de una beca internacional. La mayoría de estos docentes, una vez graduados, continúan sus labores de docencia sea en el pre-grado como en el post-grado.

La estrategia, que merece ser resaltada como novedosa, fue la desarrollada por la UPAO. Para fortalecer su equipo docente se basó en contar con profesores de varios niveles y habilidades. La Dra. Aurora Ruiz, coordinadora de la Escuela de Postgrado de la UPAO, nos comenta: ‘la combinación de docentes es un secreto para la sostenibilidad’: los ‘sabios’, los especialistas y los jóvenes recién incorporados a la docencia. Se necesita estos tres tipos de docentes porque permite nutrir el sistema educativo e incentivar a los mas jóvenes. ‘Nuestros docentes se enriquecieron con la experiencia teórico/práctica de los expertos y se actualizaron en conocimientos y visión del mundo empresarial e internacional, y nutrieron su formación académica y social. Además esto permitió ensayar nuevos mecanismos de diálogo entre docentes: los especialistas medios formados con tecnologías modernas, metodologías y uso de instrumentos prácticos mas que teóricos, con los docentes jóvenes – recientemente incorporados a la docencia – de gran dinamismo, creatividad e iniciativa y los maestros de fuerte formación académica. El diálogo entre los tres tipos de docentes ha cambiado el conocimiento que se produce en la universidad’, según la Dra. Aurora Ruiz.

La UPAO además aprovechó las becas otorgadas por el PEGUP para incentivar al grupo de docentes jóvenes. Varios de ellos viajaron a Holanda para maestrías y cursos cortos y otros se formaron en la maestría internacional ofrecida por la universidad. Ahora son parte de la plana docente de la UPAO. Esta estrategia produjo un proceso multiplicador para otras maestrías de dicha universidad, porque después, profesores de otras maestrías también siguieron este ejemplo y buscaron hacer maestrías.

- La estrategia desarrollada por el PEGUP para fortalecer las instituciones -

El equipo de la Dirección y secretaría ejecutiva PEGUP, así como varios de los expertos que vinieron en misiones cortas, particularmente del IHS, han proporcionado asesoría permanente y acompañamiento directo, tanto presencial como a distancia, a las autoridades universitarias de las maestrías. Esta asesoría ha sido particularmente intensa en UNSA y UPAO – pues en ambas universidades no existía previamente una maestría – y parcialmente en la UNI. Esta última era la única que contaba con una organización e institucionalidad clara en su maestría y en la mayoría de los casos fue usada de modelo y ejemplo a desarrollar en las nuevas maestrías.

Entre los principales objetivos de esta asesoría se tuvieron los de: consolidar una estructura organizativa, organizar marcos normativos internos (aprobación formal de la currícula de la maestría, reglamento de tesis, criterios para el nombramiento del staff docente propio y básico), elaborar y aprobar un plan de desarrollo institucional y un presupuesto que garantice la sostenibilidad de cada maestría.

Esto dio como resultado, que en UNSA y UPAO se formalice la existencia de las maestrías a través de resoluciones de consejo universitario, se consolide un mínimo equipo formalmente nombrado por las universidades para la coordinación y/o dirección de las unidades de post-grado y maestrías. Estos equipos consintieron en una secretaria y personal técnico de apoyo, un técnico y profesional responsable del centro de cómputo, un coordinador de la maestría, un director de escuela de post-grado y, en el caso de la UNSA, incluso se nominó una secretaría académica que funcionó por más de un año. Por falta de recursos fue cancelada.

El Plan de Desarrollo Institucional fue elaborado parcialmente por la UNSA y la UPAO, quienes prepararon el perfil profesional del egresado, normaron sus requisitos de matrícula, condiciones para ingreso y permanencia de participantes, así como el proceso de aprobación de tesis; elaboraron sus afiches y folletería y material de propaganda; establecieron un sistema de difusión, buscaron participantes ‘focalizados’ y el sistema de evaluación de docentes; precisaron mejor los grupos objetivos a los cuales formar, perfeccionándose sus currículas y contenidos de cada curso y orientándolos a la demanda específica de cada institución contactada; e iniciaron el trabajo de su presupuesto para la sostenibilidad financiera de cada maestría.

Adicionalmente, las universidades y el FCPV recibieron entrenamiento y soporte logístico para la administración de sus bibliotecas. El PEGUP contrató a una profesional para que diseñara un software, e ingresara en la base de datos cerca de 1000 de ejemplares de libros en la oficina del FCPV. Luego capacitó a una persona en cada universidad en las propias localidades (Trujillo y Arequipa) instaló el software para que pudieran hacer un buen manejo de este material. La administración de la biblioteca y su mantenimiento quedó bajo responsabilidad de cada universidad.

Conocida la cancelación de la segunda fase del PEGUP, la asesoría se concentró en concluir y validar los avances, particularmente el presupuesto y consolidar la participación de los docentes becarios en Holanda a través de sus nombramientos y contratos formales dentro de las universidades respectivas.

- Factores que influenciaron en el rendimiento -

En cuanto al *contexto* se puede decir que en Trujillo el Programa PEGUP cayó en tierra fértil porque llegó en buen momento: la UPAO estaba iniciando su programa de maestrías en 4 diferentes facultades por lo que el PEGUP fue recibido con los brazos abiertos. Además, en el contexto local se daba inicio a una nueva etapa de gobierno municipal el mismo que formaba parte del FCPV. Justamente lo que se aprendió en la maestría era aplicable al Plan Metropolitano de Trujillo. Lo mismo ocurre en Arequipa, donde el Rector suscriptor del convenio, inicia su período de Alcalde Provincial. Actualmente el proceso de Agenda 21 esta en una nueva fase por el ingreso de un nuevo gobierno local menos proclive a estos temas. Sin embargo, según el decano de la Facultad de Arquitectura, Arq. Ricardo Monroy: 'A raíz de la elección del nuevo Alcalde Provincial Ing. Yamel Romero, se están realizando las acciones y los contactos necesarios para mantener las relaciones que existían con el anterior Alcalde Dr. Juan Manuel Guillén Benavides para evitar que los avances en Agenda 21 no se pierdan'.

En cuanto a *las tradiciones académicas*, En la UNI, la maestría en gestión urbana ambiental generó en los profesores resistencia por su larga tradición académica en planificación. El Arq. Málaga refiere que algunos académicos no quisieron asumir los objetivos del programa por enfoques distintos o autosuficiencia: 'los docentes de la UNI sentían que no necesitaban ayuda', porque son una elite profesional. Una muestra de ello es el nombre de la maestría de la UNI. Ellos prefirieron utilizar el termino maestría en 'planificación' en lugar de 'gestión ambiental'.

El PEGUP se encontró en la UNSA con serios problemas de tensiones internas en la Facultad de Arquitectura. Estos tienen que ver con visiones diferentes sobre el rol de las universidades en los procesos de desarrollo, celos profesionales e individualismos, probablemente alimentados por diferencias académicas y económicas. Esta es una de las razones por las cuales la universidad como institución no ha capitalizado, como se hubiera esperado, los logros del proyecto.

La *propuesta educativa innovadora* produjo en Arequipa un significativo cambio en los docentes de la universidad. Se advierte un crecimiento personal y 'cambio de actitud de los docentes', menciona Julio Díaz Palacios. Además, produjo sinergias positivas de conocimientos al interior de la universidad, que revirtió en otras secciones de postgrado de otras facultades, e inclusive fuera de la Universidad, pues la alianza entre la Universidad y el Gobierno Local de Arequipa se hizo más estrecha y fructífera. De esta manera la maestría no sólo ha contribuido al desarrollo de la gestión ambiental en Arequipa (véase acápite 4.3), sino que ha posibilitado la aplicación de estos conocimientos en otras zonas. Este es el caso del Mapa de Gestión de Riesgos que algunos docentes lo están desarrollando en la ciudad de Camaná, ubicada en la costa de la Región Arequipa

La *cultura institucional*, propia de cada universidad, influyó también. Hay diferencias sustantivas entre una universidad privada y otra nacional, entre una universidad de provincia y otra de la capital (y con mucha experiencia propia). En Lima fue más difícil establecer los vínculos que se han dado en las universidades regionales. Lima requería de otra estrategia. Al lado de ello, la tendencia a la burocratización es inevitable. La creación de la Unidad de Postgrado en Arquitectura de la UNSA ha reproducido esquemas burocráticos.

El impacto del *corte de financiamiento* ha sido muy grande. Los procesos de fortalecimiento institucional iniciados no han podido culminarse. Particularmente en el caso de los que estaban haciendo sus tesis de doctorado, se suspendió en Arequipa y en el caso de Lima está pendiente la culminación del proceso de aprobación, por la

demora de la opinión de los asesores holandeses. Los que aún están haciendo sus tesis de maestrías ya no tienen el apoyo de los asesores Holandeses.

2.3 Educación y entrenamiento

- Diseño de las maestrías -

Las maestrías fueron diseñadas en conjunto por las tres universidades durante un taller programado para tal fin, que contó con la presencia de un experto holandés Peter Nientied del IHS. Los programas que surgieron a partir del diseño fueron: Maestría en Planificación y Gestión Urbana Ambiental (UNSA); maestría en Gestión Urbana Ambiental (UPAO). Además, se reajustó la maestría ya existente en la UNI en Planificación y Gestión Urbana y Regional, abriendo una mención en gestión urbana ambiental. Esta se ha convertido a la fecha en una segunda especialización en Gestión Urbana Ambiental.

Las maestrías ofrecen un programa de estudios por 24 meses. La currícula está dividida en 4 semestres y 5 módulos. El primer módulo establece la base teórica y metodológica. El segundo y tercer módulo desarrollan el énfasis sectorial y transversal de la gestión urbana ambiental. El cuarto y último módulo está diseñado para que cada participante prepare su tesis en base a una problemática pertinente al entorno de su trabajo y/o su interés práctico.

Como puede verse en el anexo 3 las currículas tienen el propósito de responder a las necesidades de un grupo multidisciplinario y diverso de participantes, así como a la característica de los problemas ambientales de las ciudades. Incluye lo necesario para la gestión ambiental a nivel de la ciudad y de las empresas, así como la ejecución de actividades inter-sectoriales. Los diferentes temas y componentes de las maestrías están integrados al tema central: aprender como gestionar el ambiente urbano por un análisis comparativo de experiencias reales y relevantes y enriquecida por la experiencia de los participantes, quienes deben tener un mínimo de cinco años de experiencia profesional.

Las maestrías se programaron en horarios nocturnos tratando de ser flexibles con la realidad del mercado. Tanto en costos, porque los estudiantes no pueden pagar el costo real de US\$ 250 mensuales. Como en la necesidad de facilitar al estudiante la posibilidad de combinar su relación de trabajo con el estudio. Esto con el riesgo de que resultaba sacrificar la calidad de la maestría.

Después de la primera promoción el PEGUP, a iniciativa local, desarrolló un proceso de autoevaluación de todo el programa. Este culminó, entre otros, en el reajuste curricular de las maestrías. Este proceso fue capitalizado en otras maestrías de la UPAO y por el FCPV. Sin embargo, no se aprecia lo mismo en las otras universidades.

- Estrategia educativa -

Las universidades, ONG y municipalidades, integrantes del FCPV, el IHS y el ITC, llevaron a cabo actividades académicas y extra académicas. Estas tuvieron la asistencia de la secretaria de PEGUP en Lima que funcionó en el local del FCPV.

Actividades académicas fueron:

- Maestrías y cursos de postgrado para profesionales (de Municipalidades, Ong's, privados y empresas) en el Perú;
- Becas al extranjero para docentes universitarios y equipamiento básico (centros de cómputo y biblioteca).

Actividades extra-académicas fueron:

- Seminarios/talleres para la sociedad civil;
- ‘Coaching’ a procesos de agenda 21 de ciudades y;
- Asesoría técnica a las municipalidades en el campo de desarrollo urbano y gestión ambiental.
- La producción de 7 manuales sobre instrumentos de gestión ambiental; entre los cuales se tienen el manual sobre agendas 21, oficinas ambientales (unidades), planificación estratégica, liderazgo, gestión de riesgos, sistemas de información territorial y finanzas municipales.
- Elaboración de 11 estudios de caso técnicos de ‘investigación – acción’.

La idea central era de generar un efecto multiplicador en la sociedad por medio de los cursos organizados por la maestría. Así, toda la asesoría se orientó al Plan de Gestión Ambiental, Plan estratégico, y Plan de Residuos. En todos los casos se ha tenido un criterio de co-financiamiento, a fin de garantizar en el mediano plazo la sostenibilidad de la acción del FCPV sin el PEGUP.

Actualmente el FCPV tiene un Convenio con la Universidad Católica para la publicación progresiva de Manuales, productos del programa PEGUP. El Manual de Gestión de Riesgos se va a publicar en conjunto con el INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil) y Naciones Unidas, Habitat (UN-Habitat). Se ha entrado en negociación con el Vice Ministerio de Vivienda para que se conviertan en Guías. La alianza con el organismo internacional ICLEI y la agencia de cooperación alemana GTZ está fortaleciendo las actividades del FCPV en la promoción de las Agendas 21 de ciudades.

La estrategia educativa combinada con el entrenamiento produjo una importante dinamización de los procesos locales al lado de una formación de profesionales vinculados a su realidad. Refieren en las entrevistas que la maestría ha cambiado a la gente que ha capacitado, porque llegaron profesores con una visión diferente que dieron una formación integral. Ahora, los ex maestrístas tienen mayor compromiso para cambiar su propia realidad. Ellos dicen que ‘los docentes que han venido han traído una nueva visión de las cosas’. La maestría permitió el desarrollo de actitudes y habilidades, y cambió la conciencia e introdujo nuevos enfoques sobre el desarrollo y sobre las responsabilidades de los ciudadanos y de sus organizaciones.

La UPAO, como universidad joven, ya tenía alguna tradición en la formación de pregrado de vincular a los estudiantes con su realidad. Esto fue en cursos que trabajaban apoyando a la comunidad en convenio con la municipalidad. Con la influencia del PEGUP esta experiencia ha sido potenciada, permitiendo la interacción entre gente de ONG’s, con los universitarios y la municipalidad, acelerando el cambio en menor tiempo. El PEGUP permitió un proceso eficiente de articulación de la universidad con la sociedad y mejorar nuestra posición en el mercado laboral.

En Arequipa el PEGUP ya ha tenido a lo interno de la maestría un impacto fuerte al conjunto de los participantes. Ha enriquecido bastante el enfoque estratégico y ha dado, según el director de la Sección de Postgrado, ‘actualización y modernidad’; lo que ha generado un nuevo posicionamiento de la UNSA.

Ahora, la gran mayoría de los egresados trabajan en el gobierno local, algunos en los distritos con alcaldes y otros han formado sus propias ONG’s y empresas. Por Ej. Pro Campiña en Arequipa y la ONG AQP Verde fundada por egresados de la maestría. En Trujillo, hay varios casos destacan el de dos egresados: Jorge Saito, que ha fundado una ONG en base a un proyecto Taxi 21, y el de otro egresado que formó su propia empresa (ver recuadro **“De organizaciones sociales informales de migrantes a**

gestión empresarial formal”). Se está dando un impulso a nuevos espacios. Los alumnos de la maestría han participado en el desarrollo del Plan de Gestión Ambiental, en el Plan Estratégico Metropolitano, en el Plan Director y por último en el Atlas Ambiental. Ha posicionado a los estudiantes en forma diferente, ha abierto nuevas perspectivas para el campo específico de desarrollo sostenible.

- Análisis de fortalezas y debilidades -

En el focus group de ex maestristas se ha analizado cambios a nivel de conocimientos, habilidades, actitudes, e incremento de la conciencia ambiental, la metodología de enseñanza aplicada y la imagen que proyectan las maestrías (Véase Apéndice 5).

2.4 Investigación

El proyecto promovió tres niveles de investigaciones: las tesis de maestrías; las tesis doctorales; y los estudios de caso, como grandes paquetes. Además se promovió muchos mini estudios desde la propia maestría, por ejemplo sobre áreas verdes, sobre residuos. Los aportes de la maestría a las municipalidades han sido sustanciales. Estos han llegado a servir como base para la definición de políticas y de normas de carácter local y, en algunos casos, han merecido reconocimiento nacional como en el caso de la Ordenanza de Calidad de Aire de la Municipalidad de Arequipa.

- Las tesis de Maestrías -

Esta forma de investigación se integró al programa curricular. El cuarto módulo se organizó para que los estudiantes preparen su tesis. Sin embargo, los resultados como investigación requieren ser reforzados. El número de alumnos que ha sustentado su tesis es más alto que el estándar Peruano para el caso de maestrías, sin embargo aun es bajo a nivel internacional. En Arequipa el número exacto de graduados a la fecha de la primera promoción es de 8 alumnos sobre un total de 25 egresados, lo que hace un 32% de graduados. De la segunda promoción no hay datos porque recién ha terminado en el mes de marzo del presente año. En Trujillo se han concluido 10 tesis de 47 alumnos egresados.

La mayoría de los alumnos no se gradúan porque no terminan sus tesis. No se ha detectado porque se produce esta situación: Si es por escasez de recursos, pues deben cancelar sus deudas de matrícula para sustentar su tesis, por recargo – los alumnos trabajan y estudian – o por falta de asesoría sistemática – la asesoría es muy irregular y no gradual como en otros programas del IHS – o por el uso de una inadecuada metodología para integrar en los módulos de enseñanza el desarrollo de la tesis – los alumnos no saben delimitar su tema de tesis.

En las actuales maestrías de la UPAO y de la UNSA, este último módulo ha sido rediseñado, integrando la elaboración de la tesis desde el tercer módulo para garantizar que al final de los cursos el participante tenga concluida su tesis.

La orientación de las tesis de maestrías pasó por un proceso de debate. Decidiéndose las pautas en un taller de metodologías de investigación, que se desarrolló en Lima con la participación de docentes nacionales, holandeses, docentes de otras universidades invitadas, representantes del FCPV y algunos participantes de las maestrías, elegidos como delegados.

Este fue un debate con las propias universidades debido a que se constató que la orientación metodológica de la asesoría de tesis estaba muy influenciada por la escuela positivista y con resistencia a la incorporación de otros enfoques más

orientados a la investigación – acción. En este proceso de mejora y cambio contribuyó mucho el IHS en particular. Expertos como Harry Mengers, Michaela Hordijk, el propio Florian Steinberg, y los becarios que habían estudiado sus cursos de post-grado en el IHS influyeron en el cambio de varios profesores jóvenes más flexibles.

La visión compartida para asesorar y evaluar las tesis a la que se llegó fue que las tesis: deberían ser aplicadas, involucrando algún compromiso con la gestión de procesos reales. Debían ser relevantes frente a problemas críticos y fundamentales de su comunidad, en toda su heterogeneidad. Deberían implicar algún manejo del espacio como variable importante para el manejo del territorio y del ambiente en general. Deberían generar información y conocimiento válido, objetivo y confiable. Deberían afirmar valores propiciando el desarrollo sostenible contribuyendo a generar una cultura del ambiente.

En términos de contenidos se aceptó que una tesis podría ser teórica o aplicada, aunque la construcción teórica debería orientarse a problemas concretos, produciendo un documento conciso (rompiendo la tradición de tesis muy voluminosas pero sin mayor calidad). Debía mostrar coherencia estrecha entre la problemática presentada, el marco teórico-conceptual desarrollado, los objetivos, las preguntas y el desarrollo de la investigación propiamente dicha, demostrando claramente cada una de sus conclusiones (prácticas y teóricas) y recomendaciones.

Los instrumentos, que se construyeron a partir de este debate, fueron los reglamentos de tesis de cada sección de post-grado y un formulario de evaluación de las tesis que incluyó la evaluación del contexto de la investigación, si el trabajo fue elaborado en forma estructurada e independiente, si había o no discusión crítica de la literatura relevante y si había una reflexión crítica al respecto, el manejo de la metodología, la capacidad de análisis de los datos y de construcción de conclusiones, así como la calidad del informe y su presentación escrita, gráfica y verbal.

- Las tesis doctorales -

El proyecto financió a tres doctorantes: Javier Miranda de la UPAO; Jorge Burga de la UNI y Mauricio Huaco de la UNSA. En estas tres experiencias hubieron problemas similares. Aquí referimos a los que vivió el Arq. Jorge Burga.

Jorge Burga es profesor principal en la UNI y actualmente asesor del Ministro en asuntos relacionados con vivienda popular. PEGUP le otorgó una beca para hacer su doctorado en Holanda. Su idea inicial era hacer un trabajo práctico sobre vivienda popular alternativa: 'una vivienda mejorada adecuada para la salud en base a las ya existentes'. Sin embargo, el IHS no aceptó su propuesta, dijeron que no era posible hacer un trabajo práctico como tesis de doctorado, y que tenía que hacer investigación. Después conoció el enfoque de Rosianelli sobre 'action research-design' y a partir de allí hizo una propuesta de mejoramiento de una calle en un barrio ya existente, basándose en este enfoque de investigación – acción.

Al inicio con las reformulaciones, avances y retrocesos, hubo muchísima pérdida de tiempo. En la parte administrativa para tener un co-promotor, fue todo un problema burocrático. Tiene oficialmente un promotor desde hace 2 años. También llevar a cabo un diseño en la práctica lleva mucho tiempo, sin dedicación a tiempo completo.

La salida de PEGUP y el cambio a la Universidad Católica fue otro trauma. Se quedó sin contacto y apoyo. En la UNI ya no le brindaron facilidades, él tuvo que cumplir con su carga académica normal. Entonces el avance fue más lento, produciendo conflictos sobre la dedicación a la tesis a medio tiempo o tiempo completo. Según Burga, 'la beca (de US\$800 mensual por tres años y dos viajes para Holanda) no da suficiente

para vivir con una familia, entonces tiene que compartir la tesis con el trabajo profesional’.

La relación de comunicación con Holanda también fue difícil: no había agilidad en las respuestas, situación que se agravó luego del cierre del proyecto. Ya hace seis meses ha mandado un borrador de tesis vía el Secretariado del PEGUP, pero no ha tenido respuesta todavía de Holanda de Kees Duivensteijn de TU-Delft y Rudi Altman del IHS. Solo el ex-Líder del PEGUP, Florian, mandó una respuesta desde Indonesia.

Todo este proceso fue humillante para el doctorante, porque siendo una persona de alta experiencia – que ya ha escrito varios libros y que en la última bienal de arquitectura ha ganado el Hexágono de Oro, máximo galardón que un arquitecto puede ganar en el Perú con un proyecto de arquitectura sostenible – fue tratado como principiante. También, el hacer un trabajo en inglés tiene desventajas, porque en el Perú el material no sirve en inglés y tiene que ser traducido. Tuvo que hacerlo porque el promotor no hablaba español. La propuesta inicial de Burga ha sido valorada por el Ministerio. Por esta razón está de asesor en vivienda popular del Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Aprendizaje para Arq. Burga

- Importante la mejora en metodología de la investigación. En sus libros anteriores no había esta rigurosidad.
- El contacto con arquitectos famosos en el mundo entero.
- El conocer mejor el concepto de la sostenibilidad de la arquitectura.
- El trabajo es un beneficio para el país.
- He cambiado las ideas en vivienda.
- La autoconstrucción de la vivienda es considerada como el contrabando para la industria, vengo luchado todos los días para que los maestros de obra se conviertan en microempresarios.

- Estudios de Caso -

El Objetivo de los Estudios de Caso para el PEGUP fue relacionar a los involucrados en temas locales y replicar experiencias de Agendas 21 Local interesantes. Los Estudios de Caso son ejemplos de Investigación – Acción, que articulan actividades concretas en la problemática urbana. El financiamiento para los Estudios de caso fue un proceso de negociación entre las universidades y los socios del FCPV.

Se definieron dos tipos de Estudios de caso:

- Los que tenían el carácter de procesos de investigación-acción, los que han permitido dinamizar a los actores locales y, a la par, han sido experiencias de sistematización, logrando un mayor involucramiento de los actores locales y un enriquecimiento de su visión del proceso futuro. Ejemplos: Negritos, Ilo, Nuevo Chimbote y Arequipa.
- Los que correspondían a una necesidad de las Municipalidades de contar con instrumentos de gestión. En su elaboración hubo participación de diferentes entes (municipio, empresas, instituciones públicas y universidad). Ejemplo: Catastro de Trujillo y el Atlas Ambiental de Arequipa.

El proceso de selección de los estudios de casos en la Región Norte.

Se presentaron varias propuestas para estudios de caso de ciudades que estaban en un proceso de Agenda 21. Se informó que había financiamiento para tres estudios de casos (Perfil del proyecto). Las propuestas fueron primeramente evaluadas por el comité Foro regional correspondiente, después evaluadas por el Comité Directivo Nacional de FCPV y el Líder de PEGUP. Al final fueron discutidas con la coordinación de las maestrías, que han hecho seguimiento más cercano para mejorar las propuestas.

En el caso de la UPAO se definieron en una reunión entre la Universidad y el FCPV los tres casos prioritarios: lo de Chimbote, Negritos y Catastro de Trujillo. Los miembros del FCPV eran supuestamente los ejecutores, eventualmente con ayuda de estudiantes de la maestría, y fueron apoyados por la Universidad. El diseño metodológico fue hecho en conjunto con la universidad. No necesariamente el que hizo el estudio era un estudiante de la maestría. Por UPAO fue Arq. Aurora Ruiz, quien hizo el acompañamiento.

Solo en el estudio para el Catastro de Trujillo hubo una relación directa entre la municipalidad con un equipo de la maestría. En los otros casos no hubo este vínculo, por lo que requerirá de posterior retroalimentación hacia los estudiantes de la maestría.

- Estudios de caso como Procesos de investigación – acción -

En el caso de Nuevo Chimbote el proceso alrededor del Estudio de caso ha sido mucho más enriquecedor que el Estudio mismo. Este ha generado todo un proceso de dinamización de la gestión en Chimbote.

El Estudio de caso de Negritos empezó a fines del 1999. Negritos fue seleccionado por tener un proceso de Agenda 21 impulsado desde la Municipalidad con sus recursos propios. En este sentido esta iniciativa es única en el Perú. El proceso se inició a fines del 98. La municipalidad tenía una tarea compleja, que era dinamizar nuevamente la economía local. Negritos fue la única ciudad planificada por los USA en el Perú y después del agotamiento del petróleo se produjo la crisis. La ciudad con 14 mil habitantes ya estaba en camino de ser una ciudad fantasma. La Municipalidad de Negritos inicia un proceso de Agenda 21 por su autoridad motivada en un pueblo en crisis. La sistematización sirvió para: ayudar a la identificación por los actores locales de sus fortalezas y debilidades. También revitalizó el proceso de Agenda 21 Local y levantó la autoestima de la gente. Llevó a una propuesta de diversificación curricular con el sector educación. Además, permitió impulsar proyectos como el manejo de residuos sólidos y otros. En la construcción de liderazgo, influyó en el debate académico. El caso está siendo analizado en la maestría de Piura y Arequipa. También ayudó a sistematizar otras experiencias.

Para la selección de los estudios de caso en Arequipa la situación fue diferente: fue el resultado de una asamblea del Foro Sur, con participación de la universidad, la municipalidad y varias ONG's socias. Se acordó elaborar el Atlas ambiental y el plan de gestión ambiental de Arequipa, y la sistematización de la experiencia de gestión ambiental de Ilo. El Atlas y el plan de gestión ambiental fueron desarrollados a propuesta de Dora Guillén, regidora de la municipalidad.

Edwin Guzmán de Labor, ONG socia del FCPV con experiencia de Gestión ambiental en Ilo e instalada en Arequipa en 1999, nos cuenta que el estudio de caso, *Plan de Gestión Ambiental: Agenda 21 de Arequipa*, fue la apuesta para mostrar que es posible hacer gestión ambiental concertando actores. Por ello estudio de caso (investigación – acción) para elaborar el Plan de Gestión Ambiental de manera concertada. Empezó facilitando el encuentro entre los actores, para solucionar uno de los principales problemas ambientales de Arequipa: la contaminación ambiental por emisiones gaseosas del parque automotor. En este proceso recoge, bajo el liderazgo de la Municipalidad, las iniciativas existentes para solucionar el problema, de las instituciones agrupadas en el GEMA – una combinación de líderes y representantes de instituciones, entre ellas la UNSA, gremios de transportes, entidades de salud, la defensoría del Pueblo – que estaban conduciendo este proceso. La contaminación del aire había expresado una crisis de gobernabilidad y para la población era el tema central. Esto era un reto para la gestión municipal. Desde la experiencia de Ilo, la ONG Labor había aprendido que hacer gestión ambiental requería identificar problemas concretos de alto interés de la población y hacer posible su resolución.

El FCPV Nacional organizó un curso de promotores de ambientales urbanos en 1997. Allí, se formaron en 13 días a los primeros 12 equipos de 12 ciudades para la promoción de las Agendas 21 en ciudades. Luego se constituirían en el grupo de base para la campaña nacional de Agendas 21 del Foro Ciudades para la Vida.

En 1999, el Foro Sur, con los fondos del IGV del PEGUP, organizó un evento de gran impacto para abordar este tema de contaminación del aire, donde los líderes se juntaron para concertar la norma de control de emisiones y calidad de aire para Arequipa (ley local). Esta iniciativa aceleró el establecimiento de la norma nacional. Sin el apoyo del PEGUP la municipalidad no hubiera logrado avanzar tan rápido, ni aprovechar el contexto favorable.

El segundo paso, luego del éxito del primero que sirvió como plataforma, fue la elaboración del Plan de Gestión Ambiental o Agenda 21 Local. Este proceso encontró una significativa motivación debido a los logros iniciales. Esta tarea fue de igual manera liderada por la Municipalidad.

La coordinación con la UNSA para la participación de los maestrístas en los Estudios de caso fue directamente con el Decano, Fernando Málaga, estableciéndose una relación formal entre la Universidad y el FCPV – Sur. Sin embargo percibimos que los actuales directivos no se sienten suficientemente identificados con los productos de los estudios de caso, posiblemente como resultado de los conflictos internos entre los docentes de la propia universidad, debido a que solo uno de los estudios fueron liderados por la Universidad, así como también por su reciente integración al trabajo de la maestría.

En algunos Estudios de caso no se ha logrado el objetivo de involucrar a los estudiantes. Estos Estudios han estado un poco desconectados de las maestrías aun cuando fueron supervisados por las universidades. Han funcionado como si fueran consultorías, y en algunos casos, aún cuando han participado estudiantes de la maestría, no se ha dado de manera orgánica a la universidad. En otros casos, como los de Negritos, no se pudo hacer con alumnos de la maestría por ser muy lejos de Trujillo. En Ilo, se hizo por la iniciativa de los docentes quienes coordinaron con las personas encargadas de la asesoría al proceso de Agenda 21 en el que participó el PEGUP.

El proceso que generaron los Estudios de casos de Chimbote y Negritos no están suficientemente reflejados en los documentos producidos. Para que estas experiencias puedan servir de base para otras, necesitan otro nivel de análisis. A pesar de ello, los Estudios de Caso han sido instrumentos claros para articular las actividades académicas con las de capacitación y asistencia técnica, involucrando a sus actores institucionales. La publicación de estos documentos para un público más amplio, requerirá identificar lecciones aprendidas de los procesos para que estas puedan ser tomadas como ejemplos aplicables a otros contextos, y para que puedan servir en cierta manera como modelos. Es un reto para la maestría definir: ¿cómo se puede sistematizar este tipo de experiencias?

Para la Universidad la participación en los Estudios de caso tenía como objetivo fortalecer a la maestría en su rol de investigación sobre la realidad local. Sin embargo, para el FCPV el objetivo era que las maestrías contribuyan a: desarrollar información que permita analizar las causas de problemas ambientales urbanos críticos, impulsar procesos que permitan resolver dichos problemas, validar estas experiencias de gestión ambiental como parte de la agenda nacional, y fortalecer la institucionalidad del FCPV en este proceso.

- Estudios de caso para el fortalecimiento de instrumentos de gestión ambiental local -

Los Estudios de caso, que fueron liderados por las universidades y que buscaban apoyar a las municipalidades en la formación o reforzamiento de instrumentos de gestión, casos del catastro y los atlas, fueron más orgánicos al quehacer universitario y fortalecieron la imagen de las universidades con las municipalidades.

Sistema de Información Catastral Urbana de Trujillo

El Estudio de Caso de catastro de Trujillo surgió motivado por las perspectivas de aplicación de la tecnología SIG, desarrollada en la Maestría. La municipalidad desde 1980 estaba tratando de hacer el catastro, así que aprovechó el momento. Había la necesidad de muchas instituciones de disponer de un catastro urbano, que se pueda convertir en herramienta de gestión para todos. En Julio 1998 se aprueba el estudio de caso de catastro con el objeto de reforzar institucionalmente a la Municipalidad Provincial de Trujillo. Mas específicamente los objetivos fueron: (a) desarrollar un Sistema de Información Catastral Urbana, que permita la integración de los diferentes sistemas de datos existentes. (b) demostrar la utilidad del SIG en sus múltiples fines: fiscales, registrales, proyectos técnicos y estudios urbanos.

El PEGUP-UPAO le dio el impulso que necesitaba al catastro de la ciudad de Trujillo, por cuanto facilitó su implementación apoyando en el desarrollo de metodología de trabajo, asesoría especializada permanente a través de ITC, la promoción de nuevos convenios, la difusión de la experiencia y el auspicio a la elaboración del proyecto.

La ejecución de este estudio de caso ha permitido fortalecer la coordinación interinstitucional de la Municipalidad Metropolitana con otras instituciones públicas y privadas interesadas en el catastro urbano. (Por ejemplo empresa de agua potable y alcantarillado, servicio de administración tributaria, la Telefónica, oficina registral regional, Registro Predial Urbano, Instituto Nacional de Estadística e Informática y el Instituto Nacional de Cultura.

El catastro urbano contribuye al fortalecimiento institucional y el mejoramiento de la gobernabilidad local. En cuanto a los aportes a soluciones de problemas, el catastro sirve para sanear la información predial, fiscalizar evasiones tributarias, mejorar la recaudación de rentas. También sirve como herramienta de diagnóstico y para la formulación de propuestas en gestión urbana ambiental, específicamente en el centro histórico.

El Estudio de Caso, también ha permitido el desarrollo de experiencias prácticas en el manejo del SIG, en los cursos de la maestría y ha servido de base para otro tipo de estudios y/o evaluaciones catastrales y de gestión urbana ambiental.

El Estudio de Caso muestra el avance alcanzado por la Municipalidad tanto en el uso de SIG (GIS) y del sistema de codificación, como en sus aplicaciones para fines fiscales y de planeamiento urbano.

- Lecciones aprendidas de los Estudios de Caso -

Podemos sacar algunas lecciones en cuanto a su función en la maestría.

- La relación con los maestrístas debe hacerse desde el inicio para involucrarlos y construir una relación de compromiso de los maestrístas con los problemas locales.
- Han ayudado a las universidades de ver la investigación en una forma más amplia y menos formal con un enfoque de investigación – acción.
- Redes interinstitucionales como el FCPV, integradas por las propias universidades, producen un proceso complejo, pero dinamizador y permiten sacar lecciones aprendidas a ser incorporadas en la educación superior y dinamizar también a las universidades desde adentro y con mucho menor resistencia que una entidad ajena interesada en cambiarlas desde afuera.
- La interacción misiones con los Estudios de caso fue exitosa, ya que desde el lado académico se ratificaba lo que se impulsaba en el estudio de caso.
- El proceso de apropiación de los productos logrados en los Estudios de caso por parte de las universidades es lento y requiere de estrategias específicas, para atender casos como cambio de autoridades, formación de nuevas unidades como la Unidad de Postgrado.

- La nueva dinámica que provocan este tipo de Estudios revierte en un importante cambio de actitud entre los docentes universitarios y en una participación activa de los maestrístas. Este es el caso de la UNSA en el que ellos apoyaron sustancialmente en el levantamiento de datos para la elaboración del Plan de Gestión Ambiental y participaron en los talleres con la municipalidad para colaborar en los temas clave con investigación y uso de instrumentos como el SIG.
- Garantizar la apropiación de los productos por parte de las universidades requerirá de una selección concertada de los Estudios de caso; la definición clara de las responsabilidades en los Estudios y de asumir sus resultados y recomendaciones; además de establecer mecanismos de seguimiento y supervisión; y recursos para publicarlos y difundirlos.

El balance general de los Estudios de caso es bueno y estos fueron adecuadamente seleccionados, habiendo logrado en su desarrollo generar coordinaciones, movilizar capacidades y otros recursos y aportar a la solución de los problemas concretos. Aún queda pendiente como lograr una participación más orgánica de las maestrías en el desarrollo de los mismos.

Los ex-maestrístas, que opinaron sobre los Estudios de caso, señalan que han servido para dar un panorama más optimista de la realidad. Sin embargo, los Estudios también deben dar aportes más realistas: 'porque en Agenda 21 Local no se habla de los problemas que se producen en el proceso y como afrontarlos, se presenta el proceso como si fuera un camino llano'.

El proceso de selección organizado por el PEGUP priorizó la realidad de la problemática ambiental, sin embargo el involucramiento en los estudios por parte de los maestrístas no fue muy orgánico.

Posibles fases para una vinculación más orgánica de los estudiantes de las maestrías en los Estudios de caso, podrían ser:



2.5 Infraestructura y Equipamiento

Los logros que se aprecian en infraestructura y equipamiento del Proyecto son los siguientes:

- Las universidades cumplieron su parte y facilitaron una infraestructura adecuada para el funcionamiento de las maestrías. En los tres casos UNI, UNSA, y UPAO tienen una infraestructura que está a la altura.
- En total se equiparon cuatro bibliotecas: dos en Lima en la UNI y en el local del FCPV y las otras dos en las universidades UPAO y UNSA y tres laboratorios: uno en la UNI otro en la UNSA y el tercero en la UPAO.

La forma de obtener los libros para la biblioteca consistió en una combinación de pedidos a la secretaría ejecutiva del PEGUP y de ofertas que se hacían de posibles adquisiciones. La otra modalidad fue la fotocopia de libros y documentos importantes, como es el caso de los mejores trabajos de alumnos, que se acopiaron en las bibliotecas a manera de centro de documentación.

En la oficina del FCPV en Lima deben haber cerca de 3,000 ejemplares, esto contrasta con la que tienen las universidades, especialmente Arequipa donde el volumen es muy poco significativo. Claro que en el caso de Lima este es el resultado del aporte del PEGUP como de las adquisiciones propias del FCPV de donaciones recibidas previas y post PEGUP. Según informa Liliana Miranda con el PEGUP deben haberse adquirido unos 1500 ejemplares. Debería haber una cantidad similar en cada universidad, que no pudimos constatar.

Adicionalmente en la UPAO se compiló la información de los cursos en CD-rom's, a fin de que sirva como referencia a los otros profesores, una vez que las misiones se cancelaran luego del término del proyecto, y como mecanismo de renovación de conocimientos.

Los laboratorios han sido sumamente útiles porque ha permitido el manejo de sistemas informáticos aplicables a la gestión ambiental urbana como el SIG y el acceso de todos los alumnos a Internet. Ello ha servido además para que los alumnos mantengan comunicación directa con los expertos holandeses para la asesoría en sus tesis.

2.6 Presupuesto y transparencia financiera

El presupuesto fue definido entre el IHS y el ITC, estableciendo la participación local aproximada de un 30% y la de las instituciones holandesas en un 70%. Además se definieron los tipos de productos a ofrecer por cada una de estas instituciones, como fueron las misiones de expertos, las becas de cursos cortos maestrías y doctorados.

Del 30% del presupuesto las universidades recibieron en forma directa los bienes y servicios establecidos en el convenio con el PEGUP, equipamiento de laboratorio, libros para la biblioteca y los fondos para la ejecución de los estudios de caso comprometidos.

En el caso de los estudios de casos, las instituciones socias del FCPV seleccionadas luego de haberse definido los temas a trabajar en las respectivas asambleas regionales (en donde también participaban las universidades) y en base a los perfiles de estudios presentados, recibieron los fondos para dichos estudios, a través de los directores PEGUP (generalmente los decanos) de UNSA y UPAO. La misma modalidad se empleó para las actividades de difusión del PEGUP previstas en el convenio. En el caso de los eventos, los fondos se entregaban vía re-embolso, una vez concluida la actividad.

Este tipo de organización del presupuesto en base a productos ofrecidos por los socios holandeses, trajo en la ejecución del mismo poca flexibilidad, requirió de negociaciones a veces difíciles para concretar los objetivos. Este es el caso de la definición del lugar para el doctorado de Javier Miranda que fue en España y que fue una larga negociación.

Una ausencia importante en el proyecto fue la falta de un presupuesto para publicaciones que estuviera destinado a incentivar la producción académica. El FCPV tuvo que recurrir a otras fuentes de financiamiento para garantizar la publicación de algunos de los manuales y estudios de caso.

Para el rubro de biblioteca se estableció un presupuesto en el convenio, sin embargo la rendición de gastos a las universidades sobre el monto total gastado en libros no se ha realizado. Las universidades no tienen claro el costo total de gastos en este rubro. Las universidades 'pusieron sobre el tapete este asunto en varias oportunidades sin que se recibiera información clara y convincente sobre los saldos'. Contrastando con la información recogida de la Secretaría Ejecutiva del PEGUP, vemos que hay coincidencia en la opinión sobre la falta de transparencia en el manejo de este rubro del presupuesto. Ni para el líder del PEGUP estuvieron claros los saldos y fue uno de los puntos de conflicto con la administración del IHS, e inclusive con la administradora local que fue despedida por considerarla ineficiente. Liliana Miranda ha constatado que se cargaron a esta partida varios gastos vinculados con el fortalecimiento de la gestión de la biblioteca, lo que trajo este tipo de confusiones, y probablemente se debe a que 'el software contable usado por el PEGUP era malo y que no daba saldos confiables'.

Recientemente, el IHS ha cambiado todo su sistema en Holanda. De esta manera se ha podido constatar que se cargaron otros gastos en la partida 'library', como adquisición de mobiliario, adquisición de material básico para la biblioteca, los gastos de una bibliotecaria que fue contratada por PEGUP para diseñar el software del PEGUP y para capacitar a las universidades.

El proyecto requería un mayor esfuerzo para esclarecer el funcionamiento, las reglas y las decisiones presupuestarias, para que no de espacio a afirmaciones como: 'No sabíamos quien tenía la chequera' y opiniones de falta de transparencia. El Arq. Ramírez, actual Director de la Sección de Postgrado de la UNSA, señala que hubo poca claridad en el manejo del presupuesto: 'Esto no generaba desconfianza, pero sí distancia. El presupuesto se definía en la oficina central en Lima donde se pagaban los cheques, cuanto se pagó no supieron'. Desde la percepción de UNSA, esta falta de claridad se generó por el centralismo y se agravó por los cambios de las autoridades (en el caso de UNSA el decano).

Diseño de PEGUP: participativo hasta cierto punto

En Trujillo, la UPAO al momento de integrarse en el PEGUP tenía que aceptar el presupuesto ya establecido 'sine qua non'. El presupuesto con todos sus rubros ya fue diseñado de antemano exclusivamente por el líder de PEGUP junto con el representante del ITC. En el convenio ya ese definió el tipo de apoyo: maestrías, becas, equipo de cómputo, misiones, actividades extracurriculares, estudios de caso. Esto produjo de vez en cuando tensiones y desacuerdos en las relaciones. También trajo problemas de orden estratégico en cuanto al desarrollo del proyecto. Por ejemplo, no fueron incluidos presupuestos para relaciones Sur-Sur, ni tampoco para publicaciones de productos del PEGUP. Hasta ahora hay varios productos que están listos para su publicación, pero falta financiamiento.

En cuanto a la selección de los profesores expertos de Holanda: el líder después del taller de diseño informó "Estos son mis profesores, tu escoge!". De esta manera se articuló la oferta con la demanda, exigiéndose como requisito la contraparte peruana de las misiones holandesas. Después el líder fue a programar los tiempos. "La decisión fue llenar los casilleros de la programación". Sin embargo, sí fue posible de seleccionar los expertos locales. Para la UPAO esto facilitó la consolidación de su estrategia formativa. "Podimos elegir profesores de la categoría de Williams y Polaca en el rubro de los expertos locales..."

El proceso de definir las funciones si fue participativo: quien hace investigaciones, quien hace de articulador de procesos y cuales son los temas de los estudios de casos.

El PEGUP no fue consistente en la definición del presupuesto, con el énfasis puesto por las maestrías y en los procesos de 'presupuestos participativos y rendición de cuentas'. Además, como ya se mencionó, el proyecto en su formulación fue bastante rígido. Se pudo dinamizar gracias a la creatividad de la contraparte local FCPV. Esta diseñó y implementó un mecanismo para la recuperación del IGV ('BTW'). En cinco años fue posible recuperar cerca de 60 mil dólares para actividades extra-curriculares. Por la demora en el procedimiento de recuperación ante la SUNAT, se espera seguir recibiendo pequeños fondos aún en el futuro (aproximadamente 3 mil dólares), lo que ha permitido a la oficina de la secretaría ejecutiva seguir operando parcialmente después junio 2003, cuando ya se agotaron los fondos del PEGUP para este rubro.

También hubo fuertes desacuerdos con la propuesta de que se hagan las tesis de doctorado en otro país que no sea Holanda, así como dificultades para invitar profesores latino americanos con una alta experiencia de temas relacionados con gestión ambiental urbana en América Latina, por no haber suficiente presupuesto definido para este rubro. Tampoco se pudo utilizar algunas misiones para actividades y consultorías en el área de administración universitaria desde un enfoque de fortalecimiento institucional. Todo lo relacionado a mejoramiento de la infraestructura estaba definido también de antemano: tantas computadoras, tanto software etc.

2.7 Conclusiones

Hay una valoración positiva del PEGUP por parte de autoridades relacionados con el sector del ambiental del estado, Mariano Castro Secretario – Ejecutivo del CONAM – aprecia los logros y resultados alcanzados. Señala que el PEGUP ha aportado a llenar el vacío existente en la formación del sector público en gestión ambiental, sobre todo por su vinculación con los problemas ambientales de las localidades donde ha intervenido. Su mayor atractivo es haberse convertido en un 'foro', que permite contrastar la formación académica con la realidad. Luego de dos promociones de maestrías se puede encontrar en las regiones profesionales formados con un nuevo enfoque que han elevado el nivel de la discusión en la localidad, además varios de ellos están en niveles de gestión (CAR de Ancash, en grupos técnicos promovidos por el CONAM, o en municipalidades o ministerios).

Las autoridades universitarias han cambiado y se han apropiado de los nuevos enfoques. Se puede decir entonces que se han realizado cambios en las personas. Éstos luego pueden crear cambios en las instituciones. El Dr. Julio Díaz y el Dr. Juan Manuel Guillén coinciden en señalar que aprecian un significativo cambio de actitud en docentes de gran ascendencia académica, como por ejemplo el Arq. Edgardo Ramírez. Haciendo un acercamiento retrospectivo, indica que el Arq. Ramírez, profesional con larga trayectoria en la docencia universitaria, actual Director de la Escuela de Post Grado y urbanista destacado, con el impulso y la metodología promocionada por el PEGUP en Arequipa lideró la elaboración del Plan estratégico de Arequipa contando con una comisión asesora conformada por el Dr. Julio Díaz Palacios y Dr. Florian Steinberg, líder del PEGUP. 'Ahora su percepción sobre la educación universitaria ha cambiado y su metodología de trabajo también'.

Uno de los problemas que encontramos en la UNSA es la dificultad para capitalizar los logros de la maestría en el fortalecimiento institucional de la Escuela de Postgrado y posicionarla como parte ejecutora de los productos logrados. Esto a pesar de que el Arq. Málaga era en su momento Decano de la Facultad de Arquitectura, y como tal supervisor de la coordinación de la maestría de la UNSA y a su vez Presidente del FCPV. En este doble rol posiblemente hubiera sido fácil para él lograrlo. Además los resultados positivos en el reconocimiento institucional de la Escuela de Postgrado será

un proceso, debido a su reciente formación y a los cambios periódicos de autoridades universitarias. La situación interna en las universidades requiere ser administrada de la mejor manera posible. Este tipo de proyectos requiere considerar mecanismos para democratizar decisiones, renovación de docentes dependiendo de su calidad, evaluación del programa académico y de los docentes por parte de los alumnos, definición de convenios incluyendo cláusulas de renovación. Es necesario crear un marco de articulación formal para que la Sección de Postgrado aproveche como institución de la producción de investigaciones, consultorías y estudios de casos.

No se siente una estrategia diversificada en cuanto al fortalecimiento institucional para cada universidad. En Trujillo en cierta manera se encontró una situación ideal para el fortalecimiento, ya que era una universidad nueva y motivada para establecer un programa en el que no perdían nada. En Arequipa se encontraron con una universidad más tradicional, con una trayectoria de 400 años y con fuertes pugnas internas entre grupos. Por otro lado en Lima se encontraron con una universidad con alto prestigio, con una visión sobre arquitectura hacia fuera que del país. Estas tres situaciones eran tan diferentes que se necesitaba una estrategia de fortalecimiento distinta para cada universidad, considerando sus diferentes contextos, costumbres, tradiciones. Lamentablemente el proyecto no la ofreció.

El proyecto tomó cada universidad como una entidad que precisaba el mismo trato. Los productos que se ofrecieron no eran suficientes para cumplir con el objetivo de que las instituciones fueran sostenibles. Se puede ver por esta razón logros muy distintos en cada una con la oferta de los mismos servicios.

Se encontró cierta resistencia para incorporar a los profesionales provenientes de las maestrías – como carrera nueva – al mercado laboral. Como están más capacitados hay que pagarles más, y en parte porque hay una tradición de contratar los ‘expertos’ caros de Lima. Por eso también es importante que las Unidades de Postgrado mantengan vínculos con sus ex-maestrías y sus ex-becarios para promocionar a sus ex-maestrías.

Además, fue una debilidad de que una maestría en gestión ambiental se desarrolle en cada universidad bajo el sombrero de una sola facultad, cuando la gestión ambiental es de carácter multidisciplinaria. En el futuro se requerirá de un programa educativo más flexible. Por ejemplo: ofertar también una segunda especialización (que requiere de un año más un informe) pues la maestría implica dos años y una tesis. Un convenio futuro debería hacerse incluyendo a varias facultades para garantizar el carácter multidisciplinario de la maestría, ya que el sistema universitario lo permite. Esto daría más versatilidad al programa.

Las universidades requieren establecer mecanismos creativos para que los alumnos concluyan sus tesis. Se podría, por ejemplo, crear un fondo de investigación – acción tipo “Estudios de caso” promocionado por cada maestría. Este fondo debe tener reglas para su acceso a los estudiantes: claridad en temas priorizados relevantes para la gestión ambiental. Los temas deben estar previamente definidos con las autoridades locales y el Programa y ser parte de un bloque de estudios que vienen desarrollando las ONG’s socias del FCPV. Los estudiantes que concursan ganan si su propuesta de investigación responde a dichas prioridades y reciben los fondos para hacer posible su desarrollo. El fondo se asigna con cargo al avance de los trabajos. De esta manera se puede orientar la investigación a las prioridades locales, vincular de manera concreta a los actores parte del ‘triángulo’ (ver acápite 3.2).

En el caso de la oferta de cursos en Holanda será necesario hacerla también mas versátil desde la de cursos cortos. Organizando por ejemplo grupos de países por regiones (Asia, Latinoamérica, África) o internacionales, dando las posibilidades a los alumnos para elegir considerando sus preferencias. Un Curso en el que participen alumnos de una región determinada permitiría profundizar el intercambio de experiencias en temas de dicha región, por ejemplo la región latinoamericana.

Dar continuidad a la oferta educativa cuidando su calidad requiere de la capitalización de recursos, por lo que debe incentivarse las iniciativas de venta de cursos cortos en SIG, etc. para actualización y mantenimiento del equipamiento, el 'marketing' de las maestrías y búsqueda de canales para reducir el trámite burocrático en el manejo de los recursos generados por la maestría. Incluso podrían ofrecer cursos cortos en fines de semana y debe marketearse mejor como grupo en gestión ambiental urbana. Vía correo electrónico pueden informar a ex-maestrías sobre eventos de interés.

Hay que hacer una adecuada selección de los postulantes beneficiarios de becas en la universidad para evitar que haya gente que se beneficie de las becas pero que finalmente no contribuya a la consolidación de la maestría. Se podría suscribir un contrato personal de derechos y obligaciones con el beneficiario de la beca para garantizar que retribuya a la maestría la formación recibida, en caso contrario penalizarlo. Además el convenio entre el proyecto y la universidad debería incluir condiciones para integrar al profesional formado como docentes de la maestría.

Los proyectos de este tipo deben incluir en los convenios obligaciones para que la contraparte local asignada permanezca, a fin de garantizar la continuidad y la acumulación de experiencia y el cumplimiento de objetivos sobre todo en el aspecto de fortalecimiento institucional.

Para lanzar la maestría, la asistencia financiera del PEGUP ha sido fundamental, en razón de la precariedad económica existente en las universidades. El corte del programa de cooperación no permitió preparar un cierre mas ordenado del proyecto y capitalizar en fortalecimiento institucional. Además resulta penoso que la cooperación holandesa abandone un espacio ganado en las regiones donde ha intervenido por su valioso aporte a las universidades como a la gestión ambiental local.

3. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

3.1 Preparación del proyecto, implementación y consolidación

La relación entre el IHS y el FCPV se inició durante la ejecución del proyecto sobre sistematización de buenas prácticas de gestión urbana ambiental en Perú y Bolivia que culminó con la formación del FCPV. Como parte de la ejecución del proyecto de nuevas prácticas un grupo de peruanos vinculados al FCPV con el apoyo del IHS viajó en el año 1995 a Estambul.

La idea del proyecto se gestó en el Curso Nacional de Promotores ambientales urbanos que se desarrolló en Arequipa el año 1997. Dora Guillén nos cuenta: 'en ese taller se propuso que las posibles maestrías deberían desarrollarse con universidades localizadas en las regiones, para poner en práctica la descentralización'. Añadió: 'en ese entonces el contacto entre los miembros del FCPV era muy intenso y estaba centrado en la generación de información consistente y el intercambio de experiencias de procesos de Agendas 21 de ciudades que buscaban ser proyectadas a nivel regional y nacional, el PEGUP llenó esta necesidad, y la proyectó a otro nivel'. Esta propuesta coincidió con los requerimientos de SAIL.

Los socios del PEGUP, desde la formulación del perfil eligieron tres ciudades sedes, en correspondencia con las tres ciudades y municipalidades más importantes del país cuyos alcaldes contaban con capacidad de influencia por su legitimidad y respeto dentro el movimiento municipalista nacional, de esa forma se seleccionó luego la universidad en cada ciudad: UPAO en Trujillo, UNSA en Arequipa y la UNI en Lima. En el caso de Trujillo inicialmente se intentó desarrollar la maestría con la Universidad Nacional y la UPAO de manera conjunta, sin embargo este esfuerzo fracasó y finalmente se concretó el convenio con la UPAO.

Proceso de selección de universidades y la química

La selección de las tres universidades correspondió a un proceso de negociación con los socios, a criterios de un programa descentralizado y a la confianza.

La UNSA fue seleccionada porque era uno de los socios fundadores del FCPV y porque la idea del proyecto se gestó con el liderazgo de Dora Guillén, docente de la UNSA y miembro activo del FCPV.

En el caso de Trujillo la idea del FCPV era una maestría en convenio entre la Facultad de Ciencias Biológicas de Universidad Nacional, socia del FCPV, y la Facultad de Arquitectura de la UPAO. Esta propuesta no fue recogida por el IHS, quienes insistieron que siendo una maestría en Gestión Urbana Ambiental debería desarrollarse solamente con una Facultad de Arquitectura.

El convenio con la UPAO según Aurora Ruiz tuvo que ver con "química". Rápidamente se desarrolló una relación de confianza con el líder PEGUP, por ser el último un Alemán. Se dieron cuenta que ambos habían estudiado en Alemania. Hubo empatía y confianza y el mismo día fue posible, por la apertura del Rector de la UPAO, establecer un convenio entre PEGUP y UPAO.

En Lima fue distinto se esperaba suscribir el convenio con la universidad Ricardo Palma, donde la Secretaria Ejecutiva del FCPV era profesora. Lamentablemente la Universidad en ese momento pasaba por un momento de crisis de autoridad, el Rector de la misma había sido denunciado por corrupción. Los contactos de Jorge Burga, docente de la UNI y miembro del FCPV, en su calidad de Director de Ecociudad, hicieron posible la relación con la UNI y la posterior suscripción del convenio.

El lanzamiento del programa coincide con una alta demanda desde las ciudades de capacitación para postgrado y para formación de profesionales con enfoque integral. Ahora hay mayor oferta de capacitación, y coincide con la salida del proyecto, por lo que es necesario un esfuerzo mayor para colocar estas maestrías.

La implantación de las maestrías siguió la siguiente secuencia:

- Realización del estudio de mercado, implementado por los socios del FCPV en cada una de las regiones, considerando el perfil del profesional que se quería formar y el carácter transversal de la gestión ambiental.
- Definición de la estructura curricular en un taller con presencia de tres expertos del IHS y uno del ITC además de representantes del FCPV que participaron en el estudio de mercado. Establecimiento de misiones para cada maestría en diálogo con los coordinadores de la maestría. Cada universidad ha tenido la posibilidad de elegir como profesores a expertos locales para completar su plana docente. Lo que no hubo es facilidades para contar con expertos de otros países del sur de gran experiencia por la ausencia de flexibilidad del presupuesto.
- Las becas las definió cada universidad dentro de una estrategia de formación de recursos humanos.
- Las actividades extracurriculares quedaron a cargo del FCPV en coordinación con los Foros regionales y las universidades. En cada zona tomó formas de ejecución distintas. Estas actividades se ampliaron gracias a la creatividad local – recuperación del Impuesto General a las Ventas – y fue parte de la negociación del proyecto con las IO. El FCPV, como espacio abierto facilitó la incorporación de los alumnos en el debate, intercambios de experiencia en los distintos lugares del país, que nutrió el proyecto PEGUP. Este fue un ‘capital valioso del proceso’.
- La definición del mecanismo de ejecución de los Estudios de caso se hizo en un taller del FCPV con presencia de municipalidades ONGs y Universidades.

- Implementación del Proyecto en la UPAO -

La UPAO es una Universidad Privada que tiene una estructura democrática. Las autoridades se eligen por asamblea y los alumnos tienen participación en el Consejo Universitario, finalmente la estructura de pensiones y su carácter de ser sin ánimo de lucro la hace accesible a diversos sectores sociales.

Antes de que exista el PEGUP en la UPAO había la intención de desarrollar una maestría en Planificación del desarrollo local y/o en Planificación urbana. Esto lo definieron en un taller interno.

El PEGUP antes de la firma del Convenio tenía términos de referencia, los que fueron presentados a la UPAO. Aurora Ruiz nos cuenta: ‘Nosotros dijimos ¡esto es justamente lo que queremos hacer! ¡Es una gran coincidencia de objetivos! ¡bienvenidos! Esta es la oportunidad que esperábamos, ¡hay que tomar el riesgo!’ ‘Entonces si bien en la elaboración de los términos de referencia no participó UPAO asumimos el proyecto porque se ajustaba a nuestros intereses. Además con el taller de planificación del diseño de la maestría del PEGUP se vio claro lo que queríamos, por eso definimos la maestría con la denominación de Gestión Urbana Ambiental’.

- Implantación del proyecto en la UNSA -

La apertura a la maestría en la UNSA fue abierta y con un compromiso directo del Rector, por lo que el compromiso de la Universidad con el desarrollo de la maestría fue más orgánico. El Vicerrector Académico dio la cobertura al proyecto. De esta manera había un apoyo directo desde el rectorado al decano. Esto permitió acortar trámites e instancias.

La salida del Rector para ocupar el cargo de Alcalde Provincial y de la promotora de la Maestría Arq. Dora Guillén como regidora, hizo que las tendencias burocráticas prevalecieran, esto debido al propio carácter público de la universidad en la gestión de la maestría y los compromisos asumidos para el desarrollo del proyecto.

- Implementación del proyecto en la UNI -

En la UNI las cosas no fueron tan sencillas. La UNI es una Universidad antigua que tiene una Escuela de Postgrado de muchos años de existencia. Desde los años '50, conduce maestrías sobre el tema de Planificación Urbana con toda una cultura de trabajo. El proyecto se encontró con una Escuela con profesores con larga trayectoria e historia de educar en maestrías. En la Escuela hay una tradición de planificación muy vieja. Incluso han tenido bastante experiencia con desarrollar catastros, planes directores urbanos, etc. Ya había una masa crítica, docentes que tenían un nivel académico de Maestría o Doctorado. Muchos de ellos habían estudiado en el extranjero: Estados Unidos, Europa o América Latina. El proyecto encontró un cuerpo docente con ideas propias que defendían sus 'feudos', además de las luchas internas entre grupos. Unos querían impulsar cambios y otros estaban interesados en mantener todo como estaba. En la UNI hay muchos trabajos de consultoría, ellos visitan ministros y embajadas, no funcionan desde abajo, pero desde arriba.

En este contexto se inició la maestría luego de fuertes contradicciones con un grupo de docentes, el Director de Postgrado y el coordinador estaban bastante motivados con el cambio y lo promovieron. En este proceso la UNI negoció los productos que ofrecía el programa; aceptaron la beca del doctorado, pero no las de maestría, las cuales las cambiaron por cursos cortos y seminarios de alto nivel.

Con la elección de nuevas autoridades universitarias ganó el grupo más conservador y éste cambió la currícula de la segunda promoción, de acuerdo a su criterio. Esto produjo muchos problemas al PEGUP, con la oferta de misiones, ya que varias de éstas sobraron. El PEGUP ha decidido en 2001 discontinuar la cooperación con la UNI.

En cierta manera se ha terminado a medio camino. Se había empezado con la primera promoción, instalando como en las otras universidades el laboratorio y la implementación de la biblioteca. Sin embargo, no fue posible establecer buenas condiciones de cooperación por varias razones:

- Aunque los profesores holandeses traían instrumentos novedosos, según los profesores de la UNI su contenido para la maestría no tenía el nivel académico que debería. El material servía más para un curso de especialización (profesionalización académica) dado su nivel sumamente práctico.
- Los profesores de la UNI habían tomado el PEGUP como meramente instrumental. La nueva metodología creó resistencia por las diferencias de enfoque.
- Subjetivamente los profesores de la UNI sintieron que los profesores holandeses estaban disminuyendo los grados y experiencias académicas que ellos presentaban. Para ellos no había tanta necesidad de capacitación de los profesores. Todo esto produjo desencuentros fuertes entre los profesores holandeses y los de la UNI.
- No entendieron la presencia del FCPV como movimiento. En un convenio académico con la UNI, aparece una organización que es el FCPV cuando solo universidades pueden otorgar títulos y grados. En la visión de la UNI 'los del FCPV son activistas del tema urbano y no pueden estar involucrados en otorgar maestrías y menos aparecer en los diplomas'. Para el FCPV este nunca fue el propósito, sin embargo la UNI no entendió el rol del FCPV en el convenio y el de los institutos detrás.
- En términos legales, para la UNI, era mejor hacer convenios entre la UNI, el IHS y el ITC para desarrollar la maestría y la parte académica; y aparte entre la UNI y el FCPV para las actividades extracurriculares, como conferencias, etc.

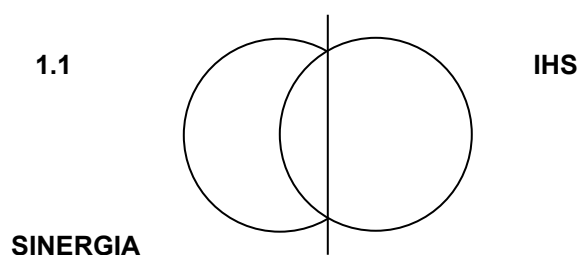
A pesar de los desencuentros, la UNI tiene una buena imagen de la cooperación brindada. Han trabajado de manera coordinada con el líder del PEGUP y sintieron lástima que terminó el convenio. Se desarrollaron cursos conjuntos con el PEGUP, con profesores de Holanda y otros países. Las autoridades reconocen que los holandeses trajeron instrumentos novedosos (manejo de SIG) y que estos conocimientos han servido a los profesores de la UNI, quienes han incorporado este aprendizaje del SIG en sus maestrías y cursos cortos.

También las estrategias educativas, experiencias e instrumentos nuevos para análisis, síntesis y los talleres de planificación fueron bien recibidos. Hubo un cambio pero no fue suficiente para que continuara el PEGUP. Como producto del convenio, ahora hay 30 profesionales que utilizan técnicas modernas para cumplir funciones en instancias del Estado. Los maestrías están muy bien colocados. El retiro del PEGUP no devino en la situación anterior a su intervención. Actualmente se ha instalado otra versión de la maestría que recoge en parte la propuesta holandesa, se puede decir que es una especie de 'mix de lo anterior'. Los docentes de la UNI no entendieron la dimensión ambiental de la maestría, lo que se mezcló con el descontento de los profesores desplazados por el PEGUP. Esto imposibilitó el diálogo y arribar a consensos.

En esta relación la postura del PEGUP no fue tampoco muy positiva: al no lograr el éxito en la maestría de la UNI, porque los profesores no quisieron hacer lo que pidieron, se fueron para la Universidad Católica. Esta es una universidad un poco elitista, mas cara, en la percepción de algunos 'no forma soldados, sino generales'.

- *Apreciación de la UNI sobre el conflicto* -

En opinión del Dr. Javier Sota Nadal, ex-rector de la UNI y que firmó el convenio, lo que habría sido necesario en este convenio es una interacción horizontal de partners entre el IHS y la UNI. Esto habría producido más sinergia entre las dos instituciones donde a la par podrían haber aprendido una de la otra y vice versa. 'Pudimos haber construido un espacio nacional para la descentralización'. En este sentido ITC, IHS y la UNI en Lima pudieron haber sido un referente técnico para un Foro Urbano Regional, propiciando debates conjuntos, no con activistas, pero con los responsables políticos, alcaldes, presidentes de gobiernos regionales, ya que la UNI tiene buenos contactos en esta área".



Habría sido provechosa, según Dr. Sota, una oferta más abierta a otros campos de cooperación, donde hubieran llegado por ejemplo especialistas en Manejo de Zonas Costeras, para enriquecer la maestría o formar otra. También tocar la problemática del manejo de agua para la agricultura y para el consumo humano – tema fundamental con gran impacto económico /social –. Es decir tocar los temas relacionados a problemas concretos y no de mundos abstractos.

- *La apreciación del líder PEGUP con relación al conflicto* -

'Un grupo de docentes universitarios de mentes tradicionales se resistieron a un real involucramiento en el proyecto. Esto condujo a una gradual desconexión del PEGUP con la maestría de la UNI, pues su apoyo no fue requerido, a excepción del Programa para Ejecutivos que si se mantuvo. El PEGUP en lugar de continuar con la UNI, en un tipo de matrimonio forzado, en 2001 decidió trabajar con otra contraparte universitaria

en Lima la Universidad Católica del Perú (PUCP) quien ha mostrado un gran entusiasmo en el desarrollo de su primer programa que viene desarrollando y el curso de educación a distancia en “Implementación de la Agenda 21 Local”.

- Lecciones aprendidas -

- En este tipo de proyectos es importante hacer un análisis mas detallado de la oferta de la contraparte local, para desarrollar una oferta educativa consensuada incorporando a los docentes. Una combinación balanceada de capacidades locales e internacionales en una sola propuesta³. Ello podría hacer del diseño de la maestría un proceso participativo con los profesores, incorporando a los que se sienten amenazados con el cambio, tomándolos suficientemente en cuenta. De esta manera se podría evitar que se produzcan cambios posteriores en la currícula, tensiones con los alumnos, etc. cuando se den variaciones en la correlación de fuerzas de parte de las autoridades universitarias.
- Entender que cambiar las cosas, es un resultado del trabajo de muchos años y que trabajar con universidades de este tipo requiere diseñar estrategias de intervención mas precisas, de lo contrario priorizar universidades donde haya mejores condiciones para trabajar.
- Con universidades como la UNI se debe usar desde el comienzo estrategias de aproximación – primero conversar y tener contacto interacadémico y solo después firmar convenios con las autoridades. Un contacto más cercano puede dar pistas para la búsqueda de servicios que realmente sean necesarios y para reprocesar material e instrumentos. También será importante detallar desde el inicio las responsabilidades académicas. Durante la implementación establecer una relación humana, horizontal y de amistad entre profesores. Esto siempre produce resultados positivos y con estas relaciones los profesores aprovechan más.

La maestría de la UNI que fue apoyada por el PEGUP marcó la pauta para el desarrollo de la gestión administrativa de las maestrías en las otras universidades, en cuanto a evaluación de docentes, cuadros de presupuestos, diseño de la currícula, etc.

3.2 Relaciones institutos de Holanda con organizaciones locales

La UPAO no tenía suficientes docentes para iniciar una maestría, por lo que el PEGUP le dio un gran impulso. Se lograron lanzar las maestrías de la UPAO y la UNSA gracias al apoyo del PEGUP: ‘no lo pudimos hacer antes aun cuando lo habíamos programado porque no teníamos suficientes docentes. Nos facilitaron nuevos conocimientos (a través de expertos), infraestructura (sistema SIG)’.

Las misiones holandesas por parte de los docentes del ITC y IHS facilitaron la incorporación de nuevos conceptos, principios y valores (desarrollo sostenible) metodologías, conocimientos, instrumentos como el SIG, además de infraestructura. Combinaron una serie de servicios: dictado de cursos, asesoría de tesis a alumnos, conferencias a la comunidad y el resto del mes para el apoyo a la Agenda Local 21. En este proceso los expertos también aprendieron porque complementaron su formación con el trabajo en otros sectores y con el análisis de la realidad local.

³ Este proceso en la UNI se llevó a cabo con las autoridades anteriores y no involucró lo suficientemente a los docentes, negociándose la intervención de los profesores holandeses y expertos locales sin incorporar lo suficiente las expectativas del cuerpo de profesores locales.

En el desarrollo del proyecto PEGUP las OI se dejaron llevar por el proceso, y lo enriquecieron atendiendo a las demandas. Es el caso del ITC donde Jan Turkstra asesoró el Estudio de Catastro en Trujillo y luego de conocer la experiencia del Atlas ambiental de Porto Alegre, promovida por el FCPV, desarrolló esta experiencia en Arequipa y luego en Trujillo.

La decisión de trabajar con la UPAO tuvo que ver con la relación de empatía, primero y luego confianza que se estableció rápidamente entre la Decana de la Facultad de Arquitectura, Aurora Ruiz y el líder del proyecto PEGUP, Florian. Esta es una forma de establecer relaciones muy fructíferas en el largo plazo.

El énfasis de PEGUP puesto en la formación de docentes, becas en el Perú y en Holanda, ha permitido incrementar el conocimiento, habilidades y capacidades de la plana de docentes (UPAO – UNSA), y actualizar a los docentes de la UNI, quienes actualmente están en condiciones de replicar el programa haciendo innovaciones.

Es importante resaltar que el aporte de la cooperación técnica y financiera sirvió para motivar o potenciar procesos y se hizo con aportes de contrapartida que se cumplieron por parte de las universidades, pero también por parte de los otros actores. Por ejemplo, el aporte del PEGUP fue para apoyar el proceso de Agenda Local 21 en Ilo, con el Estudio de caso y el evento de lanzamiento. El aporte municipal fue mucho mayor (véase box en 5.2).

3.3 Oficina del proyecto SAIL

El esquema del proyecto PEGUP fue acertadamente descentralizado y respondió a los requerimientos SAIL. La oficina de SAIL desde el punto de vista peruano, ha cumplido un papel positivo y relevante en el desarrollo del PEGUP. Contribuyó para que en aprobación del proyecto se enfatizara el tema ambiental y de género. Este respaldo sirvió para que algunos funcionarios y autoridades universitarias un poco resistentes a aceptar estos temas entendieran que éstos eran parte central del convenio. Igualmente la Oficina SAIL influyó en decisiones sobre la ejecución presupuestal: 'Gracias a su intervención se redujo el tiempo del experto de largo plazo a 36 meses y se pudo incrementar otras actividades como las becas', menciona Liliana Miranda.

Igualmente el SAIL era visto con buenos ojos puesto que ejercía algún tipo de control a las IO. Se tenía un mecanismo de rendición de cuentas de parte de los expertos ante sus propias instituciones, y las instituciones socias del PEGUP en el Perú, las entidades del gobierno peruano. SAIL fue presentado por las IO como el ente supervisor y de control al cual ellos tenían que sujetarse.

La presencia de SAIL se debilitó en los meses finales de ejecución del PEGUP. Cuando el PEGUP II fue cancelado, el IHS e ITC solicitaron cambios presupuestales sin visto bueno ni conocimiento del FCPV ni de las Universidades socias, trasladando los saldos de algunas partidas hacia otras. Estas decisiones fueron de conocimiento de las contrapartes en Perú luego de tomada la decisión y emitida la carta de aprobación por parte del SAIL. Los mecanismos de contacto directo con SAIL y las contrapartes peruanas para verificar que este tipo de hechos no se presentaran o al menos para que se escucharan los puntos de vista de las contrapartes antes de tomarse esta decisión no existieron.

Se puede afirmar que en general el SAIL ejecutó y expresó permanentemente su interés y buena disposición de compartir toda su información, promovió el encuentro de contrapartes del PEGUP con otros proyectos SAIL en Latinoamérica, invitó a la

secretaría ejecutiva a reuniones claves en Holanda en que se discutía la nueva política de cooperación para la educación post-secundaria. Cada vez que el FCPV se contactó con el SAIL la información y comunicación fue fluida y productiva.

El representante de SAIL visitó el PEGUP en dos de las tres ciudades del Perú en una oportunidad y en todo contacto de su representante con los socios PEGUP, enfatizó sus logros, sus éxitos y el buen rendimiento que había logrado. Se comparó el PEGUP frente a otros proyectos similares que con igual o mayor presupuesto, presentaba resultados numéricamente menores, con menor calidad y sin mayor exploración al tema del impacto de la educación en los procesos de desarrollo de su comunidad. Una de las frases más atractivas de esta visita de parte del representante del SAIL fue: 'Recién me doy cuenta, que esto es un proceso, y no solamente un proyecto'. Dio muchas sugerencias para mejorar la estructura del informe semestral del PEGUP puesto que estos no expresaban la riqueza de la práctica. Algunas de estas recomendaciones fueron asumidas por el director PEGUP, aunque el informe en inglés no permitía una participación más activa de los socios peruanos.

El reconocimiento al trabajo fue una constante en las visitas de los funcionarios de SAIL y que por cierto contribuyó a mejorar el espíritu del equipo y consolidar las estrategias y actividades que se realizaban.

3.4 Organización y Gestión

El proceso de organización que siguió el proyecto PEGUP fue el siguiente:

- Situación pre-proyecto: Curso de formación de promotores ambientales incentivado por el IHS y el FCPV.
- Formulación de la propuesta basada en la dinamización del 'triángulo de actores' (Universidades, Municipalidades y ONG) socios del FCPV. La idea era que PEGUP diera el sustento académico – científico a los avances en gestión urbana ambiental, que se venía dando en el Perú y que había sido nucleado por líderes articulados al FCPV, y que con esta interacción se renueve a la universidad.
- Lanzamiento de las maestrías en tres universidades, incluyendo un directorio con actores como el CONAM.
- Desarrollo de espacios de acción entre las maestrías y los actores de la gestión ambiental como las municipalidades promovido por los Foros regionales del FCPV. Canalizando flujos de innovación y aprendiendo de experiencias entre ciudades con experiencias exitosas.

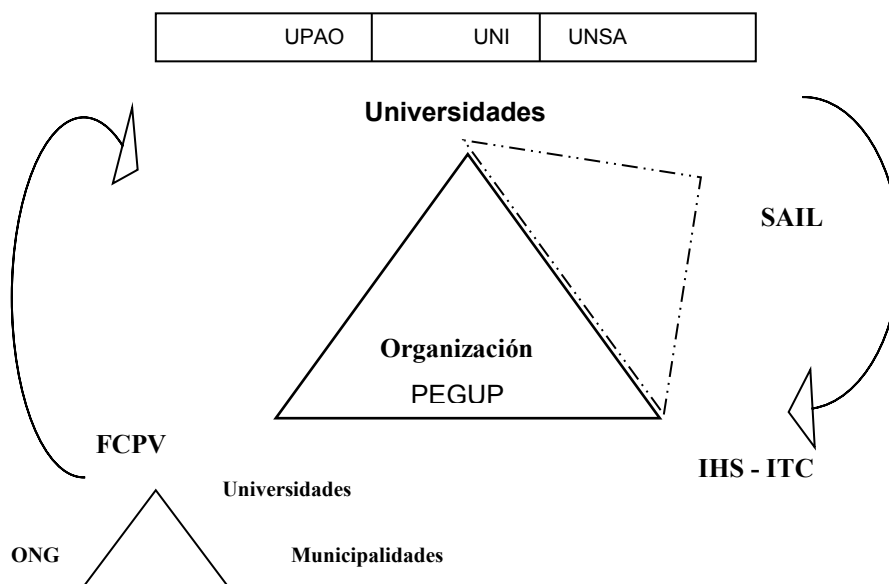
- Apostando por la triangulación -

Lo innovador del programa PEGUP fue su esquema organizativo 'triangular'. Este le dio una gran potencialidad. El gráfico muestra el tipo de interrelaciones que se establecieron entre los actores y los niveles de relación.

El esquema combinó una relación entre Institutos Holandeses, tres universidades y el FCPV. Con éste último que a su vez está conformado por un triángulo donde destacan tres tipos de actores: universidades, ONG y municipalidades.

Esta forma organizativa de 'triángulo' en un país en descoordinación es la base del éxito, porque permite la optimización de los recursos locales: 'juntos tenemos mas posibilidades de éxito'. Además, los productos mejoran significativamente de calidad. Este esquema es factible replicarse en contextos similares.

El núcleo movilizador del triángulo en este caso, fue el FCPV, que incorpora a líderes de los distintos actores sociales que se vieron involucrados en el Proyecto, Universidades, ONGs, y Municipalidades. Esto permitió que desde el núcleo del FCPV se tejiera una finísima red de relaciones que permitió ingresar en cada una de estas estructuras para cambiarlas. El gráfico muestra la interrelación que se produjo entre las distintas instituciones que se vincularon para el desarrollo del proyecto, así como el triángulo que conforma el FCPV, con el fin de relevar el papel clave que jugó en el desarrollo del proyecto.



En este caso: por la intervención del FCPV se logró que las municipalidades participaran en el proyecto, lo que garantizó una mayor sustentabilidad a largo plazo. Este proceso fue largo y difícil. Por ejemplo, en el desarrollo del Atlas ambiental de Arequipa se tuvieron que romper una serie de tabúes, temores, desconfianzas que la gente sentía para proporcionar información.

Con el proyecto las universidades han obtenido la capacidad de proporcionar estudios útiles a las municipalidades para solucionar diversos problemas ambientales. Es el caso del manejo de torrenteras, residuos sólidos, áreas verdes, inclusive algunos han servido para sustentar Ordenanzas municipales.

Las ONG por su parte pueden convertirse en entes facilitadores del encuentro entre los diferentes actores. Este proceso requiere altos niveles de especialización en lo cual los socios del FCPV han mostrado ser eficientes.

El 'triángulo' permite desde las universidades aportar con recursos tecnológicos, desde las ONG actualizar el conocimiento en la práctica social de la gestión ambiental y la solución de problemas concretos. Las municipalidades tienen exigencias de asesoría y requerimientos. Las universidades tienen la teoría en procesos de formación, la praxis está en las ONG's por lo que este enfoque cambió el quehacer de las universidades.

En la gestión del proyecto también hubieron tensiones. Los Institutos de Educación Internacional de la cooperación holandesa, por ejemplo, pusieron énfasis en la relación con las universidades. Esta relación fue muy fuerte tanto en las regiones como en Lima. Para ellos el eje central del proyecto era fortalecer a las universidades, y por eso

mantuvieron una relación directa con las autoridades universitarias y con la maestría. Edwin Guzmán, coordinador del FCPV – Sur, nos comenta: ‘Desde el FCPV – Sur no sentíamos una relación horizontal de las IO con nosotros. Lo que sí veíamos que se daba con la universidad y con la Municipalidad. Nos hubiera gustado tener un mayor nivel de coordinación con el ITC y el IHS para impulsar el proyecto. Este espacio felizmente se cubrió con las asambleas de FCPV, donde se arribaron a los principales acuerdos’.

La gestión del Proyecto en Arequipa

El PEGUP se inicia en un contexto sumamente favorable, la gente estaba dispuesta a trabajar por esta nueva gestión municipal. A Labor, junto con otras ong’s socias del FCPV - Sur le correspondió hacer este trabajo en el gran sur (Arequipa, Ilo, Moquegua, Tacna, Cuzco y Puno). Con el desarrollo de la maestría se empieza a poner en práctica el triángulo del FCPV. Y coincide con el inicio de la nueva administración municipal a cargo del Ex rector de la UNSA, Dr. Juan Manuel Guillén, elegido como Alcalde con el 70% de la votación y la Arq. Dora Guillén como regidora, esta última promotora de la maestría.

El PEGUP con la maestría, y particularmente el FCPV – Sur orientó su acción a dinamizar este triángulo. Instituciones como la Universidad y la Municipalidad son siempre un poco rígidas, por lo que el Foro Sur tuvo el papel de facilitador, es decir hizo este trabajo de concertación para la gestión, aprovechando la oportunidad que dio PEGUP.

Lo que hicieron inicialmente fue una división de tareas entre FCPV y la Universidad. Esto permitió de un lado a la Universidad involucrarse en temas de descontaminación local muy concretas y que las investigaciones de las tesis se hicieran sobre temas de necesidades concretas, y más prácticas. Esto se dio porque las ONG promovieron los procesos desde la práctica, dando un interesante espacio a la investigación académica. Sin embargo faltó un involucramiento más fuerte de la universidad como institución, que no se concretizó por estar en formación su unidad de postgrado.

Una alternativa en el futuro, para lograr comprometer orgánicamente a la universidad, puede ser el establecimiento de nuevos mecanismos como grupos de trabajo para implementar proyectos concretos conjuntos con equipos mixtos. Esta forma de relación se dio en un pequeño estudio que se hizo sobre manejo de residuos, a pedido del IHS – que se trabajó entre la Municipalidad, Labor y la Universidad –.

- Tensiones en la gestión con la Universidad -

En el caso de la UNSA, la Sección de Postgrado sólo después de la primera promoción tomó conciencia de la fuerza del dinamismo de la triangulación de actores. Algunos mencionan que sintieron que la participación de la universidad fue débil con relación a los otros actores: ‘Nos hemos sentido una parte de una gran torta, sin desarrollo mayor’.

La Secretaría del PEGUP funcionaba en Lima, allí se tomaban las decisiones sobre administración del presupuesto, pago de cheques, etc. por parte del Director del PEGUP. Las principales orientaciones académicas se tomaron en talleres de diseño curricular, reglamentos de tesis y de las maestrías, etc. Las decisiones académicas más precisas, las tomaban las universidades y los institutos así como con los docentes de cada curso. La Secretaría Ejecutiva funcionó fundamentalmente como coordinadora general y de interconexión entre las diferentes partes en juego en el PEGUP (particularmente eventos, estudios de caso y relacionamiento con terceros para la promoción de agendas 21 de las ciudades).

Según el director de la Sección de Postgrado de la UNSA, el Arq. Ramírez, refiriéndose al manejo del presupuesto señaló: ésta estructura era centralista y era poco clara la forma de tomar decisiones, ‘el centralismo en Lima parecía generosidad’. ‘Además no entendíamos muy bien el papel de la Secretaría Ejecutiva del PEGUP. El Convenio era entre ITC, IHS y UNSA, pero dentro del convenio se señala que la Secretaría Ejecutiva esté en el FCPV’. Este mismo tipo de percepción se apreció en la UNI.

Esta percepción contrasta con la información proporcionada por Liliana Miranda indica que la suscripción del convenio fue un proceso democrático. Este fue enviado a cada universidad para su revisión y luego discutido en una reunión con participación activa tanto de la UPAO, UNI como de la UNSA quienes aprobaron su contenido y contribuyeron a definir el rol del Secretaría Ejecutiva. Luego el convenio fue suscrito por los Rectores con el visto bueno de los Decanos de cada Facultad.

Al parecer el ingreso tardío de algunos docentes a las actividades del PEGUP, quienes no estuvieron informados por sus predecesores, puede haber generado estas confusiones, aunque también podría ser el resultado tanto de sus conflictos internos como de la resistencia por tendencias más burocráticas y poco proclives al cambio que aún prevalecen.

Perciben que no hubo suficiente transparencia en el manejo presupuestario, ni en la estructura de gestión: había una maestría y paralelamente una cantidad de proyectos que no fueron controlados por la Sección de Postgrado. Sintieron que los Estudios de casos y las actividades extracurriculares no eran su responsabilidad. La UNSA desarrolló el Estudio de caso del Atlas Ambiental de Arequipa contrató el equipo de trabajo que elaboró el Atlas, el documento fue impreso dos veces, fue presentado en eventos públicos en la Municipalidad de Arequipa y distribuido a todos y cada uno de los autores así como a autoridades de la ciudad y de Lima. En su primera versión de borrador que fue coordinado por Cecilia García de Romaña y en su versión final por Carlos Zevallos, en total más de 30 maestrístas de la UNSA participaron en la elaboración del Atlas de Arequipa, además de más de 20 docentes tanto de la FAU como de otras facultades de la UNSA.

Esta realidad contrasta con la percepción de algunas autoridades de la Sección de Post grado quienes informan que la universidad no tuvo el manejo del producto, ni responsabilidad en la selección del grupo que lo hizo, ni del presupuesto. Esta percepción probablemente se deba al cambio de las autoridades y a la poca transferencia de información entre ellos sobre el Proyecto sobre el desarrollo del proyecto.

Respecto a los otros proyectos de PEGUP igualmente no hay una conciencia de apropiación de los mismos por parte de la administración actual.

El PEGUP no logró involucrar orgánicamente en la implementación del conjunto del proyecto a la Sección de Postgrado de la UNSA ni fortalecer su institucionalidad, ello debido a que la creación de esta sección fue un resultado del proyecto. La UNSA, como Unidad de Postgrado, no participó en la organización de la mayor parte de eventos o misiones. Los que mantuvieron la relación con el PEGUP salieron de la universidad sin dejar información al respecto (aquí se repite la confusión que había entre el decano anterior y su papel como presidente en el FCPV). Para las actuales autoridades la participación en las actividades del PEGUP fue más a título individual que institucional, como por ejemplo en el Plan de Gestión, en el Plan Director, que fue coordinado por Arq. Ramirez, actual Director de la Sección de Postgrado.

- Gestión de cara al mercado -

Entre los años 97 al 99 el mercado para este tipo de maestrías tuvo un crecimiento importante, actualmente esta bastante deprimido, esto por la recesión económica. Sin embargo el programa tiene potencialidad en el futuro por el nuevo marco jurídico: la regionalización, la revaloración de la planificación como herramienta ampliarán el mercado de los especialistas en gestión ambiental y planificación.

Las maestrías han desarrollado iniciativas para la captación de alumnos. En la UNI tienen convenio con el Instituto de Urbanismo de Perú. Dan cursos pero no tienen aún mucha demanda. La UPAO utilizó el espacio de las conferencias abiertas al público para publicitar la maestría y para difundir temas de interés y promover la conciencia ciudadana. Utilizó mecanismos como el sistema de estudios continuados, es decir los alumnos pueden seguir algunos cursos y luego convalidarlos dentro del programa de maestría. Para ello los postulantes requieren tener el bachillerato. También facilitaron el acceso a la biblioteca con una inscripción simbólica a otros alumnos.

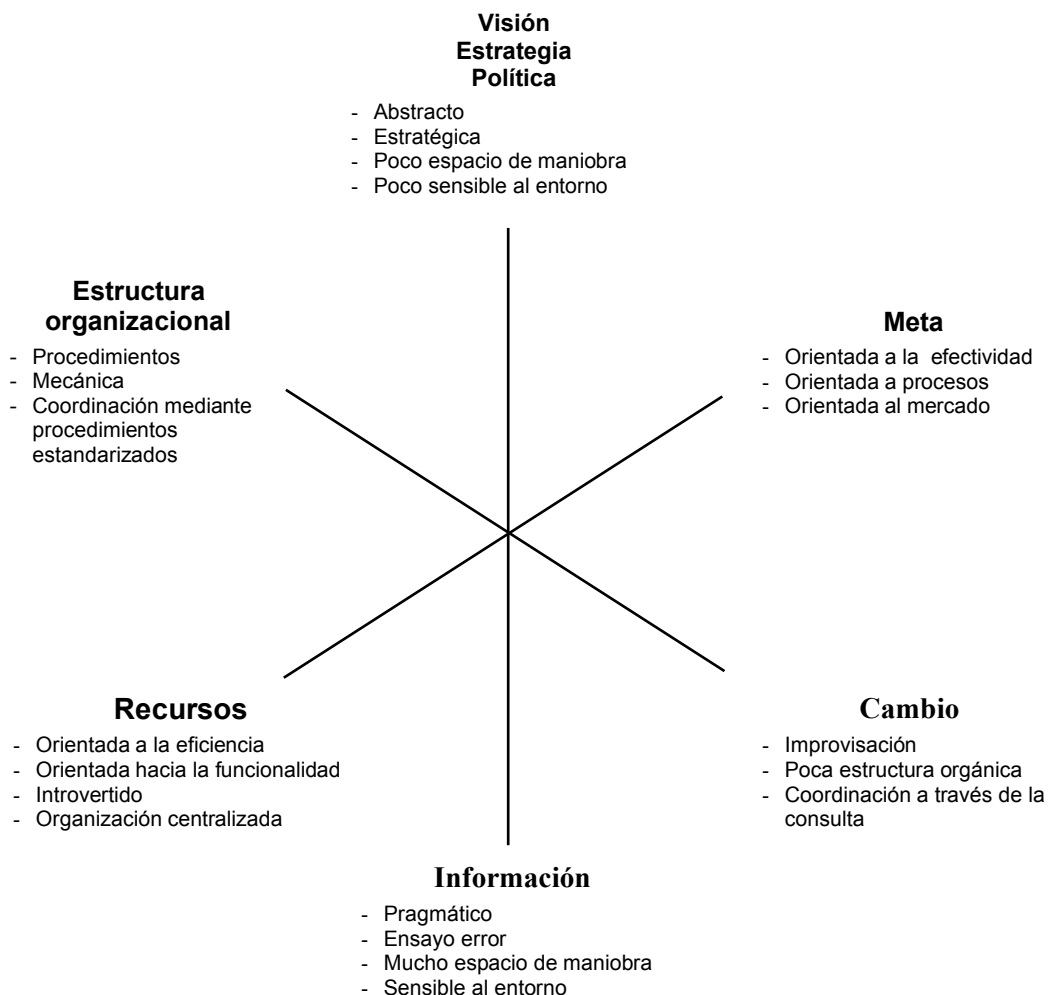
En el tema de Gestión Ambiental existe un mercado potencial, es decir requiere que se siga creando la necesidad, sin embargo el reconocimiento social aún es incipiente. En la oferta de las maestrías donde más se siente este problema es en Lima. En la UNI, nos informaron que en el año 2003 solamente había 9 inscritos para la nueva maestría, con lo que están muy lejos de cubrir sus costos. Tanto en Trujillo como en Arequipa, consideran que hay un mercado regional que cubrir, porque actualmente esta demanda es cubierta por profesionales de Lima.

El mercado de profesionales con especialización en gestión ambiental irá creciendo, ampliándose probablemente en tres o cuatro años. Los nuevos programas requieren de especialistas en determinados aspectos de la gestión ambiental: calidad ambiental (aire, agua, suelos); aprovechamiento sostenible de la biodiversidad; manejo de instrumentos de gestión ambiental; capacidades para aplicar normas ambientales, hacerlas cumplir; análisis sobre causas de los problemas de gestión y de negociación.

Sobre la ubicación laboral de los maestrístas nos informaron que hay un desfase entre la norma /voluntad plasmada en nuevas leyes y normativas y la realidad del actual del mercado de trabajo. Los puestos los ocupan personas sin la profesión adecuada para implementar estas leyes y normativas. Todavía, no hay apertura y remuneración adecuada para gente capacitada, por eso tampoco hay mucha demanda de capacitación local ni para el extranjero. A pesar de esta situación los entrevistados coinciden en señalar: Hay espacio para dos maestrías sobre Gestión Ambiental Urbana en el norte y sur del país. Liliana Miranda nos informa que tanto la UPAO como la UNSA acaban de cerrar sus matrículas de la cuarta y tercera promoción respectivamente con más de 30 alumnos cada una.

- Análisis de los procesos organizativos -

Presentamos el análisis de los procesos organizativos utilizando el siguiente esquema de análisis para ver como se ha evolucionado el desarrollo organizativo del FCPV con el PEGUP cada una de las universidades contrapartes del proyecto. Con este esquema analizamos la tensión que se produce en las organizaciones entre los ejes de polaridades y nos permitirá ver como las instituciones cambiaron en el tiempo con la influencia del proyecto.



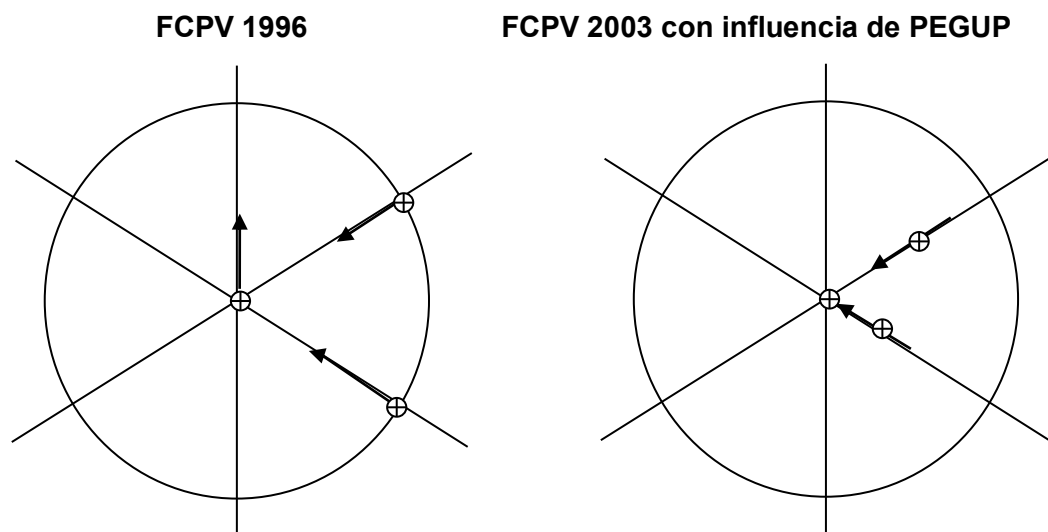
- Evolución del FCPV con la presencia del PEGUP -

El FCPV antes de la presencia del PEGUP era más un movimiento que una organización.

El fortalecimiento de su estructura organizacional se ha ido construyendo paso a paso, resultado de la complejidad de las relaciones interinstitucionales que esto requería, pues asociar formalmente en una nueva personería jurídica a un total de 38 instituciones, entre Municipalidades, Universidades, Ong's y gremios empresariales no ha sido un camino llano ni simple. El proyecto PEGUP ha influenciado la organización interna del FCPV. Las relaciones con los institutos holandeses en algunos momentos fortaleció la labor del FCPV y en otros momentos la confrontó y debilitó, pero finalmente el balance de esta relación fue sumamente positivo.

Los niveles de coordinación del FCPV se basaban en la consulta con sus asociados en talleres de trabajo muy horizontales y decisiones concertadas y teniendo en cuenta las necesidades que plantean los asociados. Dora Guillén nos cuenta: 'era una época en la que todo nos consultábamos y las decisiones se tomaban en los talleres. Así cuando planteamos que las maestrías se desarrollaran en las regiones y así se hizo.'

El FCPV también estaba muy orientado a sus metas de convertir a las ciudades en promotoras y gestoras de procesos de Agendas 21 recogiendo las prácticas exitosas para replicarlas a otras localidades, y en esa medida como organización era muy poco centralizada.

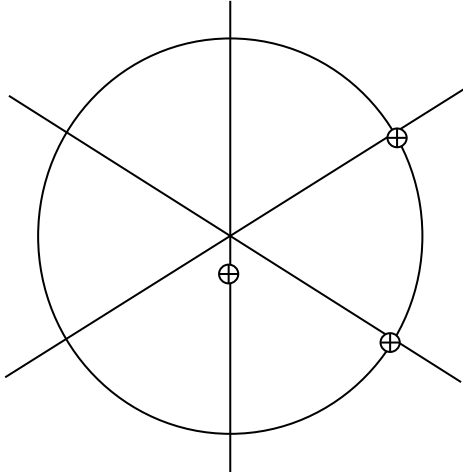


Con la presencia del PEGUP y gracias a un contexto político favorable y otras relaciones desarrolladas por el FCPV (con instituciones como: REDAL 21, ICLEI, GTZ, USAID, Naciones Unidas, Habitat, DED e Inwent con el proyecto Coastman) al 2002 se han producido cambios importantes. Se ha convertido en una organización mas estructurada. Si bien su centro de funcionamiento está en Lima, se ha formalizado como institución y desarrollado su estructura de Foros regionales y temáticos con el Directivo Nacional como instancias de decisión. Ha tenido la capacidad de avanzar en el desarrollo de su visión utilizando de manera creativa los recursos del PEGUP. La tensión entre Visión e Información, se ha mantenido. Lo interesante a su vez es que aún con la formalización de su estructura orgánica y formalización jurídica sigue basando sus decisiones en la consulta con sus asociados y una estructura descentralizada. La Además de un crecimiento de sus asociados. La ONG Natura, por ejemplo que oficiaba como coordinadora en el FCPV-Norte, también aprovechó los beneficios del PEGUP desarrollando las capacidades de dos de sus profesionales egresadas de UPAO, ganando prestigio, y nuevos financiamientos.

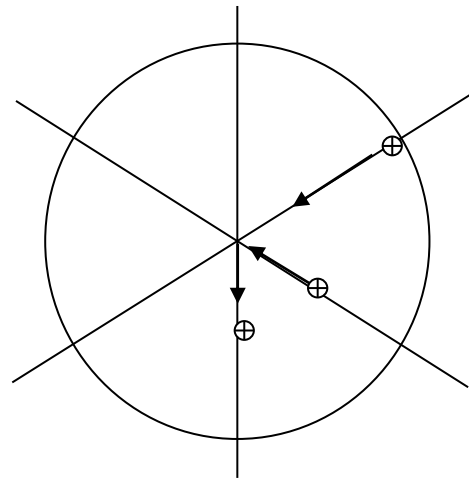
- Evolución organizacional en la UPAO -

Antes del ingreso del PEGUP no existía Unidad de Postgrado, pero si ideas sobre la importancia de un programa de este tipo bastante desarrollada. Esto explica porque el proyecto se instala fácilmente, las autoridades recogieron la iniciativa y la implementaron. La estructura organizacional de soporte no existía, ésta se fue construyendo en el desarrollo del proyecto. Se puede ver que al año 2003 ésta estructura se ha establecido, ésta polaridad avanza hacia una mayor estructuración de la maestría. De otro lado la visión inicial, se ha vuelto más pragmática y mas sensible a las necesidades que demanda el mercado, las iniciativas hacia ofertas mas creativas de cursos modulares integrados a una futura maestría, como la de incorporación de la tesis dentro del tercer módulo de la maestría son muestra de ello.

UPAO 1997 sin Sección de Postgrado



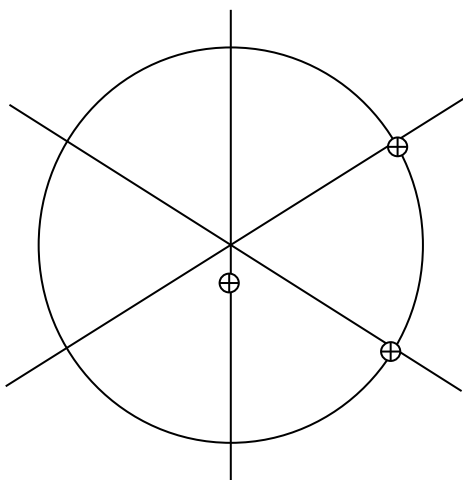
UPAO 2003



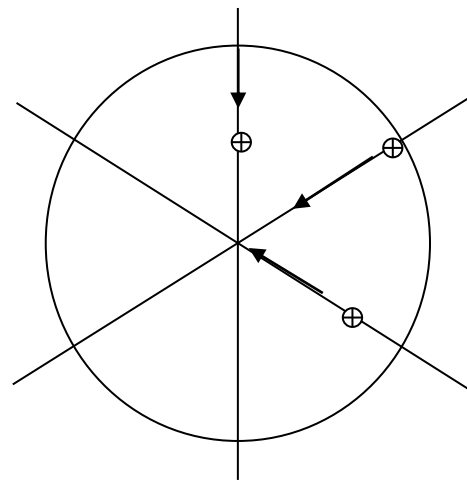
- Evolución organizacional de la UNSA -

La UNSA en 1997 tampoco tenía Unidad de Postgrado en la Facultad de Arquitectura. La intervención del PEGUP acelera este proceso, ya que habían varias iniciativas no estructuradas para desarrollar una maestría en Gestión Urbana Ambiental. Una de las pioneras fue la Arq. Guillén.

UNSA 1997 sin Sección de Postgrado



UNSA 2003

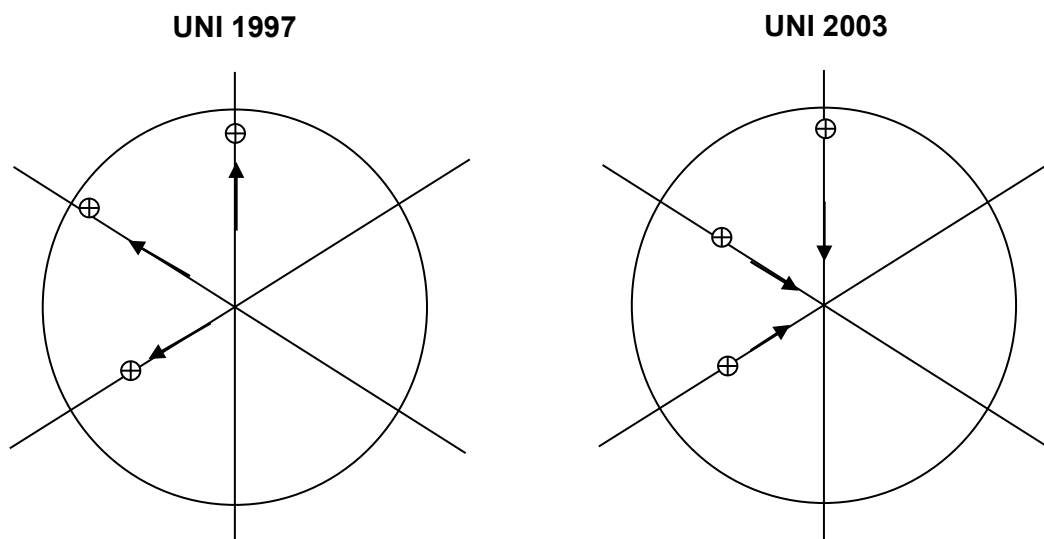


Uno de las polaridades en las que menos ha influenciado el PEGUP es en la de recursos versus metas. Los mismos problemas de organización centralizada orientada hacia el cumplimiento de la función se repitieron en la maestría aun con la creación de la Unidad de Postgrado. La Universidad aprovechó muy poco de la dinámica generada con el PEGUP. Otras instituciones como la ONG Labor si lo hicieron, al impulso del proyecto, han logrado nuevos financiamiento.

- Evolución organizacional en la UNI -

En la UNI no se aprecia una gran influencia del PEGUP en su desarrollo institucional. El proyecto en 1997 encontró una universidad muy orientada hacia los recursos, con una tradición y visión de su rol muy fuerte, poco permeable al cambio.

En el 2003 encontramos una situación parecida, aunque con algunos cambios que merecen ser resaltados. La Escuela de Postgrado se orienta un poco hacia la meta, tienen como preocupación brindar un productos que respondan a las necesidades del mercado. A partir de la maestría han desarrollado cursos de segunda especialización. De igual manera el PEGUP ha impactado un poco en la variación de la estructura curricular de la maestría.



3.5 Conclusiones

El proyecto fue formulado por el IHS – ITC con la participación del FCPV y la UNSA que habían sido promotores de la idea. A pesar de la rigidez de los productos ofrecidos, en la implantación se dejaron llevar por el impulso de la fuerza organizativa del FCPV. Esta conjunción de esfuerzos hizo el programa innovador y altamente exitoso. Aun queda sin embargo un largo camino para institucionalizar este innovador ‘triángulo’ de acción conjunta.

El PEGUP desarrolló la capacidad de las instituciones de contraparte para hacer actividades académicas y extra académicas, además de investigación – acción. Lo que puede permitir que en el futuro las universidades ofrezcan estos servicios como consultoría. Actualmente sin embargo no hay una estrategia de investigación ni de servicios de consultorías implementada. Los beneficios del PEGUP han sido capitalizados personalmente por los docentes y autoridades participantes en el programa, es el caso del ex – decano de la UNSA y ex presidente del FCPV ahora ocupa un importante cargo en el INDECI, una entidad gubernamental puesto que ha sido nombrado Director Nacional de Prevención de Riesgos.

El FCPV, ha sido un ente dinamizador importante en cada caso para relacionar la universidad con la realidad. Esta estrategia diversificada, fue por un lado bastante novedosa en buscar otras entradas por medio del FCPV de cambiar el contexto. Sin embargo, no se lograron en todos los lugares el mismo nivel de resultados por no diversificar más los productos. Se puede decir entonces que la estrategia general para

dinamizar la universidad desde afuera y desde adentro ha sido buena, sin embargo se precisaba de una estrategia diversificada para cada contexto y flexibilidad en la oferta de servicios.

La alianza FCPV y IHS ha representado ganancias sustanciales para ambas organizaciones. Al inicio la propuesta del FCPV se vio con dudas, pero rápidamente fue aceptada como un reto por el IHS – ITC. El resultado fue un buen aprendizaje para ambos y un efecto multiplicador fuerte. Esta alianza permitió:

- A los docentes de Holanda del IHS – ITC darse cuenta de que era necesario trabajar a varios niveles con los actores docentes – actores locales (municipalidades) – actores líderes representantes sociedad civil – ONGs.
- Ubicar mejor el tema y las relaciones entre la esfera académica y extra académica en el Perú.
- Un aprendizaje y un cambio en el IHS. Por ejemplo, durante el desarrollo del programa varía a éste de ubicación en su estructura organizacional – del área de gestión urbana, lo pasó al de gestión ambiental – se puede decir que se institucionaliza y consolida en el propio IHS la temática ambiental. Los expertos holandeses venían del área urbana y no eran muy concientes de la naturaleza urbano-ambiental de la maestría. La incidencia del Foro en el proceso fue importante para producir este cambio.
- Ha contribuido al posicionamiento del FCPV en la Gestión Ambiental urbana por su vínculo con el IHS. Se ha convertido en uno de los interlocutores más importantes de la gestión ambiental de ciudades sostenibles. En el balance hacia la cumbre de Johannesburgo el Perú ha sido reconocido como el 2do. país que más avanzó en el proceso de aplicación de Agendas 21, después del Brasil. Producto de esta alianza – esta relación múltiple ha permitido reforzar el tema en el nivel municipal con las maestrías, estudios de caso y la promoción de procesos de Agenda Local 21 .
- Se cuenta con un núcleo crítico de egresados concientizados de la maestría. Estos garantizarán la sostenibilidad del tema en el futuro.
- Al FCPV le permitió fortalecer su relacionamiento con otras universidades, con las municipalidades, gremios empresariales y otros actores no gubernamentales.
- Esta alianza además aportó en un proceso de innovación en las universidades, para que éstas entidades académicas fortalezcan su papel como actores sociales.

La situación creada al terminar el convenio con la UNI talvez no era lo más sana ni para la universidad ni para el proyecto. En futuros programas se debe considerar que es posible encontrar este tipo de resistencia, que además es muy común en universidades públicas muy antiguas y con sede en la capital del país. Para enfrentar esta situación debe considerarse una clara estrategia de desarrollo organizacional y un análisis previo de la situación y el contexto en la universidad con la que se firma un convenio, para ubicar su estrategia. Es muy diferente introducir cambios en una universidad como la UNI con la trayectoria y bagaje que tiene, a introducir cambios en dos universidades regionales donde todo estaba por hacerse.

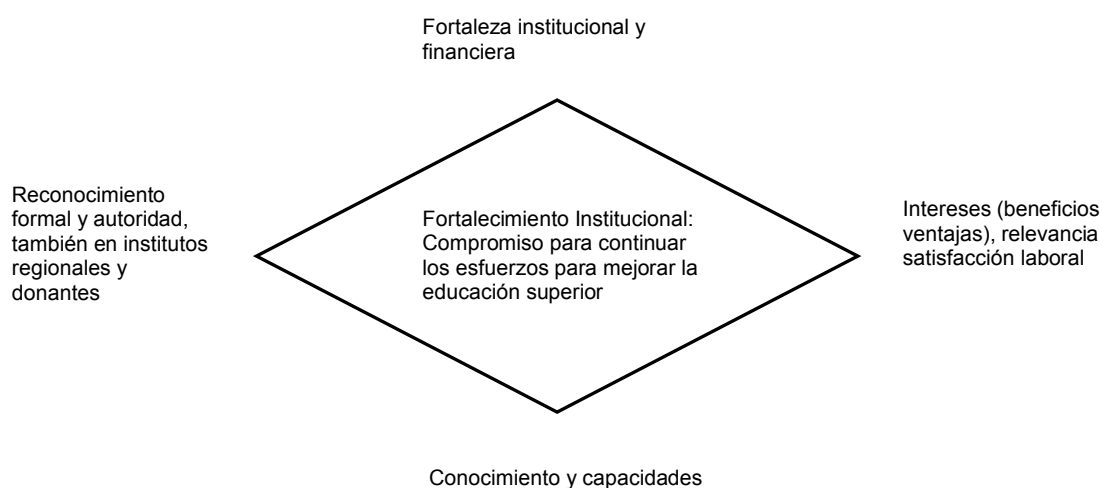
Los convenios que se establezcan en este tipo de proyectos requieren garantizar la transparencia del manejo de los fondos, requiere información abierta a todos los interesados incluso a los maestristas beneficiarios del programa educativo.

4. SOSTENIBILIDAD

4.1 General

Este capítulo evalúa los resultados e impactos alcanzados por el PEGUP durante sus cuatro años de ejecución en el Perú. Esta se basa en el análisis de documentos y evaluaciones, entrevistas, talleres y visitas a Trujillo, Arequipa y Lima. Las observaciones fueron hechos teniendo como referencia los cuatro puntos de precondiciones relacionadas con el fortalecimiento institucional. Solo organizaciones con una institucionalidad suficientemente fuerte pueden asumir compromisos para continuar mejorando la educación superior. Se trata de la sostenibilidad de los procesos y actividades tal como están identificados en la lógica y metodología de la evaluación explicitados en la siguiente figura.

Figura:
Precondiciones para que las organizaciones puedan asumir compromisos para apoyar actividades de educación superior.



En este capítulo nos referimos a los resultados de las entrevistas, talleres, discusiones con grupos focales de las universidades de Arequipa y Trujillo. No podemos dar nuestra apreciación de la sostenibilidad como resultado de actividades del PEGUP de la Escuela de Postgrado de la UNI en Lima, pues la relación con entre la UNI y el PEGUP se cortó. Hubo una entrevista para poder entender las razones del distanciamiento, pero no para valorar su situación.

4.2 Conocimiento y capacidades

El PEGUP ha dado mucha importancia a la capacitación del equipo docente en gestión ambiental urbana, como se puede apreciar en el capítulo 2. Para los futuros docentes de cada maestría en las tres universidades habían varias oportunidades de mejorar sus capacidades: ellos pudieron obtener una beca de capacitación en cursos cortos y maestrías en Holanda (estrategia de becas), pero también durante el desarrollo de cada maestría en Perú, hubo la oportunidad de participar para ellos.

Tanto la UNSA como UPAO han establecido durante este periodo una unidad de Postgrado. En la UPAO la capacidad del cuerpo docente es excelente dado que todos los docentes se han capacitado, algunos han llevado la maestría, otros han recibido cursos cortos, maestría y tesis de doctorado en Holanda o en un caso en Salamanca.

En este sentido la coordinadora de la Escuela de Postgrado de la UPAO, antes decana de la facultad, ha tomado decisiones al principio muy estratégicas de capacitar a todo su cuerpo docente en la maestría, lo que permite que ahora sea un equipo con alto nivel, muy unido y comprometido. También sus capacidades de dialogar, de facilitar un proceso en investigación y dar consultoría han aumentado por estar involucrados en proyectos con la municipalidad.

Lo mismo pasó en la Facultad de Arquitectura de la UNSA. La situación antes del Convenio con el PEGUP era cero. Sólo había un pre-grado. El convenio permitió dar un salto significativo creando un postgrado, pero a su vez estableció un puente entre la universidad y la sociedad. Esto se dio porque había una relación personal que hizo posible un esfuerzo institucional, formalizado por el convenio. Ha aparecido por la primera vez para los arquitectos de la UNSA como necesidad la tarea de estudiar problemas ambientales y urbanísticos en su conjunto. Anteriormente esto fue visto como algo marginal. Ahora esto se ha incorporado como parte integral de las tareas académicas de la Facultad de Arquitectura.

Por supuesto el desarrollo de la maestría fue importante, al principio no había suficiente personal docente con formación de maestros. La presencia del PEGUP ha permitido establecer la maestría y constituir la sección de post grado ahora con suficientes docentes que tienen maestría. El resultado es un cierto fortalecimiento institucional de la Facultad de Arquitectura. Sin embargo, no se siente tanto el aprovechamiento en la UNSA, que hubo en Trujillo en la UPAO.

La situación en la UNI fue diferente: no hubo mucho interés por los conocimientos 'soft' de la gestión urbana promovidos por el PEGUP, que significaba para la UNI el perfil de los docentes del IHS. Aprovecharon los conocimientos prácticos de SIG del ITC. Dejando el resto prácticamente todo como estaba. Incluso dijeron que aunque los profesores holandeses trajeron instrumentos novedosos como es el SIG, su contenido para la maestría y la capacitación a los docentes no tenía el nivel académico que debería tener.

La decisión de trabajar con la UPAO en Trujillo, después de intensas negociaciones, incluso con el propio IHS, ha sido muy fructífera y ha tenido resultados muy positivos. Fue como una "semilla que cayó en tierra fértil".

PEGUP-UPAO: Semilla que cayó en tierra fértil
LA RELACIÓN FUE EXITOSA PORQUE:

- Aurora Ruiz es una persona con mucho empeño, entusiasmo y compromiso que además había tenido una educación de 7 años en Alemania, que le gusta una forma de trabajo sistemático, ordenado y planificado.
- También fue una persona que tenía una visión clara de quería capacitar fuertemente su cuerpo docente sin dispersarse mucho en la energía hacia otros centros y institutos, y que sabía aprovechar al máximo también la llegada de las contrapartes Holandesas y extranjeros para promocionar su maestría y su sección.
- La Facultad de Arquitectura ya cuenta con un proyecto para iniciar la primera maestría en la Universidad.
- Había un alcalde con una visión muy clara y fuerte que quería aprovechar también al máximo el posible soporte intelectual que llegaba y estaba en posición de tomar decisiones provechosas.
- Había una cierta informalidad que hizo posible que se desarrollaran las cosas en forma natural.
- Había un equipo de docentes de IHS y de ITC que también se dejaba jalar por los acontecimientos y no fueron tan rígidos y se integraron fácilmente a la dinámica que exigía la multiplicidad de actores.
- Hubo aprecio de ambas partes, por el trabajo del otro que facilitaba la interacción (parece que no hubo grandes conflictos de idiosincrasia entre los holandeses y los peruanos).
- Hubo una absorción y hambre por conocimientos y habilidades para aprender instrumentos como el SIG, todo esto generaba una dinámica positiva.

- Hubo una universidad relativamente nueva que tenía mucho interés de obtener prestigio y posicionarse en el mercado con un rector con visión amplia, que tomaba decisiones rápidas por ejemplo: en relación a firmar un convenio con PEGUP en el mismo día de la primera visita.

4.3 Reconocimiento social y de las autoridades

En Trujillo, los profesores de la Sección de Postgrado en la UPAO se sienten reconocidos y valorados. La facultad y la dirección de Postgrado con su programa PEGUP esta considerada como una influencia importante tanto para la educación/formación de los profesionales en la gestión urbana en la región norte, como en el reforzamiento de la gestión municipal mediante estudios, apoyo en el desarrollo de tareas de consultoría, estudios, mapas y el catastro. El alcalde dice ahora, 'El PEGUP abrió la puerta y el horizonte, nosotros aprovechamos, por ejemplo para usar el SIG y obtener un apoyo institucional. Entonces hubo voluntad política, un objetivo claro y concreto y un instrumento técnico que nos ayudó'.

Cambio en la Municipalidad de Trujillo

En la Municipalidad había mucho temor a las ideas de otros. Cuando se empieza a cambiar las ideas del alcalde, se ve el cambio en toda la municipalidad. Ahora desde la Facultad de Arquitectura, que esta bien metida en la gestión urbana, hay varias personas que de alguna manera están trabajando en la alcaldía. Como la persona que esta dirigiendo todo lo del Catastro, Arq. Nelly Amemiya. La relación entre Facultad y Municipalidad puede servir como trampolín, pero talvez todavía la facultad no lo esta aprovechando suficientemente.

La municipalidad de Trujillo tiene un alto reconocimiento de la formación académica brindada por el PEGUP por su orientación en Agenda 21, por su énfasis en actividades como los Estudios de caso, que han permitido a la Municipalidad resolver sus problemas urbanos y proyectar la gestión ambiental a nuevos niveles. Instrumentos como el catastro, el Atlas de Trujillo (producto indirecto del PEGUP) les ha permitido optimizar la toma de decisiones, por ejemplo reubicar áreas tugurizadas.

En Arequipa el PEGUP empezó en el tiempo que justamente el rector Dr. Juan Manuel Guillén fue elegido como el nuevo alcalde hasta enero 2002. Por esta razón el Programa PEGUP ha sido de gran importancia, coincidiendo con la gestión del alcalde y ex-rector. Justamente en este tiempo se han introducido nuevas visiones sobre la Gestión Urbana Ambiental, sobre el Enfoque Estratégico, sobre Desarrollo Sostenible. Por medio de la nueva maestría incluso estas visiones se multiplicaron en otras facultades de la misma universidad. Como un resultado la Universidad ha formado el Instituto del Medio Ambiente. El impacto fue fuerte en cuanto al conocimiento sobre todo. Los profesores han logrado hacer investigación en temas de relevancia de la localidad. Esta mayor calificación de los profesores por haber hecho estudios es una locomotora que jala al pre-grado. Es decir que la propia existencia del postgrado exige mejoras al pre-grado y viceversa. El tener una sección de postgrado se convierte en un indicador de fortaleza institucional frente a otras entidades de la región.

En términos sociales se aprecia a la Facultad de otro modo, es decir en cuanto a su rol social. Se la ve mucho más comprometida. Antes sólo se veía a personas que destacaban. Ahora poco a poco se comienza a ver en la institución, Facultad de Arquitectura, como una fuente de profesionales capaces de hacer propuestas de aporte a la ciudad a quienes las municipalidades pueden demandar servicios y opinión técnica calificada.

El mejor indicador de este cambio se ve en el compromiso que la Facultad ha asumido con los problemas del medio ambiente urbano y en los requerimientos que recibe el Rector para pedir que la Facultad les ayude en dicha tarea. El requerimiento ha dejado de ser individualizado.

Ahora las solicitudes de apoyo están vinculadas a temas urbanísticos como la ecología, agua, residuos sólidos, saneamiento básico. Antes del convenio el máximo aporte era en el tema de las viviendas populares, que en la realidad nunca funcionaron, porque no partían de la necesidades de los usuarios finales. Se puede decir que se ha producido un avance espectacular. ¡Ahora por lo menos hay una facultad en la universidad que es útil socialmente! Esto es lo que siente el Rector.

Los profesores de la Facultad de Arquitectura ahora están haciendo publicaciones para la municipalidad y a partir de egresados de maestrías comparten sus conocimientos ampliamente tanto dentro como fuera de la universidad. Se han ayudado en el Plan Estratégico de la ciudad. Incluso otra Universidad, la Universidad Católica, ha desarrollado una maestría con maestrías de la UNSA y esta reproduciendo los conocimientos. La UNSA tiene la imagen de un centro académico para la macro región, este ha sido aún más por la presencia de los Holandeses y el PEGUP.

En Arequipa, los profesionales dan un gran valor al uso de herramientas electrónicas y ahora piden a la Sección de Postgrado de UNSA los cursos de SIG. En la sección están pensando en desarrollar cursos cortos sobre SIG, sobre riesgos (porque después el terremoto también este tema de riesgos se ha puesto de moda), sobre desarrollo sostenible, sobre el plan estratégico.

Incidencia en Políticas

El Estudio de Caso sobre Agenda Local 21 y los eventos realizados por el PEGUP nos permitió sustentar propuestas normativas que han sido recogidas en la Ley de Bases de la Descentralización y otras normas las que han ido incorporado importantes herramientas de gestión que contribuirán a los procesos de desarrollo sostenible regional y local, como son:

Reconocimiento de los espacios de participación y concertación;

Planes de desarrollo concertados;

Presupuestos participativos;

Rendición de cuentas sobre la base de indicadores de desarrollo sostenible y la vigilancia social sobre todo lo anterior;

Creación de oficinas ambientales en las municipalidades.

Entrevista Dr. Julio Díaz Palacios.

En la UNI como universidad de larga trayectoria, nos dijeron que ya gozan de un gran reconocimiento social, por su relación con altas esferas del gobierno, con embajadas y entes políticos. Como nos dijeron el antes rector: 'No funcionamos desde abajo, funcionamos desde arriba'. Esto no cambió por el PEGUP.

En conclusión, el programa PEGUP ha significado una oportunidad para la generación de nuevos conocimientos y produjo un aprendizaje mutuo entre los docentes de los institutos IO y los docentes de las dos universidades regionales. Les permitió acceder a nuevas fuentes de información en actividades académicas. Los Estudios de caso por ejemplo sirvieron como un proceso de intercambio y generalización del conocimiento. Esta experiencia generalizada se ha traducido en propuestas metodológicas.

4.4 Interés y satisfacción del personal docente

La UPAO cuenta con un excelente grupo de docentes capacitados y comprometidos en el trabajo académico, en la investigación vinculada a la comunidad y en la renovación del conocimiento. Sin embargo se aprecia una debilidad en el personal contratado formado que no ha sido incorporado a la plana docente permanente, lo que puede provocar su retiro de la Universidad en el mediano plazo al no encontrar incentivos a pesar de su formación. Los beneficios actuales son más a nivel de status y durante PEGUP la posibilidad de estar constantemente en contacto con otras experiencias, por medio de profesionales de alto nivel de Holanda y América Latina, o por medio de intercambio en los cursos cortos en Holanda y en las maestrías o trabajos de tesis. Obviamente este contacto constante con experiencias extranjeras va a disminuir si la Facultad no es capaz de mantener el vínculo o encontrar otros subsidios / financiamiento. La búsqueda de nuevo financiamiento puede ser importante para mantener el entusiasmo, sobre todo ahora con el deseo de desarrollar un programa de investigación puede ser un estímulo importante para mantener la relación ya establecida con su entorno como son las municipalidades y las ONG'S.

En cierta manera la facultad de Arquitectura de la UPAO estaba a la espera de una continuidad de PEGUP II. El PEGUP preparó el mecanismo para prolongar el financiamiento, pensando en una continuidad del SAIL. Sin embargo, al aviso de que el SAIL desaparecería unos meses antes del término del PEGUP, no permitió diseñar una estrategia alternativa. Ahora una continuación de PEGUP II ya no nos parece posible. Ahora las maestrías están totalmente en manos de las universidades: la UPAO continúa sin apoyo la tercera promoción de la maestría y la UNSA ya empieza con la siguiente promoción en el segundo semestre. El FCPV también ha tenido la capacidad de continuar trabajando sin contar con este financiamiento. Sin embargo, es importante que la Escuela de la UPAO y la UNSA, mantengan la relación con el FCPV, para eventualmente integrarse a otras experiencias y otras posibilidades de financiamiento.

En Arequipa, se ha fortalecido el cuerpo docente. Doce profesores han recibido su maestría. Sin embargo, no todos trabajan para la maestría y no se siente la misma fuerza que la del equipo de Trujillo. Como hemos visto en la UNI de Lima la situación es muy distinta a la de las universidades regionales, por su carácter de universidad ya establecida.

Allí en la UNSA sobre todo, la remuneración de los docentes es un elemento de preocupación tomando en cuenta que algunos de los que han sacado Maestría en Holanda no tienen un contrato estable con la universidad solamente un contrato de corto plazo con una remuneración baja, que anualmente tiene que ser renovada.

Con las capacidades que estos profesores tienen desarrollados fácilmente pueden aceptar puestos mejor remunerados en otros lugares, como ya es el caso en Arequipa. Parece que no existen en la UNSA los lazos personales como los que se mantienen en la UPAO. Aunque en la UPAO es sobre todo la relación personal como equipo de trabajo y el compromiso, que los mantiene unidos, sería recomendable darles mayor seguridad laboral para fortalecer la institucionalidad, dado que como universidad, mediante PEGUP, se ha invertido bastante en el desarrollo académico del personal.

En Arequipa lamentablemente algún maestrísta que regresó de Holanda prefería no integrarse en el cuerpo docente por no tener condiciones de remuneración suficientemente favorables. Este prefería ofrecer sus capacidades en otros centros de trabajo. Las maestrías han servido para incrementar la capacidad en el país pero no directamente para fortalecer la universidad como institución.

Por otro lado, maestrístas de la UNSA lamentaron que no fueron invitados para dictar cursos en los nuevos ciclos de la maestría, sintieron que no fueron suficientemente bien aprovechados sus nuevos conocimientos y habilidades.

Sin embargo, talvez el secreto del éxito del PEGUP ha sido el provocar estímulos prácticos en las personas, uniendo el trabajo académico con la solución de problemas ambientales reales concretos, haciendo así que las personas 'se sientan útiles socialmente'. La gente ha sido persuadida de su capacidad de cooperación y de trabajo conjunto, es decir de ser actor, creador del proceso en el que sienten que obtienen un beneficio personal y a la vez un beneficio social. Se han unido el trabajo académico con los beneficios sociales. Sin duda alguna esto solamente fue posible por su ligación estrecha con el FCPV. Los socios del FCPV en cada ciudad y el FCPV como red nacional han tenido un papel clave en esto, más allá del PEGUP. Además, a las Universidades les ha abierto relaciones el ser parte del FCPV, las ha expuesto a decisiones concertadas dentro de los procesos de Agenda 21 y las puso en contacto con actores claves, que estaban a cargo de resolver o atender los problemas de las ciudades. Esta relación y vinculación facilitó grandemente el aporte de las Universidades en los mismos y ha definido el éxito del PEGUP.

4.5 Fortalezas organizacionales y financieras

4.5.1 Fortalezas organizacionales

La Universidad de San Agustín, la UNSA, fue fundada por Bolívar hace 400 años y como tal tiene un gran prestigio. Ahora la universidad cuenta con unos 45.000 estudiantes. En la primera parte del PEGUP no había suficiente número de docentes con maestría. El proyecto fue entonces manejado por el decano de la Facultad de Arquitectura. A partir de 2000, cuando ya hubo mayor número de docentes con maestría, se fundó la Sección de Postgrado en la Facultad con su propio espacio, aunque pequeño, su director, su coordinador y su secretaría. Este fue un gran logro del PEGUP.

Entonces el haber logrado en la Facultad de Arquitectura en la UNSA, después el desarrollo de la maestría, la constitución de la Sección de Post Grado representa un gran avance. Ahora se habla un lenguaje común con las autoridades universitarias: gestión ambiental, Agenda 21 son temas ya conocidos. Esto no sucedía antes en que estos temas parecían esotéricos. El efecto es que el Decano tiene voluntad de apoyar porque le parece importante, e inclusive los estudiantes están mejor formados porque los profesores han incorporado estos temas en sus clases de pre-grado. A pesar de estos avances existe aún la necesidad de una mayor coordinación entre la maestría y el pre-grado a fin de ampliar la difusión de estos conocimientos mediante cursos cortos, utilizar la infraestructura (equipo de cómputo y biblioteca) y para que exista una masa crítica entre los alumnos de pre-grado egresados que quieran continuar en la maestría.

Internamente en la universidad, el actual Decano de la Facultad es conciente que la Universidad no se ha consolidado lo suficiente en cuanto a institucionalidad como para capitalizar los logros. En parte esto tiene que ver con el carácter burocrático de las universidades estatales, que internamente no permite un desarrollo rápido y un buen funcionamiento. Otros dicen que se necesita mucha creatividad para saber manejar los niveles y lograr lo que se quiere.

Otra cosa que debilita a la Sección de Postgrado en Arequipa es que hay una guerra fría entre diferentes postgrados de la Universidad ('celo profesional'). También que no hay claridad sobre quién de los profesores esta en la Facultad y quién esta en la Sección de Postgrado. Durante su desarrollo siempre hubo una tensión entre el Decano anterior de la Facultad y la Sección en cuanto a manejo del presupuesto y en cuanto al manejo de información sobre PEGUP. Estudiantes muestran en el FODA las debilidades, que aún tiene la Sección.

Además, la Sección de Postgrado no logró fortalecerse como institución, capitalizando el reconocimiento por el soporte técnico – científico brindado por la maestría durante el desarrollo del Plan de Gestión Ambiental, Plan Estratégico y Plan Director. En las referidas publicaciones no figura el logo de la UNSA como entidad que participó en la ejecución de estos estudios. Si aparecen la ONG, FCPV, PEGUP y la municipalidad. Incluso el Atlas Ambiental, estudio de caso elaborado por la propia universidad y altamente valorado por la municipalidad, parece que no está siendo suficientemente capitalizado internamente por la propia universidad.

Todavía queda pendiente: incorporar a un mayor número de profesores en la capacitación. Hay una necesidad social grande con muchos problemas que aún requieren ser investigados. Esta es la fuente de donde las autoridades locales regionales pueden sacar lecciones. El avance logrado dentro de la universidad podría debilitarse seriamente por el recorte del convenio. Más aún, si no se continúa el aporte de la cooperación probablemente se ha desperdiciado. En este sentido se puede observar un desarrollo mucho más sólido en la UPAO de Trujillo, universidad que es recién fundada con unos 8000 estudiantes.

Por eso las tareas se han desarrollado con diferentes ritmos en cada universidad, así por ejemplo, la maestría de la UPAO, está preparando la IV promoción de su maestría para octubre, mientras que la UNSA se encuentra aún convocando a la III promoción para el segundo semestre. En la UNSA se concluyeron a tiempo todos los estudios de caso, mientras en Trujillo recién se han terminado.

En la Escuela de Post Grado de la UPAO en Trujillo se aprecian importantes avances en el establecimiento de la gestión administrativa. Esta está suficientemente fuerte para continuar el programa aún sin la necesidad de la cooperación institucional. Por ejemplo, tiene capacidad logística (selección de equipo con criterios pre-establecidos), gestiona el funcionamiento de la maestría y la evaluación de los profesores, selecciona material didáctico, maneja un proceso de convocatoria y de selección de alumnos. Sin embargo, el retiro prematuro del PEGUP debilita seriamente el posicionamiento logrado. Pues, el equipo local no ha interiorizado ni se ha preparado para esta nueva situación post-PEGUP.

No obstante, la Facultad de Arquitectura de la UPAO ha desarrollado poder de negociación frente a las autoridades universitarias, haciendo sentir su prestigio acumulado por la capacidad de ser líder en la implementación de un programa de maestría internacional. Esto hace posible plantear sus futuro desarrollo en forma abierta.

4.5.2 Fortalezas financieras

La maestría en Trujillo y la gestión administrativa de esta es un modelo a seguir, como también el proceso de licitación para seleccionar computadoras. Además, la Maestría en Gestión Urbana Ambiental de la UPAO si tiene capacidad de autofinanciarse, porque el pago de pensiones de los alumnos podría servir para cubrir las principales actividades y permitirá el autosostenimiento de la maestría.

Las mayores dificultades se encuentran en la alta competencia y la recesión del mercado educativo. Aunado al retiro del PEGUP sin preparar el cierre.

A nivel financiero el PEGUP no ha dado un efecto semejante en la UNSA ni tampoco por la parte de la capacitación, por razones de la universidad y del país. El corte imprevisto del PEGUP impactó fuertemente en términos financieros, porque los profesores locales en la UNSA fueron pagados con los ingresos de la propia maestría. Ahora tiene que autofinanciarse totalmente. También desde el inicio de la Maestría siempre había mucho interés de los alumnos causado por los profesores extranjeros ('los holandeses con sus pelos amarillos y sus ojos azules') y después del corte de repente baja el interés. Se habían inscrito para 2001 – 2002 más que 25 alumnos (que es el equilibrio para la sostenibilidad económica). Lo interesante es anotar que aunque los holandeses se han ido para la tercera promoción de 2003 – 2004 se han inscrito 30 alumnos lo que evidencia un interés sostenido en el tema, a pasar de que resultado de la situación económica en toda la universidad los cursos están muy bajos (algunos con 12, otros con no más que 4 o 5).

Por supuesto, este tiene un impacto negativo en todos los programas de postgrado que son autofinanciados. Esto causa problemas en el pago de recursos humanos como en la ejecución de proyectos. Para evitar este desbalance la Sección de Postgrado de la UNSA ha liberado sus propios recursos. La UNSA misma no apoya financieramente a la Sección de Postgrado, al contrario saca un porcentaje de los ingresos. La recesión también ha impactado negativamente a las maestrías de otras universidades.

Ahora en el marketing la Sección de Postgrado de la UNSA ya no está utilizando la imagen de la relación internacional y del PEGUP, que había en los afiches y trípticos anteriores. Antes en sus trípticos y afiches en el marketing de la maestría mencionaron siempre los profesores de IHS y ITC, ahora en el tríptico para la tercera promoción ya no hay ningún nombre de los profesores de las materias puestos. Como resultado de la situación económica pero también de la situación del 'marketing'.

Talvez, según indica el Arq. Ramírez, director de la Sección de Postgrado, sería bueno recuperar la situación que ya no llegan profesores de fuera, mediante un apoyo marco con las universidades para continuar el contacto y la cooperación con el FCPV. En este sentido en la UNSA ha enviado una carta a la embajada expresando el interés de continuar con este tipo de convenios con Holanda.

En cuanto al fortalecimiento institucional el ejemplo de PEGUP no fue lo más flexible. Según la coordinadora de la Escuela de Postgrado de la UPAO: 'Ya estaba planificado por el Líder del PEGUP las misiones y todos los tiempos de profesores de IHS y ITC. No hubo flexibilidad durante la implementación de este programa, solo cuando ya estaban los profesores de Holanda en el país se podría aprovechar el tiempo para otras cosas'. Esto dependía entonces de la creatividad por parte de la coordinadora y la Secretaría del PEGUP. Tampoco, el presupuesto después acordado, estaba bajo 'control' de los centros universitarios.

El no haber participado en las decisiones relativas al presupuesto por parte de las universidades fue un signo de distancia que podía haber sido un elemento de quiebre. Definitivamente el líder del PEGUP podría haber utilizado el desarrollo del presupuesto en una forma más positiva y de capacitación en función del 'fortalecimiento institucional', más aún en una situación donde en las clases prácticas con la municipalidad se hablaba de la necesidad de presupuestos municipales participativos. Como ya mencionamos, esta contradicción entre lo dicho y lo hecho fue un elemento de fuerte distancia y malestar por parte de la UPAO y la UNSA.

Presupuesto

Ya directamente al inicio del Programa, el líder y el coordinador del ITC decidieron sobre la división del presupuesto. Cuando se cortó el programa no había conocimiento sobre saldos ni tampoco la modificación del presupuesto fue muy transparente. Sin embargo, según la secretaria ejecutiva del FCPV: 'El resto del manejo del presupuesto fue transparente, como también el reconocimiento del espacio del FCPV. Aunque siempre había una tensión entre el 'centro' y la 'región'. Siempre había tensión sobre la parte administrativa de los fondos'.

Como ya constatamos, contradictoriamente, no había mecanismos parecidos a lo del presupuesto participativo en el programa PEGUP, resultando en problemas múltiples a nivel de recursos, liquidez, a nivel de rubros que no fueron previstos (como por ejemplo un rubro para publicaciones) y el no tener presupuestos para relaciones Sur – Sur.

A lanzar el producto la maestría se presentó como maestría internacional, con profesores, su plana docente extranjera. A la salida del proyecto la maestría de UPAO se oferta como parte del convenio con el ITC y IHS. Esto nos muestra la capacidad de utilizar la plataforma generada en este convenio. De esta manera la maestría se proyecta como una continuidad que garantiza la sostenibilidad. Esto nos parece una mejor estrategia de marketing.

Así, el impacto de la salida del PEGUP ha sido muy fuerte. No había una política post-proyecto preparada. Incluso algunos profesores pensaron que ya no habría una siguiente promoción de la maestría.

4.6 Conclusiones

Este tipo de programa no sólo debiera considerarse una contraparte económica, pero también una contraparte académica. Se debe exigir un tipo de calificación académica a los profesores locales como experiencia mínima. Sobre esta base se podrían poner las metas a ser logradas con la intervención del programa. De esta manera podrán haber incentivos para mandar a los mejores para ser capacitados. En Arequipa, sin tener este indicador, se ha desperdiciado algunas becas de capacitación.

En general la sostenibilidad de este tipo de programas es difícil de pronosticar porque las universidades nacionales están sometidas a muchos imprevistos difíciles de administrar, que pueden generar problemas en la gestión y el funcionamiento de la maestría. Es una de las dificultades que ha tenido que enfrentar el PEGUP. Sin embargo aún en este contexto difícil ha logrado resultados importantes. Su continuidad, desde la unidad de Postgrado requiere de una programación flexible y adecuada a las circunstancias del contexto.

Consolidar el avance en el fortalecimiento institucional de la universidad dependerá de las relaciones de las autoridades elegidas con el cuerpo docente y el estudiantil. Eso puede permitir pasar de la acumulación personal a la institucional en una relación horizontal. La imposición no funciona.

El PEGUP pensó su sostenibilidad sobre la base de:

- Recursos humanos calificados (un conjunto de formación y práctica de profesores, es decir contrapartes de profesores locales, al lado de un profesor holandés).
- Inserción del programa en la dinámica local. Vinculación lograda gracias al socio local: FCPV y otras instituciones internacionales articuladas con la red FCPV.

En la UPAO en la Escuela de Postgrado la parte institucional ha evolucionado en una forma progresiva en los últimos años y da una impresión positiva para el futuro próximo. Hay importantes avances en la parte de gestión administrativa, la Escuela ya tiene alguna capacidad de autofinanciarse, desarrolló poder de negociación ante las autoridades de la universidad y cuenta con un grupo de docentes motivados y comprometidos. Solo se aprecia debilidad en el personal contratado formado que no está todavía en la plana docente permanente por su inestabilidad laboral. Además, la maestría de la UPAO, a partir de los estudios de casos y la formación recibida ha abierto una veta interesante en la motivación del núcleo de docentes para la investigación, su desarrollo dependerá de decisiones futuras de la facultad y de la universidad. Para que un futuro programa de investigación sea exitoso se necesitará tomar en cuenta:

- Cambios en la carga académica que actualmente soportan los docentes, liberándola para programas de investigación;
- Financiamiento para los programas de investigación;
- Mantenimiento de los lazos con la comunidad para garantizar la relevancia de los productos y
- Una política universitaria de promoción de la oferta de servicios desde la Facultad.

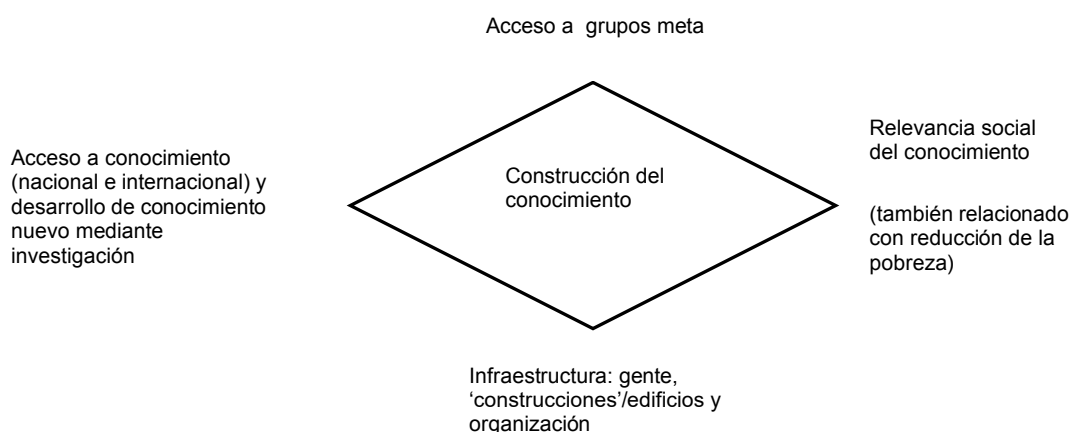
En la UNSA tenemos aún por formarse una estructura y una institucionalidad más sólida. Aunque existe la Sección de Postgrado, no se siente aún su fuerza institucional, ni su cuerpo docente consolidado. La UNI tiene su propio rumbo, el cual desconocemos.

En el PEGUP hizo falta pensar en esquemas adicionales y mecanismos para la:

- Renovación del conocimiento;
- Renovación de equipos, garantizando la continuidad del centro de cómputo, haciendo que éste se convierta en una necesidad de la universidad;
- Sostenibilidad financiera de la secretaría del PEGUP, que actualmente está en la oficina de FCPV. Es ilusorio pensar que las universidades involucradas paguen su mantenimiento. Sin un nuevo financiamiento de un donante nos parece difícil.

5. CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO

En este capítulo se evalúa los resultados e impactos alcanzados por el PEGUP durante sus cuatro años de ejecución en el Perú en cuanto a la construcción de conocimiento. Esta se basa en el análisis de documentos y evaluaciones, entrevistas, talleres y visitas a Trujillo, Arequipa y Lima. Aquí las observaciones están relacionadas con los cuatro puntos de la figura de abajo. Evaluamos si los nuevos centros de postgrado establecidos en las universidades regionales ya tienen suficiente nivel para poder reconstruir nuevos conocimientos en relación a la gestión urbana ambiental. Es otro aspecto de la sostenibilidad como centro educativo de nivel, asumiendo tareas para mejorar la educación superior.



5.1 Accesibilidad a nuevos conocimientos

El PEGUP ha puesto el énfasis en metodologías de análisis, en Estudios de caso, en experiencias en gestión urbana, en uso de herramientas tecnológicas para optimizar la gestión, lo que permitió a los estudiantes acceder a estos conocimientos, hacer propuestas concretas en su trabajo profesional, como por ejemplo en los casos del catastro en Trujillo, donde se involucraron hasta a 20 estudiantes de la maestría, y posteriormente en el atlas ambiental.

Los egresados de la maestría han crecido profesionalmente y diversificado su acción y se han colocado en campos profesionales tanto públicos como privados donde están recreando el conocimiento aprendido.

Según el director de la Sección de Postgrado de la UNSA, la renovación de conocimiento va a continuar pero con menor fuerza. Sería bueno mantener el respaldo de la combinación del PEGUP, porque esto lo toman más en serio. 'Un Peruano puede ser excelente, pero es de Arequipa, no es extranjero'. La gente valora más a los profesionales que vienen de afuera. Por eso es importante que continúe este vínculo.

La Maestría ha estado fuertemente relacionada con la gestión ambiental, un tema global y muy genérico. Los temas que se vienen trabajando en la Maestría se están multiplicando, por su propia iniciativa, en los estudios de pre-grado. También en cursos más cortos y más especializados. Ahora hay varias empresas de gestión ambiental en Arequipa, una de ellas formada por 4 ex alumnos de la maestría. En el futuro es importante bajar escala hacia temas medio ambientales más específicos, como monitoreo para desarrollar control ambiental o gestión de residuos sólidos, calidad de aire, etc. Desde la maestría y con las actividades con la municipalidad han

desarrollado la conciencia en la gente, pero ahora se necesita también especialistas en algunos de los campos de la gestión ambiental. Es importante que los resultados son motivadores. Ahora se está necesitando también un paquete más diversificado hasta una maestría a distancia, cursos modulares y ofertas más técnicas.

Según la coordinadora de la Escuela de Postgrado en Trujillo, el tipo de vínculo con el PEGUP ha cambiado el conocimiento que se produce en la universidad. 'Se nota que nuestros docentes han pasado por un proceso de evaluación integral, su mundo ha crecido. Han mejorado porque los expertos que han venido han traído una nueva visión de las cosas. Ahora tienen mayor compromiso de cambiar su propia realidad. Los docentes de Arquitectura y de otras facultades se han motivado para complementar su formación, estudiando en otros lugares para su perfeccionamiento y para el trabajo con otros actores de la sociedad'.

5.2 Accesibilidad a los grupos objetivo/meta

Según el Dr. Julio Díaz 'Los Estudios de caso coadyuvaron a que grupos fuera de la Universidad se acercaran e interrelacionaran con ésta, disminuyendo el divorcio que existía'.

En el caso concreto de Arequipa permitió que el tema ambiental se ubicara en la Agenda política como primera prioridad. En el caso de Trujillo el estudio catastral atendió una necesidad muy concreta altamente valorada por la Municipalidad. El estudio de caso de Nuevo Chimbote permitió la validación del proceso de Agenda 21. El Estudio de caso Ilo, sobre el balance de la participación en el marco de la elaboración de la Agenda 21, sirvió para reflexionar un proceso de 20 años, para aportar en la creación de una cultura de diálogo y para sustentar el marco normativo nacional.

Lo interesante es que actores no - universitarios participaron en el proceso educativo posibilitando la interacción entre quehacer académico y quehacer político social. Los Estudios de caso se convirtieron en la vía para aportes, información, conocimientos y lecciones aprendidas del quehacer de los actores sociales. La universidad aporta en metodologías para entender y recrear el saber popular. En ese sentido el PEGUP rompe los patrones tradicionales de formación del conocimiento acercándose a los procesos sociales y a sus actores.

PEGUP y la ciudad de Ilo

Ernesto Herrera, actual parlamentario, antes alcalde de la ciudad de Ilo, nos relata: 'Cuando se instala el PEGUP, la ciudad Ilo ya era conocida como experiencia exitosa de Gestión Ambiental. Más bien estábamos en la etapa de consolidar e institucionalizar lo aprendido cerrando el círculo del proceso de gestión. El PEGUP fue una oportunidad porque nos permitió contar con asesoría de alto nivel para elaborar el plan de desarrollo sostenible (Agenda 21) utilizando muchos instrumentos y nos facilitó un equipo de profesionales como el Dr. Julio Díaz, el Arq. Jorge Burga, la Arq. Lilibiana Miranda, Doris Balvín, entre otros. La municipalidad designó una partida de su presupuesto para este trabajo y también se recibió aporte del PEGUP como Estudio de caso'.

'El PEGUP aportó solo con los honorarios de un asesor, Dr. Julio Díaz, es decir con US\$ 15,000 dólares. El total gasto de la municipalidad provincial con sus consultores y la parte organizativa se calculaba cerca de 80,000 dólares. En todo caso el aporte de PEGUP no significa más del 15% del total. Adicionalmente se financió el evento de lanzamiento del proceso con la recuperación del IGV por actividades del foro sur, entregado directamente a la municipalidad con una resolución de donación el monto fue de \$ 1,500 dólares', según la secretaria ejecutiva, Arq. Lilibiana Miranda.

Dora Guillen, ex-regidora de la municipalidad de Arequipa y docente universitaria, opinó: 'La importancia de un proyecto como es PEGUP se debe a que se ha logrado con relativamente poco financiamiento generar procesos sociales importantes involucrando a actores claves, mientras que la Municipalidad de Arequipa le dio respaldo político'.

La elaboración del Estudio de caso sobre Agenda 21, se inició tratando el tema de descontaminación atmosférica que era primordial para la población. Se recogieron las iniciativas que ya existían en la comunidad sobre este tema desarrollando talleres, que culminaron en la concertación de los límites máximos permisibles y la aprobación de una propuesta de ordenanza municipal que logró captar lo que la población quería. Como se puede ver el impulso inicial logrado se debe a la *concertación*, una de las herramientas educativas propuestas por el PEGUP. Esta propuesta fue convertida en norma por la Municipalidad. Con esta experiencia se congrega luego a otros actores para elaborar el Plan de Gestión Ambiental (Agenda 21 de Arequipa) instrumento en el cual se definieron los programas y proyectos clave. Algunos de ellos se han desarrollado, también con el aporte de la maestría, otros aún están pendientes.

El PEGUP también permitió llenar graves vacíos de información. Algunas instituciones tenían información "guardada debajo de la mesa" y no querían compartirla. En esto fue importante el Estudio de caso del Altas Ambiental, liderado por la UNSA, que concentra una base de datos, que fue clave como información de base para estudios que se realizaron después y para la toma de decisiones en la municipalidad.

En Trujillo el proceso fue posible, porque ya había una realidad de relación municipalidad – universidad – ONG's que permitió el intercambio de experiencias, recoger avances de otras ciudades como Ilo, Arequipa y del activismo ambiental. La UPAO desde su creación ha tenido una vinculación orgánica con la Municipalidad de Trujillo, esto porque quien promueve y logra la formación de la Universidad es el mismo núcleo político que ha permanecido por varios períodos en la municipalidad. Se puede decir entonces que a la llegada del proyecto existían condiciones para articular el quehacer universitario con la dinámica local y que el proyecto capitalizó y proyectó esta realidad. Esto pudo lograrse gracias a la participación de la UPAO en la red FCPV.

Se dieron cuenta que es posible "luchar" con otros, aplicar nuevas metodologías ensayadas en otros lugares y aprender del éxito de otros. Este intercambio de conocimientos y experiencias ayudó a dinamizar el proceso de Agenda 21 en Trujillo. Según la Dra. Aurora Ruiz, 'También en el FCPV nos dimos cuenta de la necesidad de respetar el espacio de los otros trabajando juntos. Esto ha sido posible en la misma maestría, porque muchos de los alumnos formaban parte del FCPV y vinieron con la experiencia de trabajo de ONGs. En ese sentido la promoción del PEGUP por el FCPV fue muy importante en Trujillo'.

Con la experiencia de la maestría Nelly Amemilla, docente de la UPAO, graduada de la maestría y Regidora de la Municipalidad de Trujillo, proyectó significativamente su labor en la gestión urbana ambiental. Realizó actividades como liderar el Estudio de caso de Catastro encargado a la Universidad y ahora viene desarrollando, con la Municipalidad y las organizaciones barriales, el Proyecto de "ocupación guiada" en la parte alta de Trujillo.

Según el actual alcalde, la relación con la universidad ha cambiado. Antes del PEGUP la Municipalidad de Trujillo hizo convenios marco con todas las universidades, porque entendíamos que el rol de la universidad es de investigar sobre la realidad. Sin embargo, las universidades no han tenido institutos de investigación por lo que el

resultado de su trabajo no fue de calidad. Los estudios no llegaban a resultados concretos, muchas veces por falta de instrumentos.

En el caso del Estudio de caso del catastro se logró un mayor resultado, porque hubo una combinación de factores. El experto se insertó en la universidad y desde ésta dirigió el estudio involucrando a docentes, estudiantes y políticos. El entronque con la maestría fue la asesoría brindada bajo el liderazgo del experto.

El mecanismo que ha funcionado para tener acceso a los grupo meta ha sido el de partir de sus necesidades concretas: instrumento de gestión de ordenamiento urbano. Brindar a partir de esta necesidad un servicio de asesoría específico, que se concretó mediante el catastro. Este estudio sirvió como un detonante que abrió el panorama a la Municipalidad para proyectar su gestión al desarrollo sostenible utilizando las relaciones existentes. En este caso a partir del primer resultado (catastro) fue posible concretar un segundo: el atlas ambiental. En resumen la maestría es y ha sido una gran oportunidad para Trujillo, para dar ese salto tecnológico que la municipalidad necesitaba. Además, ahora las ONG's vienen a las conferencias en la UPAO y llegan también a la biblioteca establecida. A partir de allí algunos profesionales se han suscrito en cursos específicos de la maestría ('estudios continuados').

5.3 Relevancia social del conocimiento adquirido

En el Perú no existe una fuerte relación entre la universidad y la sociedad. Las pocas relaciones de cooperación se dan de alguna manera a través de proyectos de proyección social. Precisamente el programa PEGUP ha ayudado a desarrollar nuevos niveles de construcción del conocimiento, es decir que la universidad se nutra de la práctica para producir un real cambio de actitudes y que las habilidades se desarrollen en contacto con la realidad que se pretende cambiar. Los mismos alumnos manifiestan que han cambiado su actitud y ven el mundo ahora de otra manera.

Esto ha pasado en las Facultades de Arquitectura tanto en Trujillo como en Arequipa. Ejemplos que han hecho posibles este acercamiento fueron:

- El desarrollo de catastro en la municipalidad de Trujillo.
- El estudio de caso Ilo para poder reflexionar sobre un proceso de éxito de la Gestión Ambiental durante veinte años y que sustentan cambios normativos.

Precisamente el proceso de elaboración del Plan Integral de Desarrollo de la Municipalidad Ilo fue muy participativo y empleó diversos sistemas de recolección de información como: grupos focales, encuestas, trabajos de dibujos con niños, murales, cuentos sobre la visión de desarrollo de Ilo. Además permitió la participación de maestrístas de la UNSA quienes realizaron visitas de campo y analizaron y evaluaron las propuestas, aportando visiones bastante críticas. Esto permitió una retroalimentación de la practica hacia la Universidad. Después la universidad puede tener la posibilidad de aportar en los proyectos de desarrollo derivados de los ejes priorizados en el plan. Así como el desarrollo de un sin número de iniciativas.

En Arequipa el conocimiento que se ha dado se ve reflejado en el nuevo marco normativo a nivel nacional. Por ejemplo, por ley la municipalidad tiene que discutir su Plan de Desarrollo Sostenible. Proyectos específicos han sido trabajados sobre la calidad de vida en las zonas periféricas de la ciudad, sobre la interculturalidad de la ciudad como producto de las inmigraciones. También en este contexto se ha trabajado temas como maltrato a los niños y mujeres.

Fue un aspecto importante de las tesis la calidad de vida de la campiña (valle cultivado de origen pre inca en Arequipa), que esta amenazado por las inmobiliarias que quieren terrenos fáciles para la construcción. El uso de estos terrenos para la construcción de edificios puede tener grave incidencia en el futuro de la ciudad. Ahora un conjunto de gente alrededor de la maestría tiene una postura contra la ocupación de la campiña. Estos son temas que están directamente relacionados con la maestría. Como también los temas de desechos, el medio ambiente, el transporte urbano, los residuos sólidos (la basura). Son un conjunto de elementos que la ciudad no tenía presente y ahora si tiene protagonismo (sobre todo basura, transporte, campiña). Casi todos los cursos que han trabajados con la realidad de Arequipa y han tenido aplicación.

Resultados concretos del PEGUP en Arequipa:

Reconocimiento de las competencias municipales en calidad de aire, control de emisiones vehiculares hasta con alcances nacionales de reconocimiento. (El PEGUP a través del Foro Sur facilitó el proceso de encuentro entre los distintos actores).

- Elaboración participativa del plan de Gestión ambiental de la ciudad con planes específicos que posteriormente la municipalidad los ha seguido con el apoyo de la maestría: Reducción de la contaminación del aire, residuos sólidos, gestión de riesgos.
- Conformación de la Superintendencia del Centro Histórico que culminó con la declaratoria de Arequipa como Patrimonio Mundial de la Humanidad (UNESCO). Entrevista con Arq. Fernando Málaga.

Todos los estudios de investigación han estado relacionados con problemas de la sociedad. A cuatro años de este tipo de trabajo los estudios han tenido un impacto fuerte: Recuperación del río Chili y de la Campiña. 'Antes nadie hablaba de estos temas, ahora todos en Arequipa hablan'. Además, la naturaleza de los temas de tesis que eligen los maestrístas representan aportes y alternativas de solución a problemas ambientales y sociales concretos.

Es similar la situación en Trujillo, donde la relación estrecha con la municipalidad ha resultado en numerosos estudios prácticos que pudieron ser incorporados en el quehacer de la municipalidad. El caso más claro es el caso del Catastro, que ha servido para una gestión urbana mucho más sistemática y para un sin numero de iniciativas más.

Aunque en la UPAO ya había experiencia en los cursos de pregrado de trabajo con la comunidad, con la maestría esta relación se ha hecho mas orgánica y ha crecido. El PEGUP ha influenciado en este cambio y lo ha acelerado. En todas estas iniciativas el involucramiento de los miembros del Foro Sur y del Foro Norte de FCPV ha sido de primordial importancia. En el inicio, cuando se desarrolló el programa PEGUP – FCPV, ya había una relación fértil entre municipalidad – universidad. En este contexto el PEGUP facilitó el conocimiento de otras realidades a través del intercambio de experiencias de zonas como Ilo a otras como Arequipa y Trujillo con las ONG's ambientalistas. Esto posibilitó un contraste de realidades que enriqueció el proceso entre las universidades y los municipios. La incorporación de la municipalidad y de la UPAO en la red FCPV hizo posible intercambiar metodologías, aprendizajes y aprehender del éxito de otros. 'Aprendimos mucho y ampliamos nuestro horizonte' según la Dra. Aurora Ruiz, coordinadora de la escuela de Postgrado.

Precisamente el curso de maestría con sus temas relacionados a la gestión urbana ambiental permitía un desarrollo interesante que provocó procesos múltiples desde las municipalidades para desarrollar procesos de LA 21 con la participación ciudadana y específicamente las mujeres. En la UPAO se puede observar que los temas de las tesis de maestría están bastante vinculados a problemáticas sociales de la región lo

que permite una retroalimentación de los procesos sociales, de la sociedad hacia la universidad y apuntan a solucionar los problemas concretos del ambiente.

De organizaciones sociales informales de migrantes a gestión empresarial formal

'Una experiencia de Tesis'

Mi experiencia de vida se ha venido desarrollando dentro de estos lazos invisibles que en los últimos años diversos autores como Jürguen Golte, Norma Adams y Michaela Hordijk han dado cuenta de su existencia y de su importancia. Mediante organizaciones 'informales' de migrantes que promueven el desarrollo de sus pueblos y localidades.

Hablo de mi experiencia de vida ya que yo mismo soy parte de la primera generación de mi familia, que ha nacido en esta ciudad (Trujillo). Durante mi crecimiento he ido viendo y sobre todo sintiendo como miembros de nuestra comunidad de origen (paisanos de Huamachuco, sierra de La Libertad), vecinos de mi madre y mi abuela nos han dado la mano para poder salir adelante en esta nueva sociedad en la que intentábamos ingresar. A su vez, ya algo establecidos, nuestros familiares y paisanos llegaban a nuestra casa a alojarse o a pedir consejos de cómo asentarse de una mejor manera en esta ciudad.

Muchos de mi generación y mas los de la segunda y posteriores generaciones hemos seguido estudios superiores. Lamentablemente ya somos pocos los que hemos seguido estudios de post grado. Es por todos estos antecedentes, que una vez concluidos mis estudios de GUA Gestión Urbana Ambiental en la UPAO, oriente mi tesis al estudio esta clase de vínculos y organizaciones para entender como han podido influir en el desarrollo de nuestra ciudad, tanto en el aspecto urbano como ambiental.

En este proceso de investigación y debido a causas personales tuve la oportunidad de estar muy cerca a un vendedor de 'emoliente' (Emolientero) de quien aprendí que este tipo de negocio también es un medio por el cual los migrantes, en especial el estrato juvenil, logran ubicarse en nuestra ciudad, ya que estos empresarios brindan casa y comida además de algún dinero a sus jóvenes vendedores. En el proceso de estudio de los detalles de este mecanismo empresarial logré captar los detalles económicos y financieros. Esto a su vez me hizo ver que, como negocio, tenía altos niveles de rentabilidad. Con motivo de un concurso nacional de ideas empresariales desarrollamos con unos amigos un proyecto de inversión basado en este negocio (Emolientes). No llegamos a presentarlo al concurso pero logre motivar a un amigo que estaba interesado en invertir en un negocio que permita la generación de puestos de empleo que tanta falta hacen en el país. Cuando menos lo pensé me encontraba embarcado en un negocio.

Llevamos casi un año sacando adelante a Bebidas Naturales San Fermín. Al principio empezamos produciendo y comercializando las bebidas mediante la usanza tradicional, en cuanto a recetas y tipología de unidades de expendio; pero si mejoramos los procesos (para esto contratamos a un ingeniero agro industrial) y el diseño de los carritos, incorporando estructuras metálicas y tableros de acero inoxidable. Luego hemos ido desarrollando diversas recetas propias basadas especialmente en las dosis que algunas universidades, que han estudiado el tema, planteaban como optimas y también tomando en cuenta el sabor final.

Durante estas experiencias nos interesamos en desarrollar una bebida que se pueda tomar además de caliente a una temperatura ambiente y también helada. Es así que llegamos a nuestra línea que la hemos denominado EMO ICE. Dentro de esta línea tenemos sabores finales basados en el membrillo, tamarindo y otras frutas.

Por otro lado teníamos la inquietud de crecer y poder llegar a distancias mayores de las que permitía la movilidad de nuestras unidades en triciclo. Surgió la esperanza de poder llegar a envasar. Trabajamos durante meses evaluando y haciendo pruebas antes de sacar nuestro primer lote para un público cercano. Ante la acogida que tuvimos. Dimos un gran impulso a esta nueva modalidad de trabajo y ahora estamos produciendo dos bebidas envasadas las que estamos introduciendo con éxito en diversos estratos. Obviamente el crecimiento de nuestra empresa se da al ritmo que permite nuestro limitado capital. En la actualidad Bebidas naturales San Fermín se perfila como una empresa formal y con un gran futuro al corto y largo plazo.

'Cómo va mi investigación de Tesis?' Se detuvo mientras este año discurría. Ahora sin querer creo que esta experiencia puedo sistematizarla y ser un buen anexo de mi tesis sino una en si.

Valdemar Quevedo Lynch, ex-maestriza de Trujillo.

5.4 Infraestructura, recursos humanos, organización y materiales

- Centro de cómputo -

En las tres universidades con el financiamiento del PEGUP, se ha desarrollado laboratorios con servicios de computación de alta calidad que han sido muy útiles para desarrollar habilidades en SIG. Por ejemplo, en la facultad de Arquitectura de la UNSA antes no había un laboratorio y todavía es el único que existe. Tiene de todo:

fotocopiadora, computadoras, scanner, multimedia. Para la selección de los equipos dieron espacio a la Facultad para licitar, pero en Lima se decidió sobre la compra. Ha bajado un poco la importancia del laboratorio, porque está desactualizado y resulta muy costoso actualizarlo por la no compatibilidad de los equipos con lo que se encuentra en el mercado local. Se encuentra operativo y todavía es de utilidad para la maestría y otras tareas, pero encontramos algunas máquinas averiadas. Hasta ahora la facultad ha aportado solo con una computadora. En este sentido es necesario adaptar la compra de equipo a la realidad del contexto y lugar, donde va funcionar.

También en las otras universidades todas las máquinas de cómputo que compró el PEGUP se desactualizaron por la velocidad en que se desarrolla la tecnología informática. La UPAO, ha sido capaz de garantizar su sostenibilidad, dado que la rectoría da alta importancia a la tecnología informática en su universidad mediante un contrato con Hewlett and Packard. Esto hizo posible la renovación también del centro de cómputo de la Escuela de Postgrado. Según nos informó la secretaria ejecutiva y ratificado por el coordinador de la maestría de la UNI 'la UNI y el propio Foro también ya actualizaron sus equipos y programas cada uno con sus propios recursos', lo que no hemos podido verificar.

Por lo menos la UNSA no muestra grandes perspectivas de mantener sus instalaciones al día. Ahora para la Sección de Postgrado en la UNSA una posible forma de retroalimentación del laboratorio es el desarrollo de cursos de SIG. Hasta el año pasado estuvieron pensando solo en continuar con la maestría. Ahora ven más mercado en estos cursos cortos, estudios, e investigaciones, charlas y otras actividades que no resulten en costos adicionales, para mantener no solo el centro de cómputo sino la Escuela de Postgrado.

Ambas universidades regionales (la UNSA y la UPAO) cumplieron con proporcionar las instalaciones para las unidades de Postgrado, donde se ha desarrollado el programa PEGUP, lo que consiste en tres salas: una para cómputo, otra para la secretaria y una sala para clases. Desconocemos la situación tanto de sus instalaciones, como biblioteca y laboratorio de cómputo en la UNI.

- Biblioteca -

Había una partida en el presupuesto para libros y la adquisición de mobiliario y de material básico para la biblioteca y asesoría especializada para que pudieran hacer un buen manejo de su material.

Las bibliotecas de cada centro regional han tenido un cierto desarrollo, más en Trujillo que en la UNSA, donde hay muy pocos libros si se compara con la biblioteca del PEGUP en Lima. Se puede decir que sobre todo la oficina de PEGUP en Lima es la que mas ha fortalecido su biblioteca.

Según el Director de la Sección de Postgrado Arq. Ramírez: 'Un problema era que nunca supimos como acceder, no era una cosa transparente. No sabíamos el presupuesto, no sabíamos lo que había de saldo. Parecía que por voluntad del Florian (Líder de PEGUP) ofrecieron libros'. En la vitrina hay tal vez unos 50 libros con sus duplicados y varias copias de libros. Parece muy insuficiente la cantidad de libros, no se puede llamar una biblioteca. Aparentemente el control interno en la UNSA sobre los libros recibidos no ha sido el adecuado, porque según indica Liliana Miranda el número de libros entregados es similar al recibido por la UPAO.

En este aspecto la UNSA, UPAO y la secretaria ejecutiva del PEGUP, lamentan la poca transparencia en la compra de libros y en el control de gastos de este rubro del presupuesto. Sin embargo, se nota también la diferencia entre organizaciones: con su

tenacidad la coordinadora de la Escuela de Postgrado en Trujillo ha obtenido un buen número de libros, como también el secretariado del FCPV. Nos informó la secretaria ejecutiva, que en el caso de la UNI se adquirieron los libros a solicitud directa de la bibliotecaria del post-grado quien previamente consultaba con los docentes del post-grado de la UNI y se consumieron en dos o tres compras el grueso de su presupuesto de libros.

5.5 Conclusiones

El PEGUP se aprobó coincidentemente con el inicio de un nuevo período municipal comprometido con la gestión ambiental, lo que permitió la conjunción de esfuerzos y facilitó el desarrollo del proyecto tanto en Trujillo como en Arequipa. Además, en Arequipa en temas como contaminación atmosférica se logró potenciar el proceso que ya existía. Los avances son sustanciales porque implicaron inclusive acelerar la normativa nacional sobre calidad del aire.

Aportes en institucionalidad fueron:

- Fortalecimiento de las áreas académicas en dos de las tres universidades vinculadas con el PEGUP
- Fortalecimiento de los foros regionales
- Aportes a la pertinencia de los espacios de concertación urbano ambiental
- Fomento de la idea de que las municipalidades deben contar con unidades /direcciones para la gestión ambiental
- Fomento de la idea de sistemas nacionales y locales de gestión ambiental
- Propuestas de gestión ambiental de residuos, calidad del aire, ordenamiento territorial, información ambiental territorial (urbana y rural).

Ha sido muy fructífero el incluir paquetes de proyectos capaces de ser ejecutados de manera conjunta entre universidades y municipalidades para que el impacto de la acción se multiplicara de manera orgánica y para que la universidad capitalizara en fortalecimiento institucional.

En una nueva propuesta de cooperación será necesario incluir la actual demanda existente desde las municipalidades y demás actores sociales para desarrollar una respuesta educativa a la necesidad de ejecución de proyectos concretos derivados de los planes de gestión ambiental. Es decir, se requerirá de visión de profesionales con formación integral a la par con conocimientos especializados en algunos de los temas relevantes, como son calidad de agua y aire, ordenamiento territorial, manejo de residuos sólidos y el monitoreo. Esto es importante porque permitirá responder a las actuales necesidades de la población.

En su conjunto la valorización del programa es alto en eficiencia, efectividad y impacto, regular en sostenibilidad y bastante alta en relevancia sobre lo que trata el siguiente capítulo.

6. RELEVANCIA PARA PRIORIDADES DE LA COOPERACIÓN EXTERNA

En esta sección se presenta un análisis global del PEGUP en su conjunto con respecto a lo que se llama las políticas transversales de gobernabilidad, reducción de pobreza, género y medio ambiente (GAVIM). Estas políticas definen el objetivo principal de la política de cooperación al desarrollo del gobierno de los Países Bajos, tanto para la década pasada como para el enfoque sectorial. Hay que remarcar que la base para la valoración con respecto a las políticas GAVIM de la cooperación de los Países Bajos se puede encontrar en el análisis elaborado en los capítulos anteriores. Los aportes del PEGUP deben ser entendidos en términos relativos y no en términos exclusivos, porque fueron desarrollados conjuntamente con el FCPV, que en base a su organización triangular ha influenciado fuertemente en el aspecto de relevancia.

6.1 Relevancia para la reducción de la pobreza

Los aportes a la reducción a la pobreza no son inmediatos, sino más bien de mediano y largo plazo. Al fomentar una cultura de desarrollo, revalorando la planificación, la gestión pública y privada más eficiente y eficaz, se trataba de crear mejores condiciones para el desarrollo, que favorezcan el crecimiento económico duradero, pero al mismo tiempo, que estese armonice con el desarrollo social equitativo y el cuidado del ambiente.

La promoción de la gestión urbana ambiental, la elaboración de instrumentos para ello como las agendas ambientales, atlas ambientales, catastros, apunta a tener ciudades con mayores niveles de habitabilidad y competitividad. Estos factores están a la base de la posibilidad de la reducción de la pobreza por la vía del crecimiento económico con pre-distribución y no por la vía de los programas de alivio, que vienen fracasando sistemáticamente.

La formación de especialistas en gestión urbana ambiental es otro aporte a la reducción de la pobreza a través de los procesos de desarrollo. Pues los recursos humanos o el capital humano calificado es factor decisivo para el desarrollo. A mayor incremento de capacidades en los profesionales, se hace posible una gestión pública más eficiente, mejor diseño de políticas y normas, más eficiencia en la fiscalización, en el seguimiento y monitoreo, en la evaluación y retroalimentación de los procesos.

6.2 Relevancia para la protección ambiental

En términos amplios, el principal aporte se relaciona con la naturaleza misma del PEGUP, centrado en desarrollo de capacidad para una mejor gestión ambiental en una perspectiva de sostenibilidad.

Más específico, en Trujillo el apoyo en el desarrollo del Estudio de caso sobre el Catastro desencadenó un proceso multiplicador importante. Con este estudio la Municipalidad se modernice. Según el alcalde: 'Este era un anhelo de la Municipalidad que lo estuvimos tratando de realizar desde el 1980 y con el PEGUP esto fue posible, porque trajo nuevas ideas y tecnología y porque la Municipalidad tuvo la voluntad de hacerlo. Ahora estamos vinculados con registro predial en un 70% y a diciembre llegaremos al 100%. El catastro es un instrumento que permite a la Municipalidad sostenibilidad económica. Se ha mejorado la renta, porque el sistema permite hacer fiscalización selectiva y seguridad jurídica registral'.

La Municipalidad aprovechó el momento y luego estableció relaciones bilaterales con el ITC para desarrollar el Atlas Ambiental. 'Este se ha convertido en una herramienta tecnológica de información ambiental sustancial para la ciudad que nos permite generar datos confiables para tomar decisiones. Por ejemplo los hallazgos graficados en el Atlas han permitido tomar acción concreta de planeamiento y de ocupación del suelo y hacer una agenda con las necesidades locales. Con este sustento técnico se ha logrado tomar acciones para: el mejoramiento de la laguna de oxidación. Reubicar a la población en zonas de riesgo, con coordinación multisectorial. Monitoreo de riesgos y prevención de inundaciones (mediante la limpieza de drenes) y control de zonas de inundaciones mediante la construcción de canales. Todo ello ha elevado el liderazgo de la Municipalidad y su capacidad de concertación por contar con herramientas técnicas', según, José Murgia, alcalde de Trujillo,

El Atlas de Trujillo también sirve como sistema de información de la ciudad. La Municipalidad está interesada en difundirlo a las escuelas y ha establecido un convenio con el Ministerio de Educación que se llama: 'Aprendiendo a conocer el medio en el que vivo'.

En Arequipa el proceso multiplicador fue aún más deslumbrante después del desarrollo del Plan de Gestión Ambiental que resultó en el tratamiento concreto de un cantidad de problemas ambientales.

Avances logrados en Arequipa

En Arequipa los principales proyectos que se avanzaron con el inicial impulso del PEGUP y con contribuciones de la maestría, son: el programa de descontaminación atmosférica, que avanza en la definición de la normativa local, la planta de control de emisiones, estación móvil de monitoreo de la calidad del aire y concientización de la población. Además, en el programa de manejo de residuos sólidos se realizaron, con el apoyo de la maestría, una serie de estudios del sistema de recolección, disposición final y la posterior construcción de un relleno sanitario piloto y la reglamentación legal. En el Programa de recuperación del río Chili también ha habido varios estudios de maestrías. Actualmente se encuentra en trámite en la municipalidad un financiamiento de 18 millones BID. Por fin el Programa de protección de la campiña se ha consolidado con la aprobación del plan Director. Este es un instrumento de control que es muy valioso para proteger las áreas agrícolas de la presión por el uso de suelo urbano.

Talvez, lo más importante es, que finalmente en el año 2002 se ha conseguido incorporar en el presupuesto municipal una partida para implementar el Plan de Gestión ambiental.

Arq. Dora Guillen, ex-regidora ambiental de Arequipa

El PEGUP permitió contar con un asesoramiento adecuado, en varios niveles que llenó el vacío existente en la formación de funcionarios y especialistas en la concertación y facilitación de procesos así como en la organización de talleres por ONG's con apoyo financiero del PEGUP. El equipamiento técnico de los laboratorios permitió hacer el plan Director de Arequipa. En Arequipa no había al inicio ni siquiera estadísticas y los maestrías ayudaron con información clasificada.

PEGUP facilitó el intercambio de experiencias exitosas internacionales. Cabe destacar la visita de Rualdo Menegat, brasileño de Porto Alegre, compartió información sobre presupuesto participativo y el Atlas ambiental. La presencia del PEGUP permitió también la recuperación de la planificación como instrumento, el cual había sido desvalorizado como consecuencia de la desactivación del Instituto Nacional de Planificación. Talvez el único pero es que los funcionarios municipales no pudieron aprovechar las becas parciales que recibieron de PEGUP porque sus sueldos son muy reducidos. Según la secretaria ejecutiva 'la escasez de recursos en Arequipa es más evidente que en Trujillo, y esto ha marcado también una clara diferencia entre ambas universidades'.

Un resultado de todo eso ha sido que en el año 1999 la Agenda 21 de la Ciudad de Arequipa fue premiada a nivel nacional como la mejor experiencia de gestión ambiental. Tenemos que recordar, que fue sin duda alguna la triangulación del FCPV que hizo posible todo esto.

6.3 Relevancia para otras prioridades de la cooperación externa

- Gobernabilidad -

El PEGUP ha contribuido a crear condiciones para la gobernabilidad 'al incorporar en las actividades académicas y extraacadémicas, como dimensiones transversales, los principios básicos de una cultura democrática, que hace posible que las entidades públicas (Estado) y organizaciones sociales (Sociedad Civil) se reconozcan mutuamente como actores necesarios y con responsabilidades compartidas en los procesos relacionados con el desarrollo', según Julio Díaz. 'Otro elemento concurrente es la promoción de los enfoques de desarrollo sostenible. Se orientan a revertir la insostenibilidad de los modelos vigentes de desarrollo que son la mayor razón de la pobreza, la exclusión social, el desempleo y la degradación ambiental. La incorporación y revaloración de la planificación del desarrollo, el desarrollo local, la gestión urbano-ambiental, y los enfoques de dialogo, construcción de consensos y definición de compromisos en el marco de visiones compartidas de futuro, contribuyen efectivamente a establecer reglas de juego claras y estables en las relaciones de los actores públicos y privados. Esto, a su vez, determina la transparencia en la toma de decisiones, la mutua confianza, la mayor credibilidad, condiciones necesarias para el incremento de la eficiencia y eficacia de la gestión pública'.

Por esta vía se refuerza no sólo principios y valores, sino se estimula el cambio de actitudes de personas e instituciones en una perspectiva en que el desarrollo aparece como un derecho colectivo de todos, pero al mismo tiempo como una tarea de todos. Se trata así de una corresponsabilidad público-privada, lo que hace más estable y gobernables las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, pero también más efectivas las intervenciones pro desarrollo. En este marco PEGUP apoyó varios procesos de AL21, que entre otras cosas busca precisamente incrementar la gobernabilidad en las ciudades.

La Agenda 21 Trujillo

En Julio 1998 se aprueba para PEGUP-UPAO la realización del catastro de Trujillo como uno de los 3 Estudios de Caso para desarrollar en el norte del país, a manera de reforzamiento institucional de la Municipalidad provincial de Trujillo. El PEGUP-UPAO le dio un mayor impulso al catastro de la ciudad de Trujillo por cuanto facilitó su implementación apoyando en el desarrollo de metodología de trabajo, asesoría especializada permanente a través de ITC, la promoción de nuevos convenios, la difusión de la experiencia y el auspicio a la elaboración del proyecto. El Estudio de Caso da cuenta del avance alcanzado por la Municipalidad tanto en el uso de SIG (GIS) y del sistema de codificación, como en sus aplicaciones para fines fiscales y de planeamiento urbano.

Desde 1998, la Municipalidad Provincial de Trujillo y el conjunto de Instituciones Públicas y Privadas de la localidad, han venido impulsando un proceso continuo y participativo de planificación y gestión, que mediante la construcción de alianzas entre las autoridades locales y la sociedad civil organizada, busca elaborar políticas e impulsar acciones dirigidas a alcanzar el Desarrollo Integral y Sostenible de Trujillo y su área de influencia, bajo el proceso denominado Agenda 21 de Trujillo.

Teniendo como marco referencial la Visión Estratégica de Desarrollo de Trujillo al 2015 y los Objetivos Estratégicos formulados: mejoramiento de la Gobernabilidad Local y Regional, Desarrollo Social con Equidad, Ciudad Ambientalmente Sostenible, Crecimiento y Desarrollo Económico Sostenible, y Desarrollo Territorial Sostenible, se viene impulsando proyectos y programas debidamente identificados.

A la fecha se han trabajado en diversos temas como: el Plan de Manejo y Desarrollo del Centro Histórico, el Plan de Acción por los Niños de Trujillo, las Redes de Juntas Vecinales, Municipios Escolares y Clubes de Madres, los Planes de Desarrollo Local Distrital y de Ordenamiento Urbano, el Plan de Acondicionamiento Territorial Provincial, e Plan de Acción para la Protección y Preservación del Valle de Moche y el Plan de Preservación y Mitigación de Desastres, el Sistema de Información Metropolitana de Trujillo y el Sistema de Información Catastral Urbano.

La información del Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (SIMTRU) con tecnología SIG, ha sido identificado como una de las acciones prioritarias del Plan Estratégico de Trujillo, dentro de su objetivo Estratégico de 'mejoramiento de la Gobernabilidad local y Regional'. Dentro de este, esta el proyecto Piloto Sistema de Información catastral Urbana de Trujillo, que tiene como fin constituir una importante herramienta para las Instituciones Publicas y Privadas en la planificación y gestión territorial, ambiental, y empresarial de la ciudad.

Véase: 'Sistema de información Catastral Urbana Trujillo', 2001

El FCPV ha acompañado de cerca este proceso y lo ha alimentado. El PEGUP brindó el espacio para sistematizar estas experiencias y proyectarlas en propuestas normativas para la descentralización.

Entre los instrumentos que se han desarrollado, y que han sido incluidos en las leyes, destacan: planes de desarrollo concertados, presupuestos participativos, espacios de concertación, rendición de cuentas, vigilancia ciudadana, en la Ley de Bases de la Descentralización (Ley No 27680), la ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (Ley 27867) y en la recientemente promulgada Ley Orgánica de Municipalidades. 'Las leyes se han nutrido con prácticas concretas y justamente las leyes que provienen de experiencias concretas son mas efectivas', según Ernesto Herrera, parlamentario.

- Mujer y desarrollo -

Otro elemento de la gestión urbana ambiental es precisamente la problemática de asentamientos humanos, construcciones espontáneas de casas y el crecimiento urbano en una forma ordenada con acceso de agua potable y caminos, evitando invasiones, conversión de tierras productivas y zonas de riesgo a uso residencial. Cabe señalar el rol que cumple la mujer en el desarrollo local en una búsqueda de estrategias de desarrollo para lograr mejorar la calidad de vida de su comunidad. Es exactamente en este papel que la gestión urbana ambiental ha dejado sus frutos.

6.4 Conclusiones

Como hemos visto el PEGUP se desarrolló en contextos favorables tanto en Trujillo como en Arequipa, que le posibilitaron saltos cualitativos en la gestión ambiental local, fortaleciendo relaciones ya existentes y multiplicándolas (caso Trujillo), dinamizando la gestión ambiental local caso Arequipa). En la ultima el rector que suscribe el convenio es luego elegido como alcalde de la ciudad con un 70% de los votos. La Arq. Guillén, promotora de la maestría, fue elegida regidora ambiental de la Municipalidad. La inauguración de la maestría se da con la presencia del nuevo gobierno municipal. En estos contextos se produjo el encuentro entre los nuevos conocimientos y recursos tecnológicos, que traía el PEGUP, y las necesidades de la Municipalidad. Se pudo así atender los problemas ambientales con el apoyo de los maestrías que participaron en estudios que fueron requeridos por la gestión local. Este primer impulso generó sinergias con otros programas. Entonces el proyecto 'siembra una semilla en terreno fértil'. Sin el PEGUP este contexto favorable no habría sido aprovechado y no habría pasado nada.

Precisamente la maestría con sus temas relacionados a la gestión urbano ambiental permitía un desarrollo interesante que provocó procesos múltiples desde las municipalidades y desarrollar procesos de Agendas 21 con la participación ciudadana y especialmente las mujeres. Los temas de las tesis de maestría están bastante vinculados a problemáticas sociales de la región lo que permite una retroalimentación de los procesos y problemas sociales, los procesos de la sociedad hacia la universidad y apuntan a solucionar los problemas concretos del ambiente.

No fue así el caso en Lima, contexto muy diferente con necesidades distintas. Allí el aporte fue mucho más reducido. Se puede aprender de esto la importancia de desarrollar este tipo de programas donde se encuentran condiciones favorables, que ayudan a consolidar y multiplicar procesos. Colocar a la Universidad de cara a la realidad es un proceso largo.

Entonces la primera fase del PEGUP muestra una relevancia muy marcada. Esta relevancia se ha mantenido durante el transcurso del programa. Sin embargo, en una segunda fase se tiene que adaptar a las nuevas exigencias del gestión ambiental territorial, tanto rural como urbana.

7. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

1. El PEGUP fue un programa sumamente innovador por su clara relevancia social y la “triangulación” de actores académicos, autoridades locales y sociedad civil. Constituye un excelente aporte en la vinculación Universidad - sociedad.
2. La metodología de “triangulación” que se ensayó en el FCPV y se validó en este proyecto permitió dinamizar significativamente la oferta de servicios por la combinación de actividades académicas y extra curriculares, lo que posibilitó la generación de múltiples vínculos. En este proceso se produjo un ínter aprendizaje entre las IO y sus socios locales. Está claro que la participación del Foro Ciudades para la Vida ha significado un aporte sustantivo positivo en estos logros.
3. Existieron condiciones especiales en Arequipa y Trujillo de alta motivación en los actores locales para el desarrollo del programa, que permitió su rápido arranque y la continuidad del proceso.
4. Los Estudios de Caso fueron muy importantes para colocar a la universidad de cara a la comunidad, sin embargo, no fueron suficientemente aprovechados para fortalecer institucionalmente a las Universidades a pesar de que ganaron imagen y prestigio.
5. El grado de desarrollo de los programas de postgrado y la cultura organizacional en cada universidad era diferente, sin embargo, la estrategia de intervención, así como los productos ofrecidos, fueron los mismos. Quizás la UNI requería solo una parte del programa.
6. Un programa como el PEGUP diseñado para 8 años, solo fue financiado en su primera fase de 4 años, lo que generó falsas expectativas y frustraciones.
7. Una debilidad del proyecto fue la poca transparencia de su manejo. Las contrapartes locales tuvieron poca capacidad de incidir en su cambio. Esta situación se vio agravada por el recorte del proyecto y la reasignación de partidas con el cierre del mismo, sin conocimiento de las contrapartes locales.
8. El diseño del PEGUP debió considerar un margen amplio para la adaptación de la oferta de servicios durante su ejecución (estrategia diversificada). No convenía definir todos los rumbos desde el diseño. Ello, debido a la dimensión del proyecto, al grado de complejidad de la relación con las universidades y a la necesidad de adaptarse a sus requerimientos.
9. En el desarrollo del PEGUP los socios locales no tuvieron suficiente capacidad de negociación sobre la oferta, solo en el caso de la UNI se hicieron algunos cambios a la oferta, pero no lo suficiente como para lograr mantenerse la relación.
10. De acuerdo al diseño del proyecto, el secretariado ejecutivo del PEGUP debía ser pagado por las universidades para su sostenimiento económico. Este nunca se realizó. Sin embargo, en cierta manera en la práctica ha funcionado un “secretariado descentralizado”, donde cada universidad puso sus bienes y servicios al alcance del programa, lo que permitió un diálogo más horizontal y compartir algunas decisiones. Esto no fue suficientemente internalizado y

aprovechado por el PEGUP. La estrategia de sostenimiento económico de un secretariado ejecutivo no fue posible, debido a la escasez recursos generados por las maestrías.

7.1 Recomendaciones

1. Es indispensable consolidar este proceso de fortalecimiento institucional mediante un nuevo convenio que promueva un programa que incorpore la diversidad de problemas y capacidades que han logrado detectarse. Este programa debe ser suficientemente flexible para permitir: 1) la cooperación y el tratamiento interdisciplinario de los problemas. Esto significa que debe garantizar la participación de especialistas de distintas áreas académicas; 2) la priorización de los problemas que se abordan de manera que se satisfagan tanto los objetivos académicos, así como los del desarrollo de la sociedad. Una preocupación común es la gestión para recuperar el medio ambiente y fortalecer los programas de control de emisiones.
2. Es importante para la consolidación del proceso de la primera fase del PEGUP financiar todavía actividades del seguimiento. Existe un gran cantidad de manuales y otros trabajos del PEGUP que esperan su publicación y amplia circulación en el Perú e internacionalmente. El FCPV debería hacer uso de los fondos restantes del PEGUP para lanzar estas publicaciones como ultima actividad del PEGUP. Los fondos restantes están administrados por el IHS (Departamento de Gestión Urbana Ambiental) y están siendo designados por el IHS para culminar los doctorados, para nuevas becas y/o para un curso de 'refresher', para lo que no hay suficiente demanda, según el ex-lider del PEGUP. El SAIL debería autorizar al FCPV al uso de estos fondos, según una agenda de publicaciones y diseminación.
3. En un convenio como tal, para el proceso de selección de las instituciones socias e Universidades debe considerarse un análisis del contexto específico de cada una de ellas, para detallar la estrategia de intervención, así como la oferta de servicios en función a las necesidades de cada institución. Uno de los criterios clave en la evaluación debería ser el de confiabilidad de que la contraparte va a cumplir con sus compromisos.
4. Una flexibilidad en la oferta de los servicios de parte de las OI de acuerdo a las necesidades de las Universidades y las instituciones participantes puede ser muchísimo mas útil y provechosa para la contraparte local.
5. La dirección de este tipo de proyectos debiera considerar sistemas colegiados de gestión entre las IO y los socios locales que en lo posible no requieran de la repatriación de personal extranjero. Un programa de cooperación co-ejecutado puede tener otro tipo de dinámica.
6. Un programa de la dimensión del PEGUP debe incluir presupuesto para evaluar su avance a medio término y auditar contablemente cada año su manejo financiero. Siendo esto importante para producir ajustes al mismo y difundirlo adecuadamente a todos y cada uno de los participantes del programa.
7. Un futuro programa debe tener en cuenta presupuesto para publicaciones, intercambios Sur-Sur, becas para tesis de maestría. Las variaciones del presupuesto se deben hacer en dialogo abierto con los socios locales

debidamente verificado, evitando así situaciones como el corte unilateral de las becas de doctorado y otras partidas.

8. En un futuro proyecto debería establecer un secretariado descentralizado en el cual se compartan decisiones en un diálogo horizontal, esto puede permitir una sostenibilidad de éste en el mediano plazo.

7.2 Perspectivas para el futuro

El programa PEGUP, concebido para dos fases de un conjunto de 8 años, se discontinuó al terminar la primera fase, a la mitad del camino, por el cierre de SAIL (cambios políticos). Además, la embajada no se siente responsable por la continuidad de este programa porque nunca fue de su competencia.

El programa ha lanzado un proceso concertado que ha contado con la participación activa de la ciudadanía. Se ha sembrado confianza y también mucha expectativa. La experiencia ha avanzado significativamente, pero es necesario recrearla y sobre todo continuarla, pues el corte tendría consecuencias muy graves significando el retroceso de lo avanzado.

Nuffic (organización holandesa que coordina el nuevo programa de educación superior) esta llevando a cabo un proceso de diagnóstico en Perú para definir su nuevo programa de educación – capacitación post-secundaria en el sector de medio ambiente para el Perú, que debe resultar en el fortalecimiento de instituciones en el Perú. Este nuevo programa de Nuffic tiene que andar complementario al programa bilateral – temático, que esta basado en los Sub Sectores Cambio Climático – Bosques y Biodiversidad – y Gestión de Agua en Cuencas. Estos temas fueron priorizados a fines del 2000 inicios del 2001 que dejó de lado el tema urbano. Por medio de la embajada el Nuffic inició un diagnóstico de las necesidades de capacitación para definir perfiles y prioridades. A partir de este diagnóstico el país tiene que definir sus demandas específicas y en base a esta propuesta se abrirán licitaciones en Holanda donde puedan participar no solo universidades pero también otros centros de capacitación o/y consultores.

Este nuevo proceso no es para financiar un PEGUP II, según mencionó Jolie Franke responsable de Nuffic para el Perú. Los esfuerzos invertidos en un programa como el PEGUP se quedan a medio camino por el cambio de políticas, dejando lamentablemente discontinuado un programa muy interesante.

7.3 Búsqueda de nuevos fondos

Dentro la cooperación holandesa no vemos perspectiva para el futuro financiamiento de una segunda fase del PEGUP. La única perspectiva es un cambio de rumbo. Este consiste en presentar un programa en gestión ambiental para su financiamiento, que parta de la experiencia de PEGUP y traduzca esta a un nivel más amplio, integrando lo ambiental urbano a una propuesta mayor. Este programa se debe encontrar dentro de las prioridades del programa bilateral. En este marco también hay posibilidades para cursos hechos a la medida, cursos de actualización ('refresher courses'). La licitación quiere decir que en Holanda todas las instituciones tienen las mismas posibilidades de ganar. 'También el IHS o el ITC puede ganar esta licitación, pero no necesariamente', según Kees Konstapel de la embajada en Lima.

Según indica Kees Konstapel, los proyectos considerados en otros países son bastante diversos y han dado lugar a la presentación de propuestas no solo de universidades e institutos superiores sino también de ONG's. Entonces, se podría ubicar un nuevo programa de educación superior en un consorcio entre el FCPV y otras iniciativas existentes en gestión ambiental. Este programa debe integrar lo urbano y lo rural, con especializaciones o menciones en temas de prioridad de la cooperación holandesa: Gestión del agua, eficiencia energética, cambio climático, biodiversidad y ordenamiento territorial (urbano – rural).

El consorcio podría darse entre Universidades que son parte del FCPV o entre el FCPV y otras ONG's, integrando a las Universidades que son parte del FCPV. Este programa puede combinar una oferta educativa muy flexible: cursos a la medida, módulos integrados a un programa de especialización mayor, tipo maestría o diplomado, que incluyan actividades en el Perú como en Holanda. Para garantizar el nivel de la oferta académica se puede establecer convenios específicos con las OI de supervisión de la calidad de los contenidos.

La demanda que abre el mercado laboral para maestrías en gestión ambiental en el futuro requerirá combinar una formación generalista con mención en alguna de las especializaciones que demanda el mercado. Temas pueden ser: Calidad ambiental (aire, agua, suelos), Ordenamiento ambiental territorial, Manejo integrado de zonas costeras y gestión de riesgos, Aprovechamiento sostenible de la biodiversidad, Manejo e implementación de instrumentos de gestión ambiental aplicables a la gestión pública y privada y Gestión de conflictos ambientales.

Un nuevo programa tipo PEGUP deberá tomar en cuenta desde su formulación mecanismos para integrar planes específicos para incentivar el rol de investigación que le corresponde desarrollar a la universidad.

APÉNDICE 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA

SAIL programme Terms of Reference for Evaluation – overarching projects – and Lessons to learn, November, 2002

1. Background

The SAIL Projects Programme (SAIL Projecten Programma: SPP) originates from the Programme for International Education (Internationaal Onderwijs Programma; IOP). The latter dates back to 1992 when it was still managed by the Ministry of Foreign Affairs in The Hague, by DPO/IO currently renamed Directorate for Cultural Co-operation, Education and Research/ Education and Developing countries (DCO/OO).

In 1994 – at the request of the Minister for Development Co-operation – the Netherlands institutes for Higher International Education⁴ formed the SAIL Foundation, thus paving the way for the transformation of a major part of the IOP into the SAIL Projects Programme.

In 1996 the SAIL Project Bureau (SPB) was established as implementing body of the SAIL Foundation. The IOP budget for 1996 was 16 million NLG, which in 1997 was earmarked as SPP budget and increased to 20 million guilders annually.

In 1998 the SPB became involved in the monitoring and administration of the fellowships programme International Education with an annual budget of 40 million NLG.

Late 90-ies the Netherlands Government (ministries of Finance, Education and Development Co-operation) called for innovations in the field of international education, eventually leading to a major reshuffle in the various programmes for international Education and in the subsequent budgetary provisions. In 2002 three new International Education Programmes were launched related to Institutional Development and Human Resource Development. As a result the SAIL Projects Programme in its present form will be terminated by the end of 2004. Hence the need for SAIL Project Bureau will cease.

In view of the new developments and according to plan the SAIL Project Bureau has been integrated in the Netherlands organisation for international co-operation in higher education (Nuffic). Nuffic is designated to be the Inter Mediar Organisation (IMO) in particular to execute and manage both content-wise and financially the three new programmes for International Education:

- (i) *Netherlands programme for institutional strengthening of Post-secondary education and Training capacity (NPT);*
- (ii) *Netherlands Fellowship Programme, academic programme (NFP-AP), fellowships of one or more years for academic degree;*
- (iii) *Netherlands Fellowship Programme, training programme (NFP-TP), fellowships not exceeding one year for short courses and tailor made training.*

Annually a total budget of € 55.26 million (equivalent to 122 million NLG) will be available of which € 30.8 million (equivalent to 68 million NLG) is earmarked for ID programmes and € 24.5 million (equivalent tot 54 million Dutch guilders) for HRD programmes.

2. SAIL Projects Programme and the rationale for its evaluation

The specific objectives of the SPP, as formulated in 1996⁵, are twofold:

1. to contribute to sustainable improvement and strengthening of the overall performance of (counterpart) institutes and organisations in developing countries, involved in Higher

⁴ The International Institute for Infrastructural, Hydraulic and Environmental Engineering (IHE/Delft), the Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS/Rotterdam), the Institute of Social Studies (ISS/The Hague), the International Institute for Geo-Information Science and Earth Observation (ITC/ Enschede), Maastricht School of Management (MSM) later joined by Wageningen University and Research Centre (WUR).

⁵ Financial agreement SPP between SAIL and the Minister for Development Co-operation, November 1996,

Education, in particular in "post-graduate training" and "higher professional education" and related research (*institution building*);

2. to contribute to the qualitative and quantitative enhancement of educated professionals (human resource development).

Under these objectives special attention is to be given to:

- the (direct or indirect) effect of the intervention on poverty alleviation and environmental degradation;
- equal access to (quality) education for both genders, for ethnic minorities and economically under privileged;
- co-operation between the Netherlands institutions;
- donor to donor co-operation.

Under the Netherlands foreign and development policy "human resources" and "knowledge infrastructure" are considered determining factors for the development of a country. The SPP is seen as an instrument to arrive at the sustainable improvement of this knowledge infrastructure. The overarching aim of International Education (IE) programmes is thus defined as contributing *"to expand the human resources capacity and advance its quality in developing countries, based upon the needs of these countries and in compliance with Netherlands policy principles"*⁶.

The objectives formulated at both the SAIL Programme level and the National Policy level form the framework in which the activities of the SAIL projects take place. As such this forms the context for the integrated evaluation.

- Rationale -

The SPP objectives are in line with those of the erstwhile International Education Programme (IOP).

In 1996 the management, administration and monitoring of those IOP projects, which were executed by the SAIL Institutions, were handed over to the SPP as per "Protocol of Transfer" dated November 16, 1996. Several of these projects were approved as early as 1992.

Thus, the SPP – although only 6 years old – can rely on 10 years of experience in international education interventions. In view of this and given the current developments and policy innovations in International Education it is felt appropriate to identify "lessons learnt" over the SAIL period⁷, taking into account that some of the projects originate from the IOP. This being the first reason for the integrated evaluation.

The accumulated lessons learnt from the evaluation of a selection of projects will in particular benefit the International Education Institutes, both the Dutch as well as the counterpart organisations. Furthermore it would benefit the new programmes for ID and HRD (like the NPT, NFP-AP, NFP-TP). And finally it possibly could be of interest as well to policymakers of the countries involved.

A second reason is vested in the current ongoing projects that require additional funding to either strengthen the sustainability of the "results achieved" or to continue unfinished activities started under the SPP, which are not eligible for funding under the new programmes. This applies in particular to projects, which will not be able to execute a second (follow-up) phase under the present SPP, due to its phasing out. The evaluation results could facilitate obtaining funding from other sources.

⁶ Beleidsuitgangspunten en criteria voor de uitvoering van het IOP-SAIL, April 18, 1996.

⁷ The envisaged evaluation will focus solely on the SAIL PP and not on the fellowship programme, as this has been part of the SPB portfolio since 1998 only and exclusively for financial administration and co-ordination.

3. Evaluation Aim, specific research questions and related objectives

The primary aim of the evaluation is formulated as:

- **to draw forward-looking lessons from past experiences.**

More precisely to identify lessons learnt (and how they were learnt) at project level, from the SAIL projects as executed within the framework of the SAIL Project Programme. The prospective learning areas are briefly described under 5. The accumulated lessons learnt can be formulated for the SAIL Pr. Programme.

A secondary aim is:

- **to assess the "state of the art" for selected SPP projects and if appropriate to make recommendations for the future.**

More precisely to assess the opportunities and points for improvement, thus providing justification as to why and how projects could best be continued.

To be able to draw lessons in the broad context of IE policies the achievements of the assistance since 1996 (cq 1992 where applicable) have to be established at the operational project and programme level levels. This leads to the following three research questions:

1. Have the various activities/interventions developed per project contributed to achieving the specific project aims as formulated in proposals and possibly amended in other documents?
more specified:
 - to what extent have the planned inputs to the individual projects been provided
 - to what extent have the planned outputs of the individual projects been achieved
 - to what extent have the activities met the objectives of the projects
 - to what extent will the intended results of the activities be sustainable
2. Have the individual SAIL-projects contributed to achieving the objectives of SPP:
 - a. to enhance the capacity and quality of human resources in developing countries
 - b. to improve and strengthen the overall performance of specific institutions as described above?
 - c. to what extent have the programme framework and the operational mechanisms influenced the implementation and the outcome of the projects.
3. To what extent have the joint SAIL Projects contributed to the aim of the SAIL programme as a whole in relation to the Netherlands International Education policy viz. *the growth of the capacity of human resources and advancement of its quality in developing countries, based upon the needs of these countries and in compliance with Netherlands policy principles?*

- Objectives -

To properly answer the research questions the following evaluation objectives are defined:

At project level to evaluate ongoing projects in terms of results achieved, whether these were relevant in the context of the overall project aim, its effects and efficiency, sustainability (academic, organisational/institutional, financial) and potential for further development.

At programme level to assess what results the joint projects brought about and whether this was relevant in the context of the program objectives, and whether it strengthened the institutions and enhanced the capacity and quality of human resource and if so, in an effective and efficient and sustainable manner.

These objectives will be further elaborated at project and programme level in an analytical frame, which will guide the evaluation process (see further under 5).

4. Scope and evaluandum

The scope of the evaluation will encompass the entire "institutional landscape" in which the activities of the individual projects from the SPP are taking place. The prime focus will be on the supported and supporting institutes (partner institutes in developing countries and in the Netherlands) as well as the regional and national context in which the projects were undertaken.

Secondly it will include the SAIL programme, its organisational structure and system as a whole. Thirdly selected also relevant actors, systems and determining factors will be included.

The complete SAIL project portfolio dating back to 1996 up to 2002 will form the resource base for the evaluation, including relevant developments of the pre-SAIL period for projects, which originate from the IOP. On basis of a number of criteria (see 6, methodology) a representative selection of projects to be evaluated will be made.

Besides, project files and documents (such as annual reports of SPP, guidelines for SPP project formulation, progress reports, documents of national and international (sector) agencies will be studied.

5. Areas for learning and analytical framework

Human resources capacity building, quality-wise and quantity-wise (based upon the needs of the developing countries and in line with the Netherlands policy) will be the main issue for assessment.

Within this broad field the focus – as this is the SPP mission – will be on the strengthening of such human capacity through building of (empowering) institutes involved especially in post-graduate and higher professional education and related research.

The assessment of the various project interventions may teach interesting lessons in the field of human resources development and institution building. A number of specific learning areas are already distinguished, in addition to yet unknown areas of learning which may emerge in the course of the evaluation. To name a few of these areas:

- The process of need identification and project preparation;
- The finances available;
- The mix of activities developed (such as course development, training, research);
- The management style and administration;
- Nature of partnerships;
- Support rendered;
- Monitoring of progress.

These areas are to be further detailed at both project and programme levels, in key issues, evaluation criteria and indicators. This subsequently requires a system of validation, which would make it possible to aggregate and compare the evaluation results to eventually make a general judgement in terms of relevance, efficiency, effectiveness and sustainability in the context of the SPP overall aim. The learning areas and key issues are to be further elaborated in an analytical frame that will serve as guide in the evaluation process. A first set up of such frame is attached (Annex 1). The OECD definitions are used for the terms: relevance, efficiency, effectiveness and sustainability.

6. Approach, methodology and organisation

- Approach -

The evaluation is envisaged to take place in a number of phases:

1. Acquiring broad support for the ToR particularly from the IE-institutes in the Netherlands, their partner institutes and the Netherlands donor;
2. Elaboration of a plan of "actions to be taken", addressing among others projects selection, analytical framework of the evaluation, evaluation methods, identification of Support Group members, timetable and prospecting national evaluators;
3. Preparing a schedule for Support Group briefings and consequent briefing of the IE-institutes;
4. Identifying/selecting relevant documentation, and identifying resource persons including earmarking groups of trainees and employers for interviewing;
5. Desk study of selected policy, evaluation documents and analyses of project files resulting in an update of the analytical frame and key issues to be addressed;
6. Field evaluations by various evaluators (within the analytical frame designed) of approximately 10 representative projects;
7. Compiling data collected, reviewing, analysing;

8. Drawing lessons at programme level with stakeholders possibly in a Regional Meeting;
 9. Drafting the reports and presenting and discussing results with peers.
- The various phases may overlap in time.

- Methodology -

Through this integrated evaluation valuable lessons to learn will be accumulated. This evaluation is to be done bottom-up, through a widely set-up evaluation of individual projects. Including the analysis of already existing project documents and evaluation reports. Subsequently the data collected will be assessed and supplemented in the context of the SAIL Programme and its overall objectives, which are based upon the donor's policy for International Education.

A number of SAIL projects have already been evaluated, the results of which may be used. Additionally, a maximum of 11 other projects will be evaluated, selected on a number of programme and project features such as:

- the sectors covered by the interventions;
- proportional representation of (Netherlands-based) IE Institutes;
- geographic distribution;
- partnership arrangements between institutions;
- phase of project implementation;
- "learning" potential.

Selected projects are to be analysed using a combination of tools including field visits, interviews with SAIL institutes and other resource persons (e.g. students/alumni) and desk research.

The evaluation will be executed in close co-ordination with, and with participation of, the institutes at stake. Interviews, self-assessment through workshops, focus group discussions and teleconferencing are among the methodologies to be considered.

Participatory methods are advocated considering that self-assessment gives the best learning spin-off.

- Organisational aspects -

A number of functions are discerned in the process of the evaluation.

1. *The evaluation itself.*
National and foreign evaluators will be selected to execute the evaluation. Each evaluator will be accountable for an independent judgement and for the quality of his/her work. The evaluators will operate in teams, (in variable composition) each of which will cover 2-3 projects.
2. *Co-ordination of the evaluation teams (content-wise).*
A co-ordinator of the evaluation team will be appointed to streamline the operation, to co-ordinate the different contributions and to enable a smooth evaluation process with the assistance from the SPB.
3. *Logistical Support to Evaluation team.*
This will be provided by SAIL Projects Bureau (1-2 persons will serve as focal point) and the Project Offices of the SAIL Institutes.
4. *Methodological and other support on content matters.*
A Support Group made up of maximum 6 experts will be installed to give support and advice to the evaluation team where deemed necessary. The group could include representatives from the (independent) SAIL Project Committee, the Ministry of Foreign Affairs and Nuffic/IMO.
5. *Peer assistance.*
For drawing lessons to be learnt by selected representatives of Institutes from the South and North assistance may be provided in the form of a (one-off) workshop, to be organised in the region at the end of the project evaluations.

7. Time Frame

The evaluation process will be spread over a period of approximately 1- 1 1/2-year, starting preparations in May/June 2002 and finalising between August and October 2003.

A more detailed timeframe will be worked out separately, and will be updated regularly.

8. Reporting

A separate evaluation report will be written for each project evaluation, describing the overall assessment (as outlined in this ToR) and where appropriate highlighting the scope for future development and funding of the project. This report will mainly serve the project responsible institutions and the evaluation team to use as input for the programme and policy assessment.

A final report presenting the end results of this integrated evaluation a comprehensive synthesis report will be written, addressing methodology, factual information gathered from 11 selected projects, conclusions, lessons to be learned and recommendations.

This report is meant to serve the Institutes both in the Netherlands and in developing countries, SAIL, the IMO and the donor(s) (e.g. the Netherlands Government).

It is intended to make a so-called public version of the findings, conclusions and recommendations of the evaluation meant to inform a wider public of policy makers, students, alumni, other donors and actors in the field of international education.

The final report as well as the project reports will be written in the English language.

APÉNDICE 2: PLANA DOCENTE

Nombre del Docente	Profesión	Curso	UNI	UNSA	UPAO	Becado Holanda
Jan Turkstra, ITC	Ingeniero	Sistemas de Información Geográfica I SIG II Gestión y Administración del Suelo Urbano SIG III	X X	X X X	X X X	NO
Diego Robles	Arquitecto	Gestión Pública	X			NO
Baltazar Caravedo		Gestión Empresarial	X			NO
Pablo Orihuela	Arquitecto	Gestión Empresarial	X			NO
Juan Álvarez	Arquitecto	Ordenamiento Ambiental	X			NO
Carlos Cubas	Sociólogo	Procesos de Modernos de Planificación	X			NO
Jorge Burga	Arquitecto	Desarrollo Urbano Sostenible	X			SI
Michaela Hordijk, IHS	Geógrafa y Doctora en Geografía Humana	Gestión del Medio Ambiente Gestión Urbana Ambiental Seminario de Tesis	X X	X X	X	NO
Rocío Lombera, PGU (México)	Socióloga, Msc.	Gobernabilidad y Política Urbana	X			NO
Katarzyna Goluchowska	Arquitecta, Msc.	Métodos de Análisis Espacial Evaluación de Riesgos de Impacto Ambiental	X		X	NO
Isis Bustamante	Arquitecto	Métodos de Análisis Espacial	X			NO
Jaap de Vries, IHS	Ingeniero Civil	Evaluación de Impactos y Riesgos Ambientales Desarrollo Urbano Sostenible II Ecología y Desarrollo Urbano Sostenible	X	X	X	NO
Mike Rodell, IHS	Economista, MSC y PHD	Formulación y Financiamientos de proyectos	X		X	NO
Julian Antezana	Economista, Msc. IPL Planificación	Formulación y Financiamientos de proyectos	X			NO
Victor Llanos	Ingeniero	Formulación y Financiamientos de proyectos	X			NO
Rafael Muñoz	Arquitecto	Planificación y desarrollo	X			NO
Virginia Marzal Sánchez	Arquitecto	Planificación y desarrollo	X			NO
Augusto Ortiz de Zevallos	Arquitecto	Taller de Integración	X			
Julio Calderón	Sociólogo, Master y doctor en sociología	Metodología de la Investigación Taller de Investigación Urbano Ambiental	X		X	NO
Doris Balvín	Abogada, Msc. GUA Holanda	Negociación y manejo de conflictos ambientales, Auditoría ambiental Gestión del Medio Ambiente I	X X			SI
Julio Ismodes	Economista	Economía urbana regional y ambiental	X		X	NO
Hildebrando Castro Pozo	Abogado	Legislación Urbana Regional y gestión municipal Políticas y Legislación Urbano Ambiental	X		X	NO
Carlos Valenzuela, ITC	Ingeniero	SIG III, Metodos de analisis espacial, uso de suelos y gestión de recursos naturales Ordenamiento Territorial	X	X		

Nombre del Docente	Profesión	Curso	UNI	UNSA	UPAO	Becado Holanda
Hernán Montalbán Perrigo	Arquitecto	Curso electivo: Financiamiento de Proyectos	X			NO
Cesar Lama	Arquitecto	Curso electivo: Financiamiento de Proyectos Planificación y desarrollo	X X			NO
Florian Steinberg	Arq. doctor en Ingeniería	Curso electivo: Financiamiento de Proyectos Procesos de Modernos de Planificación Planeamiento Estratégico Seminario de Tesis I Seminario de Tesis II		X X	X X X	NO
Francisco Echegaray	Abogado	Curso electivo: Financiamiento de Proyectos Metodología de la Investigación	X X			NO
Liliana Miranda	Arquitecta, post-grado IHS, Msc. PUCP/Madrid	Metodología de la Investigación Estudios de Impacto Ambiental (contraparte) Seminario de Tesis I Seminario de Tesis II	X X	X	X X X	SI
Manuel Montoya	Arquitecto	Metodología de la Investigación	X			NO
Oghenis Brillante, IHS	Ingeniero	Evaluación de Impacto Ambiental		X		NO
Michaela Shuster, HIS	Geógrafa	Desarrollo Sostenible		X		SI
Cess Van Westen, ITC		Manejo de Desastres Naturales		X		NO
Mark Brussel, ITC		Gestión de Infraestructura		X	X	NO
Mauricio Huaco	Arquitecto	Estudio de Impacto Ambiental		X		SI
Hanneken Klosterman, IHS		Estudio de Impacto Ambiental		X		NO
Groverly Nuñez	Arquitecto, Ms GUA/UNSA	SIG II		X		NO
Anastasia Alexaky	Ecóloga	Introducción a las ciencias ambientales		X		NO
Carlos Leyton		Metodología de la Investigación Científica		X		NO
Fernando Paredes	Economista	Economía Ambiental		X		NO
Jorge Alberto Salazar	Sociólogo	Métodos y Técnicas de Investigación Taller de Investigación Urbana I y II		X		NO
Manuel Agripino	Arquitecto	Gestión Urbana Ambiental		X		NO
Fredy García Zúñiga	Ing. Geólogo	Gestión de Residuos, agua y energía		X		NO
Julio Diaz Palacios	Médico, politólogo	Gestión del Desarrollo Local			X	NO
Fermín Cabrejos	Sociólogo	Realidad Nacional			X	NO
Vladimiro Samamamud		Estadística Aplicada			X	NO
Javier Miranda	Antropólogo MSC UNI, doctorante	Análisis Social Urbano Seminario de Tesis I Seminario de Tesis II			X X X	SI
Atilio León Rubio	Sociólogo	Metodología de la Enseñanza			X	NO
Aurora Ruiz	Arquitecto, doctora.	Seminario de Tesis I Seminario de Tesis II Taller de Investigación Urbano Ambiental			X X X	NO
Castillo Anselmi	Ingeniero	Infraestructura de Servicios			X	NO
Polo Campos	Economista	Problemas Económicos del Perú Contemporáneo			X	NO

Nombre del Docente	Profesión	Curso	UNI	UNSA	UPAO	Becado Holanda
Jan Helmer, ITC	Ingeniero	Infraestructura de Servicios I			X	NO
Carlos Willians	Arquitecto	Infraestructura Urbana II			X	NO

APÉNDICE 3: SINOPSIS DE CURRÍCULAS

Maestría en Planificación y Gestión para el Desarrollo Urbano y Regional – Mención “Gestión Urbana Ambiental”, UNI

<i>Primer Ciclo – Segunda Promoción año 2000-2001 (fechas tentativas) – cursos de 2.5 semanas, los días Lunes, Martes, Jueves, opcional Miércoles --</i>			
Primer ciclo			
1. Procesos Modernos de Planificación	03 – 18 Abril 2000	Florian Steinberg, IHS, Carlos Cubas, Roberto Arroyo, SPGSE-UNI	40 (3)
2. Ecología y Desarrollo Urbano Sostenible	20 Abril – 05 Mayo 2000	Jorge Burga, Ecociudad, FCPV	40 (3)
3. Gestión Empresarial	08 – 23 Mayo 2000	Pablo Orihuela; Baltazar Caravedo	40 (3)
4. Gestión y Ordenamiento Ambiental	25 Mayo – 09 Junio 2000	Doris Balvín; Juan Alvarez; Labor-FCPV	40 (3)
5. Gestión Pública	12 – 27 Junio 2000	Rafael Muñoz, SPGSE	40 (3)
6. Sistemas de Información Geográfica (SIG I)	29 Junio – 21 Julio 2000	Jan Turkstra, ITC; María Reyes, SPGSE	40 (3)
7. Gestión Urbana Ambiental	24 Julio – 09 Agosto 2000	Micky Hordijk, IHS; SPGSE	40 (3)
Segundo ciclo			
1. Metodología de la Investigación	14 – 29 Agosto 2000	Julio Calderón, FCPV	40 (3)
2. Gobernabilidad y Política Urbana	31 Agosto – 15 Setiembre 2000	Julio Díaz Palacios, FCPV;	40 (3)
3. Evaluación de Impactos y Riesgos Ambientales	18 Setiembre – 03 Octubre 2000	Ogenis Brillhante, IHS Rocio Cacho, SPGSE-UNI	40 (3)
4. Formulación y Financiación de Proyectos	05 – 20 Octubre 2000	Julián Antezana, Victor Llanos, SPGSE	40 (3)
5. Sistemas de Información Geográfica (SIG II)	23 Octubre – 14 Noviembre 2000	Jan Turkstra, ITC Maria Reyes, SPGSE	40 (3)
6. Métodos de Análisis Espacial	16 Noviembre – 01 Diciembre 2000	Carlos Valenzuela, ITC; Maria Reyes, SPGSE	40 (3)
7. Planificación y Desarrollo Regional: Teoría y Praxis	04 – 19 Diciembre 2000	César Lama, Virginia Marzal, SPGSE	40 (3)
Tercer ciclo			
1. Taller de Integración (a)	2001	Arq. Augusto Ortiz e Zevallos, SPGSE	16 (1)
2. Legislación urbana regional y gestión pública municipal	2001	Dr. Hildebrando Castro Pozo	40 (3)
3. Auditoría ambiental, negociación y manejo de conflictos ambientales	2001	Doris Balvín, Labor, FCPV	40 (3)
4. Economía urbana regional y ambiental	2001	Econ. Julio Ismodes, Uni SPGSE	40 (3)
5. Taller de Integración (b)	2001	Augusto Ortiz de Zevallos, SPGSE e invitados	32 (2)
6. Curso Electivo: (pueden escoger uno de ellos) 2001 Estadística Aplicada Financiamiento de proyectos	2001	SPGSE FCPV	32 (2)
7. SIG III – Métodos de Análisis Espacial, Usos de Suelo y Manejo de Recursos Naturales	2001	Carlos Valenzuela, ITC; Rocio Cacho, SPGSE, UNI	48 (3)
		Total: 288 horas (18 créditos)	

Cuarto ciclo			
1. Seminario de Tesis (a)	11-9-2000 – 22-9-2000	Manuel Montoya, SPGSE; Micky Hordijk, IHS, PEGUP Liliana Miranda, FCPV	32 (2)
2. Infraestructura urbana	25-9-2000 – 13-10-2000	Dr. Florian Steinberg, IHS	48 (3)
3. Curso Electivo (pueden escoger dos de ellos) Transporte Sostenible Gestión Integrada de Residuos Gestión Integrada del Agua y Desagüe SIG IV	16-10-2000 – 3-11-2000 6-11-2000 – 24-11-2000	SPGSE; FCPV	48 (3) 48 (3)
5. Seminario de Tesis (b)	27-11-2000 – 15-12-2000	SPGSE, PEGUP, FCPV	64 (4)
4. Tesis de Grado	Febrero – Julio del 2001	Varios asesores	
Total: 240 horas (15 créditos)			

Maestría en Gestión Urbana Ambiental Programación para la Segunda Promoción UPAO

	Curso	Fecha/ Inicio / Término	Profesores y Asistentes Propuestos	Cred.	Horas*
1	Problemas Económicos y Ambientales del Perú Contemporáneo	04.05.2000 20.05.2000	Ms. Angel Polo -UNT MSc. Egresado de la Maestría UPAO	03	48
2	Economía Urbana Ambiental	25.05.2000 03.06.2000	MSc. Julio Ismodes Alegría MSc. Egresado de la Maestría UPAO	02	32
3	Gestión urbana ambiental	08.06.2000 24.06.2000	Dr. Julio Diaz Palacios y/o Msc. Doris Balvin – FCPV MSc. Synara Sanchez UPAO	03	48
4	Sistemas de Información geográfica I	29.06.2000 15.07.2000	Dr. Jan Turkstra, ITC MSc. Pablo Arteaga Zavaleta, UPAO	03	48
5	Planeamiento Estratégico y Territorial	20.07.2000 05.08.2000	Dr. Florian Steinberg, IHS/PEGUP MSc. Javier Miranda Flores, UPAO	03	48
6	Análisis Social Urbano	10.08.2000 19.08.2000	MSc. Javier Miranda Flores, UPAO	02	32

FAUA - UPAO - I CICLO 2000 - 2001

	Curso	Fecha/ Inicio/Término	Profesores y Asistentes Propuestos	Cred.	Horas*
1	Taller de Investigación Urbano Ambiental	31.08.2000 23.09.2000	Dra. Aurora Ruiz Rosado - UPAO Ms. Julio Calderón Cockburn MSc. Egresado de la Maestría UPAO	04	64
2	Ecología y desarrollo urbano sostenible	28.09.2000 14.10.2000	MSc. Jaap de Vries, IHS MSc. Synara Sánchez - UPAO	03	48
3	Infraestructura y Servicios Urbanos I	19.10.2000 04.11.2000	Dr. Harry Mengers IHS MSc. Synara Sánchez - UPAO MSc. Egresado de la Maestría UPAO	03	48
4	Financiamiento para el Desarrollo Urbano	09.11.2000 25.11.2000	Ms. Angel Polo -UNT MSc. Egresado de la Maestría UPAO	03	48
5	Sistemas de Información Geográfica II	30.11.2000 16.12.2000	Dr. Jan Turkstra, ITC Alberto Boada, IGAC (1 semana.) MSc. Egresado de la Maestría UPAO	03	48
6	Estadística aplicada	04.01.2001 13.01.2001	Asignado por la Escuela de Postgrado MSc. Egresado de la Maestría UPAO	03	48

FAUA - UPAO - II CICLO 2000 - 2001

	Curso	Fecha/ Inicio/Término	Profesores y Asistentes Propuestos	Cred.	Horas*
1	Curso Electivo: Gestión de Residuos, Áreas Verdes y/o Transporte Sostenible	18.01.2001 03.02.2001	Experto Local MSc. Egresado de la Maestría UPAO	03	48
2	Políticas y Legislación Urbano Ambiental	08.02.2001 17.02.2001	Abog. Hildebrando Castro Pozo MSc. Egresado de la Maestría UPAO	02	32
3	Evaluación de Impactos y Riesgos Ambientales	22.02.2001 10.03.2001	Dr. Kess Van Westen - ITC MSc. Egresado de la Maestría - UPAO	03	48
4	Infraestructura y Servicios Urbanos II	15.03.2001 31.03.2001	MSc. Mark Brussel – ITC MSc. Egresado de la Maestría UPAO	03	48
5	Sistemas de Información Geográfica III Ordenamiento del Suelo y RNN	05.04.2001 21.04.2001	MSc. Pablo Arteaga – UPAO MSc. Egresado de la Maestría UPAO	03	48
6	Seminario de Tesis I	26.04.2001 12.05.2001	Dr. Florian Steinberg - IHS Dra. Aurora Ruiz Rosado - UPAO MSc. Javier Miranda Flores - UPAO MSc. Liliana Miranda Sara - FCPV	03	48

FAUA-UPAO - IV CICLO 2000-2001

	Curso	Fecha/ Inicio/Término	Profesores y Asistentes Propuestos	Cred.	Horas*
1	Gestión del Desarrollo Local	24.05.2001 02.06.2001	Med. Julio Díaz Palacios - FCPV MSc. Egresado de la Maestría UPAO	02	32
2	Taller de diseño e Implementación de proyectos de desarrollo	07.06.2001 28.07.2001	MSc. Javier Miranda Flores - UPAO MSc. Egresado de la Maestría UPAO	08	148
3	Seminario de tesis II	02.08.2001 25.08.2001	Dr. Florian Steinberg - IHS Dra. Aurora Ruiz Rosado - UPAO MSc. Javier Miranda Flores - UPAO MSc. Liliana Miranda Sara - FCPV	04	64

* Cada Crédito por 16 horas/semanas; Horario: Jueves: 5:00-9:00p.m. (4);Viernes: 5:00-9:00p.m. (4)

Sábado: 8:00-2:00p.m. (6) + 2 prácticas. **Total 16 horas/semana**

Maestría en Planificación y Gestión Urbana Ambiental, UNAS. PLAN DE ESTUDIOS 2001 – 2002 (UNSA)

Semestre	Curso	Inst.	Inicio	Término	Cred.	Hrs.
P r i m e r	Planeamiento Urbano Estratégico	IHS	19.04.01	05.05.01	3	51
	Sistemas de Información Geográfica I	ITC	10.05.01	26.05.01	3	51
	Métodos y Técnicas de Investigación	UNSA	31.05.01	09.06.01	2	34
	Desarrollo Urbano Sostenible I	IHS	14.06.01	30.06.01	3	51
	Análisis y Aplicaciones Estadísticas	UNSA	05.07.01	14.07.01	2	34
	Introducción a la Economía Urbano Ambiental	UNSA	19.07.01	11.08.01	3	34
	Total primer semestre				16	272
S e g u n d o	Legislación Urbana	FORO	16.08.01	25.08.01	2	34
	Evaluación de Impacto Ambiental	IHS	29.08.01	15.09.01	3	51
	Desarrollo Urbano Sostenible II	IHS	20.09.01	06.10.01	3	51
	Sistemas de Información Geográfica II	ITC	11.10.01	27.10.01	3	51
	Ordenamiento Territorial	UNSA	08.11.01	17.11.01	2	34
	Taller de Investigación Urbano Ambiental I	UNSA-PEGUP	22.11.01	15.12.01	3	51
	Total segundo semestre				16	272

Semestre	Curso	Inst.	Inicio	Término	Cred.	Hrs.
Tercer	Gestión y Administración del Suelo Urbano	ITC	03.01.02	19.01.02	3	51
	Gestión de Residuos Sólidos, Agua y Energía	UNSA	04.04.02	27.04.02	4	68
	Preparación y Evaluación de Riesgos	UNSA	02.05.02	11.05.02	2	34
	Gestión del Transporte Urbano	UNSA	16.05.02	25.05.02	2	34
	Infraestructura Urbana	UNSA	30.05.02	15.06.02	3	51
	Taller de Investigación Urbano Ambiental II	UNSA-PEGUP	20.06.02	13.07.02	3	51
Total tercer semestre					17	289
Cuarto	Seminario de Tesis	UNSA	18.07.02	03.08.02	2	34
	Manejo y Negociación de Conflictos	FORO	08.08.02	17.08.02	2	34
	Desarrollo de Tesis	UNSA-PEGUP	22.08.02	31.01.03	14	238
	Total cuarto semestre					18
Total general					67	1139

Días: jueves, viernes y sábado; **Crédito = 17 hrs**

APÉNDICE 4: ITINÉRARIO Y PERSONAS ENTREVISTADAS DURANTE LA MISIÓN

Día/Hora	Actividad
Miércoles 21/05/03 10.00 am	Reunión de Marc Lammerink en el IHS/Rotterdam/Holanda con Koen Yap, Okke Braadbaard y Ronald Boon
Sábado 24/05/03 6:55 pm	Llegada al aeropuerto, recoge Sr. Santiago González KLM 741
7:30	Traslado Hotel Exclusive Descanso (los informes PEGUP los dejaremos en el Hotel)
Domingo 25/05/03 11:00 am	Reunión informal preparatoria con Liliana Miranda, Doris Balvín y Marc Lammerink (Liliana se retira a la 1:00)
Lunes 26/05/03 8:30 am	Lima Jorge Burga, MVCS, becario doctoral PEGUP
9:00 am	Julio Diaz, docente, autoevaluación PEGUP, Manual de A21 y Oficinas Ambientales
11:00 am	Liliana Miranda, PEGUP
12:30 pm	Almuerzo por la oficina PEGUP
1:00 pm	Cees Constapel, Embajada Holanda
2:00 pm	Salida al aeropuerto a Trujillo vuelo N6 3241 de las 17:15 pm
3:45 pm	Entrevista con Aurora Ruiz sobre los documentos e informes en Hotel
Martes 27/05/03 9:00 am	Trujillo Aurora Ruiz, Coordinadora Maestría-UPAO
12:00 am	Teresa Documet, Estudio de Caso Negritos
1:30 pm	Almuerzo
3:30 pm	Focus group con egresados de la Maestría Marina Guillén, Regidora Prov. Santa María Elena Foronda, Miluska Ordoñez y otros

Día/Hora	Actividad
Miércoles 28/05/03 9:00 am	José Murgia, Alcalde MPT
10.30 am	Saludo al Rector Guillermo Guerra Cruz, Julio Chang, Autoridades FAU-UPAO y autoridades UPAO
1:30 pm	Almuerzo
3:30 pm	Pablo Arteaga, Laboratorio SIG UPAO, Cluster Manager
4:15 pm	Focus Group con docentes UPAO y becarios del PEGUP, Armando Li Kuan, Zinara Sánchez y otros
Jueves 29/05/03 9:50 am	Trujillo Salida al aeropuerto vuelo parte 10:50 para retorno de Trujillo a Lima, Vuelo Arecontinente 3232 , llegada 11:40 am a Lima recogen de Aeropuerto
2:00 pm	Trabajo de informe Reunión con Ernesto Herrera en Pleno del Congreso
4:00 pm	Javier Sota – Post Grado UNI
5:30 – 6:30	
Viernes 30/05/03 10:00 am	Lima Fernando Málaga (ex – presidente FCPV y ex – decano FAU-UNSA)
12:00 m	Cocktail homenaje a María Elena Foronda por premio Goldman? Reunión/almuerzo con María Elena Foronda como fundadora Foro Ciudades para la Vida, egresada Pegup-UPAO y ex – coordinadora Foro Norte
2:30 pm	Mariano Castro - Conam
3:45 pm	Trabajar informe
Sábado	Trabajo del informe en Hotel Lima
Domingo 10:30 am	Recojo del Hotel, salida a Arequipa Llegada a Arequipa en el aeropuerto Informes de UNSA-Pegup estarán en el Hotel
Lunes 02/06/03 9:00 am	Arequipa Edgardo Ramires, Grovelrly Núñez r - Maestría UNSA y Ricardo Monroy, Decano FAU-UNSA
11:30 am	Edwin Guzmán, Labor AQP, Estudio de caso Plan de Gestión Ambiental, asesoría Plan Estratégico AQP y Coord. Foro Sur
1:00 pm	Almuerzo
3:30 pm	Grupo Focal con egresados Maestría Víctor Calizaya, Edwin Guzmán, Johnny Llahuilla, Michael, entre otros

Día/Hora	Actividad
Martes 03/06/03 9:00 am 11:00 am	Arequipa Dora Guillén, ex – Regidora MPA, docente UNSA y fundadora del FCPV
1:00 pm	Almuerzo
3:30 pm	Grupo focal con docentes UNSA y becarios PEGUP, Manuel Rodríguez, Mauricio Huaco, entre otros
Miércoles 04/06/03 08:45 am	Arequipa Trabajo en el informe
17:00 am	Juan Manuel Guillén, Ex – Alcalde Arequipa
Jueves 05/06/03	Arequipa Trabajo del informe en Hotel
Viernes 06/06/03 5:00 pm	Arequipa Trabajo en el informe Salida al aeropuerto, vuelo de 7:45 am, retorno de Arequipa a Lima Almuerzo con grupo PEGUP y CDN del FCPV
	Trabajo en el informe
Sábado 07/06/03 3:00 pm	Lima Trabajo en el informe Taller de presentación de primeros resultados y discusión con invitados (Julio Díaz), el Consejo Directivo Nacional del Foro y del PEGUP (Edgardo Ramírez y Aurora Ruiz)
Domingo 08/06/03 8:25 pm	Lima Salida con KLM 742

APÉNDICE 5: FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR PARTE DE LOS EX-MAESTRISTAS DE UPAO Y UNSA

Fortalezas a nivel de conocimientos

- Acceso a una multiplicidad de enfoques, sobre la solución de los problemas ambientales requiere de la acción de distintos profesionales, actuando en conjunto.
- Carácter innovador de temas y de la tecnología aplicada a la gestión ambiental Agenda 21, Atlas Ambiental, a la prevención de desastres, y al control urbano (catastro), promoción de estudios de caso (investigación acción).
- Desarrollo conceptual y metodológico en temas como: desarrollo sostenible, planificación estratégica, concertación, gestión ambiental, SIG. Cambió la visión romántica del tema ambiental hacia un enfoque holístico.
- Acercamiento a otras disciplinas: uno de los ex alumnos señaló 'ahora somos "abotectos", mitad abogados mitad arquitectos'. Otros recalcaron la importancia de la maestría en su vida profesional, nos permitió una confrontación fructífera de ideas.
- Cambio de concepción: se ha dado un salto cualitativo enorme en cambiar el enfoque de arquitectos, que diseña la ciudad a arquitectos, que facilitan procesos participativos de gestión.
- Posibilidad de acceso a información para temas de investigación por la relación del PEGUP con la gestión local. Caso de 'residuos sólidos' en Arequipa, donde fue posible conseguir información en la municipalidad a través de la Arq. Dora Guillén, regidora. En el futuro es importante formalizar convenios con los distintos actores para que los maestristas puedan hacer sus tesis.

Debilidades encontradas en el acceso a conocimientos

- Se debió reforzar más la discusión conceptual, a fin de tener una cosmovisión del concepto de desarrollo sostenible y formarse opinión y tomar posición propia.
- Algunos temas debieron profundizarse más. Otros debieron ser incluidos, como el curso de Evaluación de Impacto Ambiental en la 2da. promoción en Trujillo. Y otros deben variar su enfoque como Realidad Nacional, que debió centrarse en la realidad política actual. La formación legal debió darse en el marco de la revisión general de las normas ambientales para luego aterrizar en la legislación urbano-ambiental.

Fortalezas a nivel de habilidades

- Ampliación de su capacidad para responder y entender mejor a otras profesiones y otros actores, sus lenguajes y enfoques y debatir con conocimiento de causa..
- Apropiarse de tecnología que antes parecía tan compleja, "no sabía que utilizar el SIG era tan sencillo".
- Investigación científica más consolidada, otros señalaron 'mi acercamiento a la investigación se ha enriquecido ahora aplico la metodología de investigación a mi trabajo en pregrado'.

Debilidades a nivel de habilidades

- Los alumnos tuvieron muchas dificultades para delimitar su tema de tesis.
- La asesoría a las tesis fue irregular y no gradual como en otros programas del IHS.

Fortalezas a nivel de actitudes

- Han adquirido un mayor sentido de responsabilidad en relación con su comunidad. Una ex alumna refiere: 'Como directora municipal tengo ahora mejor visión de las soluciones a las necesidades de la comunidad'.
- Cambio de actitud frente a actores sociales: son más tolerantes, entienden el sentido de cooperación y trabajo multidisciplinario. 'Antes la maestría había la actitud que lo del ambiente era tontería. Esto ha cambiado y ahora lo hemos incorporado en nuestro lenguaje y en la comprensión del mundo'.

Debilidades a nivel de actitudes

- Para algunos la Maestría no está bien contextualizada, no solo tiene que obtener desarrollo en capacidades pero también compromisos de cambio social.

Fortalezas a nivel de conciencia

- Se ha sembrado una semilla, al hacer de los alumnos multiplicadores de conciencia ciudadana, inquietud e interés por los problemas de su comunidad.
- Permitted un cambio de visión, 'gané una metodología para aplicarla a mi vida', señaló un exalumno.
- En la docencia ha dado finalidad práctica a la enseñanza del derecho.
- En Trujillo, la maestría le dio 'un golpe de timón a la gestión municipal', pero también a la misma Facultad. Había mucho temor a la opinión del otro, se rompió el esquema del Alcalde y se produjo un cambio.

Debilidades a nivel de conciencia

- Hacerse sentir como postgrado, planificadores de una ciudad.
- La maestría tiene una alta preocupación en cuanto a medio ambiente y la población por su sobrevivencia.

Fortalezas en metodología

- Carácter dinámico de la enseñanza pedagógica y participativa: produjo muchos choques entre diferentes experiencias.
- Metodología participativa en todo los cursos de las misiones.
- Los cursos eran puntuales e iban directamente al tema.
- Relación horizontal con los docentes se dio una relación de amigos.
- Alta calidad de los docentes extranjeros y expertos locales, una gran capacidad de conectarse con la realidad local y con buen sistema de enseñanza y amplia experiencia.

Debilidades en metodología

- La secuencia de los cursos no fue siempre buena.
- Tanto Trujillo como Arequipa son buenos laboratorios naturales donde es relativamente fácil de estudiar, pero nos faltó un poco salir del aula.

Fortalezas en cuanto a la imagen que proyectan las maestrías

- Los ex alumnos perciben beneficios en status por su participación en la maestría, como el acceso a la docencia, u otros puestos de trabajo.
- En ambas universidades (UNSA y UPAO) se considera que una de las mejores maestrías es la del PEGUP éstas gozan de alto prestigio profesional.
- Gracias al convenio el costo de la maestría fue de \$ 3,000, el costo normal de \$ 12,000.
- Las maestrías dieron facilidades de estudiar y trabajar.

Debilidades en cuanto a la imagen que proyectan las maestrías.

- Los ex alumnos han perdido el vínculo con la maestría cada uno esta por su lado ya no hay una relación de ida y vuelta y se. Mantener el contacto garantizaría la propia sostenibilidad de la maestría.
- Débil proyección de los ex alumnos no tienen una Asociación de Egresados para intercambiar experiencias y mantenerse en contacto con Holanda y el FCPV. La maestría debe fortalecer estos vínculos con los estudiantes 'long-life relations'. Incluyendo cursos de actualización del conocimiento.
- Falta más promoción del tema de gestión ambiental como parte del marketing.

SAIL in PERU

**Concise edition of the Spanish report
'Una semilla que cayó en tierra fértil'
for the evaluation team**

Titled

'A seed that grew in a fertile land'

Evaluation of the Educative Programme for Urban Environmental Management
PEGUP

Peru

As part of the SAIL Projects Programme

EVALUATION TEAM SAIL PROGRAMME FOR PERU

Ms Doris Balvin Díaz (FCPV)
Dr Marc P. Lammerink (FMD Consultants)

Peru/the Netherlands
June 2003

APÉNDICE 7: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- 'Agenda 21 Local: Plan de Gestión Ambiental Urbana de Arequipa', Municipalidad Provincial de Arequipa, PEGUP, Asociación Civil Labor, Foro Ciudades para la Vida, Arequipa, 2002
- Nelly Amemiya, 'Sistema de Información Catastral Urbana Trujillo', Mun. de Trujillo, PEGUP, UPAO
- Asociación Civil Labor, 'Lineamientos Para la Agenda 21 de Arequipa: Concertación en la Gestión Ambiental Urbano', Asociación Civil Labor, Universidad Nacional de San Agustín, Municipalidad Provincial de Arequipa, Arequipa, 2002
- 'Atlas Ambiental de Arequipa', Municipalidad Provincial de Arequipa, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, PEGUP, Arequipa, borrador
- 'Atlas Ambiental de Lima Metropolitana', Municipalidad Metropolitana de Lima, Instituto Metropolitano de Planificación, PEGUP, Lima
- 'Atlas Ambiental de Trujillo', Municipalidad de Trujillo, UPAO, PEGUP, Trujillo, 2001
- Leyla Moran Castillo, 'Sistematización de la información predial para fines de control urbano en el distrito de la Esperanza', Tesis para Maestría, Trujillo, 2001
- Centro de Cultura Popular Labor, 'Informe del Estudio de caso: Evaluación de la gestión urbano ambiental en las ciudades mineras: caso de Cerro de Pasco'
- Luis Consigliere C., Daniel Nuñez, Gina Chambi E., Trinidad Guerra, 'Perfil Ambiental', Instituto Metropolitano de Lima, PEGUP, IHS, FCPV
- Julio Diaz Palacios, 'Manual No. 3: Normas sobre el presupuesto participativo en los ámbitos regional y local', FCPV, Lima
- Julio Diaz Palacios, 'Manual de direcciones de gestión ambiental municipal – DGA', FCPV, Lima
- Julio Diaz Palacios, 'Manual de planificación y gestión de la Agenda 21 de las ciudades No. 2', FCPV, Lima
- Julio Diaz Palacios, 'Sistema de Monitoreo y Evaluación del Desarrollo de Ilo (SIMEDI)', FCPV, Municipalidad de Ilo
- Teresa Documet, 'Fortalecimiento Institucional en el Proceso de Agenda 21 de la Brea-Negritos', Municipalidad de Negritos
- ECOCIUDAD, 'Perfil ambiental', Municipalidad de Villa el Salvador, PEGUP, (FCPV, IHS. ITC)
- ECOCIUDAD, 'Programa Especial Medio Ambiente y Ecología', Municipalidad de Villa el Salvador, PEGUP (FCPV, IHS. ITC)
- 'Evaluación estudio de mercado: Maestría en Gestión Urbano Ambiental - PEGUP - Región Norte 1998. Implementación del plan Operativo, Lima, 1999
- Martha Ferreyros Paredes, 'Sistema de Información Territorial Integral Manual de Implementación y operaciones', Lima
- Carlos Grey Figueroa, 'Manual No. 1: Presupuesto Participativo', FCPV, Lima

- Carlos Grey Figueroa, 'Manual No. 2: Finanzas municipales para el desarrollo sostenible', FCPV, Lima
- Carlos Grey Figueroa, Gina Chambi Echegaray, Luis Cortez, 'Agenda 21 de Villa El Salvador - Inventario Ambiental de Cono Sur y Plan Ambiental', Municipalidad Distrital de Villa El Salvador, PEGUP, FCPV, IHS, ITC, FAUA-UNI
- Marina I. Guillen B., 'La expansion urbana del distrito de Chimbote 70-99, sus efectos en el medio fisico natural y en el riesgo a desastres de la ciudad', proyecto de investigacion, Trujillo, 1999
- Edwin Guzmán Espezúa, Victor Calizaya Llerena, 'Lineamientos para la Agenda 21 de Arequipa', Asociación Civil Labor – Arequipa
- Julio Victor Landeras Jones, 'Manejo ambiental de residuos solidos en el distrito de Huanchaco - casco Urbano', Plan de Tesis, Trujillo, 2001
- Fernando Málaga Gonzáles, Edwin Guzmán Espezú, Qim. Jorge Bélar Apaza, 'Lineamientos de Gestión de Residuos en Arequipa - Propuesta de Gestión para el Cercado de Arequipa'
- Carlos Marcial Malca Cubas, 'Vulnerabilidad de los centros poblados de la parte baja de Huanchaco', Plan de Tesis, Trujillo, 2001
- Municipalidad Provincial de Arequipa, 'Plan Estratégico de Arequipa Metropolitana 2002 - 2015', Arequipa, 2002
- Municipalidad Provincial de Arequipa, 'Plan Director de Arequipa Metropolitana 2002 - 2015 - Ciudad Oasis', Arequipa, 2002
- Municipalidad Provincial de Ilo, 'Proyecto Ilo, Siglo XXI', Municipalidad de Ilo
- Municipalidad Provincial de Trujillo, Proyecto Especial PLANDEMETRU, 'Sistema de informacion Catastral Urbana Trujillo', Trujillo, 2001
- Miluska Ordonez Caldas, 'Validacion de la metododologia del Manual para la elaboracion de Agenda 21 para Nuevo Chimbote', Maestria en Gestion Urbano Ambiental, Seccion de Postgrado, FAUA-UPAO, Trujillo, 2002
- PEGUP, 'Project Proposal - 1 March – 28 February 2002', IHS, ITC, FCPV, Rotterdam, Enschede, Lima, 1997
- PEGUP, 'Project proposal PEGUP II – 1 March 2002 – 28 February 2006', HIS, ITC, Rotterdam, Enschede, Lima, 2001
- PEGUP, 'Progress Reports from 1 Marco 1998 to 31 December 2002 (cade medio año, total de 10)', IHS, ITC and FCPV, Lima
- 'PEGUP: Autoevaluación Abril – Octubre del año 2000. Resultados, conclusiones y recomendaciones', FCPV, Lima
- 'Programacion primera promocion maestria en gestion Urbano Ambiental 1998 - 2000' FAUA – UPAO
- 'Programacion segunda promocion FAUO - UPAO 2000 - 2001 Maestria en gestion Urbano Ambiental' ITC, PEGUP, IHS
- 'Programacion tercera promocion FAUO - UPAO 2002 - 2003 "Maestría en Gestion Urbano Ambiental", ITC, PEGUP, IHS

- Adriana J. Rodríguez V.A., 'Proceso de Ocupacion del suelo en Laredo', Tesis para Maestria, Trujillo, 2003
- Talia Rodríguez Pelaez, 'El factor 'riesgo' en la planificación y gestión del desarrollo del distrito el Porvenir - Sector Río Seco', proyecto de investigación, Trujillo, 1999
- José Denis Rojas Alvarez, Juan Zuñiga Rodríguez, 'Plan de Acción Ambiental 2000 - Defensoría del Pueblo de Arequipa', Asociación Civil Labor – Arequipa
- Aurora Ruiz Rosaido e.o. 'Fortalecimiento institucional en el proceso de Agenda 21 de la BREA - Negritos', PEGUP - UPAO, Trujillo, 2002
- Luis Salazar, 'Modulo 3: Guía para un liderazgo compartido: El liderazgo en la comunidad', FCPV, Lima
- Luis Salazar, Luis Cortez, 'Manual No. 2 Gestión comunitaria de riesgos', FCPV, Lima
- Luis Salazar, Jose Luis Lopez, 'Modulo 1: Guía para un liderazgo compartido: Liderazgo para la Gestión ambiental', FCPV, Lima
- Luis Salazar, 'Modulo 2: Guía para un liderazgo compartido: El perfil del Líder', FCPV, Lima
- Luis Salazar, 'Modulo 4: Guía para un liderazgo compartido: Gestión en la formación del liderazgo para el desarrollo sostenible', FCPV, Lima
- 'Sistematización de datos de los alumnos de la primera promoción', UPAO, Trujillo
- Florian Steinberg, 'Planificación Estratégica Urbana', borrador, Lima
- UPAO, 'Reglamento de grados para Maestria Gestión Urbano Ambiental', Trujillo, Escuela de Postgrado, 2000
- UPAO - Escuela de Postgrado, 'Evaluación Académica, Económica y Administrativa 1998 - 2000', Trujillo, 2000
- UPAO, Escuela de Postgrado, 'Silabo de Maestria Gestión Urbano Ambiental', Ciclo I, Ciclo II, Ciclo III, Ciclo IV, UPAO, Trujillo, Peru
- UPAO, Escuela de Postgrado, 'Evaluación académica y Administrativa 1998 - 2000 de Maestria Gestión Urbano Ambiental', Trujillo, 2000
- Tjay-Koen Yap, 'Project Monitoring Mission Report', SAIL, Delft, 2001



Core Team Evaluation SAIL Projects Programme

Pavien Beelaerts, e-mail: pavien.beelaerts@planet.nl

Adriaan Ferf, e-mail: aje.ferf@concepts.nl

Marc Lammerink (FMD Consultants), e-mail: fmd.nl@planet.nl

Cornélie van Waegeningh (EQUIP Worldwide), e-mail: equip.ww@equipworldwide.nl