

INFORME FINAL

EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA IIRSA DE EVALUACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO AL GRUPO DE PROYECTOS 2 EJE SUR

Elaborado por Martina Chidiak

Buenos Aires, 9 de Septiembre de 2011

Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	3
1. Introducción	5
2. Metodología	6
3. Resultados de la Evaluación	9
4. Conclusiones y Lecciones para Futuras Aplicaciones.....	24
Referencias.....	27
Anexo I - Lista de Indicadores	28
Anexo II - Cuestionarios para Entrevistas y Consultas.....	30
Anexo III - Lista de Profesionales y Técnicos Consultados.....	33
Anexo IV - Síntesis de respuestas a los cuestionarios.....	34
Anexo V - Minutas de entrevistas telefónicas y consultas electrónicas.....	41
Anexo VI - Breve informe sobre el desarrollo de actividades y el uso del tiempo	54

Resumen Ejecutivo

La metodología de Evaluación Ambiental y Social con Enfoque Estratégico de la Iniciativa para la Integración Regional Suramericana (EASE-IIRSA) fue desarrollada específicamente para IIRSA por la Corporación Andina de Fomento (CAF) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Tiene por objetivo contribuir a mejorar el proceso de planificación e implementación de la cartera de proyectos IIRSA a través de una mejor comprensión de los territorios, su dinámica y de sus necesidades para potenciar su desarrollo sostenible, de la incorporación anticipada de los aspectos críticos, riesgos y oportunidades generados en los territorios de influencia de los Grupos de Proyectos y del establecimiento de estrategias, líneas de acción y espacios de diálogo constructivo entre los gobiernos y los actores clave para generar opciones de desarrollo sostenible.

Con el fin de difundir la metodología y de impulsar su aplicación, el BID ejecutó un programa regional de capacitación, en el cual participaron 62 técnicos de los 12 países miembros de IIRSA. Como continuación a este programa, el BID decidió financiar una Cooperación Técnica con los gobiernos de Argentina y Chile para la aplicación de la metodología en el Grupo 2 de Proyectos del Eje del Sur, correspondiente al Circuito Turístico Binacional de la Zona de los Lagos. La mencionada cooperación técnica fue iniciada con el doble objetivo de reforzar el proceso de apropiación de la metodología en los equipos de trabajo de los países miembros de IIRSA y de contribuir a la planificación sostenible de infraestructuras en la región y en los países miembros.

A efectos de contribuir a una evaluación sistemática de los resultados obtenidos con la cooperación técnica y la experiencia de la aplicación de la metodología EASE-IIRSA, se presentan los resultados y conclusiones que se han elaborado a partir de las siguientes actividades:

- 1) Revisión de los materiales y productos obtenidos en el marco de la cooperación técnica RG-T1611 (informe final y su versión ejecutiva, el documento interno de lecciones aprendidas y diversa documentación de apoyo que da cuenta de las actividades realizadas y de los actores involucrados en los procesos participativos)
- 2) Elaboración de indicadores relativos al impacto, externalidades y rendimiento de la aplicación
- 3) Consulta electrónica a participantes de los equipos técnicos involucrados en la aplicación y entrevistas a los expertos directamente involucrados o que lideraron el proceso de elaboración de la aplicación y posterior elaboración de la información
- 4) Identificación en base a 1), 2) y 3) de los efectos benéficos generados durante el proceso de elaboración de la aplicación y del impacto que tiene y tendrá dicho proceso y sus resultados (evaluación de indicadores de rendimiento, externalidades, replicabilidad e impacto solicitados en los términos de referencia (TDR))
- 5) Elaboración de conclusiones y lecciones

Globalmente, la evaluación realizada permite afirmar que el desarrollo de la aplicación ha, sin duda, alcanzado los objetivos planteados: ha contribuido a la apropiación de la metodología por parte de los equipos técnicos de los dos países intervinientes, y ha contribuido a avanzar hacia la planificación sostenible de los territorios.

Como resultado de esta experiencia se han obtenido informes de alta calidad y utilidad, que reflejan la información recabada y analizada y los aprendizajes realizados en cuanto a los factores clave, los indicadores de estado, presión y respuesta que hacen a los

impactos socio-ambientales del grupo de proyectos sobre su área de influencia, los escenarios tendenciales, no deseables y deseables, un escenario meta y una serie de recomendaciones y ejes estratégicos para la implementación de los proyectos y la planificación futura. Asimismo, se ha logrado un valioso proceso de construcción de una visión colectiva del territorio y su dinámica socio-ambiental y de los aspectos estratégicos del grupo de proyectos y sus riesgos y oportunidades. Este proceso ha involucrado la participación de los equipos técnicos de los dos países en diferentes niveles de gobierno, así como a los actores clave.

Los resultados altamente satisfactorios se reflejan también en los indicadores y criterios específicamente identificados en los TDR para esta evaluación. En cuanto a la eficiencia y rendimiento, se verifica que los esfuerzos de recopilación de información, elaboración y análisis y de intercambio en los procesos participativos fueron orientados a aspectos estratégicos relacionados con el grupo de proyectos, y se constata que la metodología fue aplicada sistemáticamente y con rigor aplicando herramientas adecuadas (el desarrollo de un sistema de indicadores con heterogénea cobertura de información, el desarrollo de un sistema de información geográfico, la elaboración de escenarios y la construcción de ejes estratégicos y recomendaciones). También se han identificado numerosas externalidades del proceso entre las cuales cabe mencionar la creación de espacios de diálogo y de redes para el trabajo conjunto a escala binacional y de lecciones transferibles a otras aplicaciones de la metodología EASE-IIRSA. Otras externalidades se relacionan con el fortalecimiento de capacidades en los equipos nacionales: la incorporación por parte de los equipos técnicos nacionales de una mirada integral de la dinámica territorial y los impactos del grupo de proyectos, de una mirada estratégica y de un modo de cooperación y trabajo conjunto a escala binacional. En cuanto a los impactos se ha logrado una mayor capacitación, familiarización y apropiación de la metodología por parte de los equipos técnicos en ambos países y por último, una buena experiencia favorable a la evaluación estratégica en los países miembros con importantes efectos demostración.

En cuanto a las lecciones aprendidas y recomendaciones, cabe destacar las siguientes:

- 1) el proceso de desarrollo de la aplicación ha permitido identificar necesidades pendientes y novedosas de cooperación binacional que hacen al proceso de integración y de desarrollo del corredor turístico (ejemplo: la necesidad de mayor elaboración, compatibilización y homogeneización de información estadística entre los dos países, así como el trabajo coordinado en puestos de frontera y señales)
- 2) la importancia de involucrar directamente a los equipos nacionales como principales responsables del desarrollo de la evaluación a efectos de potenciar los efectos benéficos del proceso de elaboración (externalidades, creación de capacidades y redes de trabajo, etc.) y de mejorar la aplicabilidad de las recomendaciones que surgen del análisis
- 3) se destaca la importancia de los procesos participativos y del empleo de una diversidad de herramientas (entrevistas, talleres de discusión de resultados, construcción de escenario meta y de una visión común, etc.) a tal fin para facilitar la incorporación de otras visiones
- 4) aprovechar los resultados de la aplicación para retroalimentar la metodología (mejorarla en función de las lecciones aprendidas) y el seguimiento posterior de indicadores y de los impactos socio-ambientales del grupo de proyectos y de la implementación de recomendaciones surgidas de la evaluación (presentación de la línea de base de indicadores)

1. Introducción

La Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) es un foro de diálogo entre las autoridades responsables de la infraestructura de transporte, energía y comunicaciones en los doce países suramericanos. IIRSA tiene por objeto promover el desarrollo de la infraestructura bajo una visión regional, procurando la integración física de los países de Suramérica y el logro de un patrón de desarrollo territorial equitativo y sustentable.

Con el objeto de apoyar la Iniciativa IIRSA y de incluir la dimensión ambiental y social en los grupos de proyectos, la CAF ha desarrollado con el apoyo del BID la Metodología de Evaluación Ambiental y Social con enfoque Estratégico (EASE)

La metodología EASE está basada en los principios de la Evaluación Ambiental Estratégica y se presenta como un esquema aplicable a diferentes niveles de escala y de análisis. Brinda un marco metodológico práctico, rápido y de bajo costo para orientar, en la definición de estrategias y de líneas de acción, a los organismos y entidades responsables de la toma de decisiones en torno a la planificación e implementación de la Cartera de proyectos IIRSA. Esta metodología busca, específicamente, mejorar la comprensión de los territorios para potenciar su desarrollo sostenible y optimizar los beneficios de los grupos de proyectos; identificar tendencias, aspectos críticos, riesgos y oportunidades y proyectar escenarios; plantear recomendaciones de mejora y contribuir a establecer estrategias y líneas de acción asociadas que generen opciones de desarrollo sostenibles y facilitar el diálogo constructivo entre los gobiernos y los actores clave del área de influencia de los grupos de proyectos.

Con el fin de impulsar la metodología, el BID ejecutó un programa regional de capacitación, en el cual participaron 62 técnicos de agencias gubernamentales de los 12 países miembros de IIRSA. Como continuación a este programa, el BID decidió financiar una Cooperación Técnica Regional (CTR) con los gobiernos de Argentina y Chile, para la aplicación de la metodología en el Grupo 2 de Proyectos del Eje del Sur, correspondiente al Circuito Turístico Binacional de la Zona de los Lagos. Dicha cooperación técnica ha buscado reforzar el proceso de apropiación de la metodología en equipos de trabajo de los países miembros de IIRSA y contribuir a la planificación sostenible de infraestructuras en la región y los países miembros.

El objetivo del presente informe es proveer elementos que permitan una evaluación de la experiencia, de acuerdo a los términos de referencia oportunamente establecidos a tal fin. A estos efectos, se reúnen aquí los resultados de la revisión efectuada de los materiales y productos obtenidos a partir de la aplicación de la metodología EASE-IIRSA en el marco de la cooperación técnica regional ATN/SF-11235-RG RG-T1611, así como una elaboración de indicadores relativos su impacto. Adicionalmente se ha buscado (a través de diversas consultas a los expertos y técnicos directamente involucrados en la aplicación) identificar y dimensionar los efectos benéficos generados durante el proceso de elaboración de la aplicación por parte de los equipos de trabajo involucrados.

El informe está organizado de la siguiente manera. A continuación, en la sección 2 se detalla la metodología de evaluación aplicada. La sección 3 presenta los resultados obtenidos y finalmente la sección 4 presenta las conclusiones y recomendaciones. Al final del documento, los Anexos I a V presentan la información de respaldo: lista de indicadores, cuestionarios, lista de expertos entrevistados y consultados por vía

electrónica, resultados obtenidos de las respuestas a los cuestionarios y minutas de entrevistas y consultas, respectivamente.

2. Metodología

La elaboración del presente informe se ha ajustado a los lineamientos básicos establecidos por los TDR que lo enmarcan en lo que atañe a sus contenidos, a las actividades desarrolladas, al enfoque adoptado, a la información básica a verificar y analizar y a los temas considerados durante las consultas realizadas a los profesionales y técnicos involucrados en la aplicación.

Asimismo, los criterios e indicadores considerados en la evaluación, los cuestionarios empleados durante las consultas realizadas a los participantes y responsables de la aplicación y la tabla de contenidos del informe fueron acordados a partir del plan de trabajo preparado y consensuado con la contraparte en el marco de la presente consultoría.

La evaluación realizada se basa fundamentalmente en el análisis de ciertos criterios (de rendimiento, externalidades, replicabilidad, e impacto) e indicadores. Tal como se detalla a continuación fue realizada a partir de la revisión de los materiales resultantes de la aplicación, así como de la información obtenida a partir de una serie de entrevistas y consultas a profesionales y técnicos involucrados en la aplicación.

2.a. Criterios e indicadores

De acuerdo a lo estipulado en los objetivos de la operación, la aplicación de la metodología ha buscado contribuir al logro de dos objetivos principales: afianzar la apropiación de la metodología EASE-IIRSA en los equipos técnicos de los países miembros y avanzar hacia una planificación sostenible en la región y sus países miembros.

Adicionalmente, se han fijado tres criterios a considerar en la evaluación (desarrollando indicadores específicos para cada uno), a saber:

- (i) rendimiento y efectividad de la aplicación;
- (ii) impacto
- (iii) externalidades del programa para la planificación sostenible y para operaciones futuras

Por su parte, en el marco lógico de la CTR que enmarca esta experiencia se han planteado una serie de indicadores específicos para el componente de aplicación:

- involucramiento de técnicos capacitados por IIRSA en la metodología (a través de la CTR ATN/SF-10595-RG RG-T1284),
- aportes para la actualización y mejora de la metodología,
- documento basado en el proceso de ajuste y validación de actores clave,
- aportes para los proyectos basados en la metodología, y

- se solicita explícitamente el desarrollo de indicadores para evaluar el rendimiento y las externalidades del programa.

En Anexo I se presenta la lista completa de indicadores considerados (incluyendo aquellos desarrollados para los tres criterios de evaluación indicados al principio de la presente sección).

Adicionalmente a lo arriba indicado, la evaluación ha puesto énfasis en considerar los aportes y la calidad tanto del producto final (informe y recomendaciones) como del proceso de elaboración y de los mecanismos de participación asociados a la aplicación. Asimismo se han tomado en cuenta las recomendaciones que surgieron de una consultoría anterior de evaluación del programa de capacitación regional en la metodología EASE-IIRSA, de cuya cooperación técnica el proyecto de aplicación es una continuación.

2.b. Información de base

Para la elaboración de esta evaluación se emplearon dos tipos de fuentes de información básica.

Por un lado, la principal información empleada para la evaluación y la verificación de los indicadores fue provista por el informe final y su versión ejecutiva, así como sus materiales de respaldo (anexos relativos a escenarios, indicadores, etc.), las memorias y minutas de las actividades desarrolladas en cada fase y los procesos participativos (ej. talleres, *focus groups* y reuniones), las conclusiones y recomendaciones que resultan de la aplicación y el documento interno de lecciones aprendidas (todos los documentos están detallados en las referencias al final del presente informe).

Por otra parte, tal como se indicó anteriormente, y a efectos de conocer más acerca del proceso de elaboración de la aplicación y de complementar la información contenida en los informes generados en el marco de la aplicación, se recabó información específica a través de entrevistas telefónicas y consultas electrónicas efectuadas a profesionales y técnicos que lideraron, acompañaron o simplemente participaron en el proceso de desarrollo de la aplicación, ya sea como consultores externos, como *staff* del Banco Interamericano de Desarrollo o en su carácter de coordinadores o miembros de los equipos técnicos de Argentina y Chile.

Específicamente, se obtuvieron 9 respuestas (en un caso incompleta y en dos se trató de respuestas conjuntas de dos consultados) a los cuestionarios enviados por vía electrónica a los participantes de los equipos técnicos. En cuanto a los profesionales y responsables entrevistados, se recibieron 3 respuestas electrónicas y se realizaron 5 entrevistas telefónicas. Un total de 19 profesionales y técnicos fueron consultados en total: 8 a través de las entrevistas y consultas puntuales y 11 a través de los cuestionarios electrónicos.

El Anexo II contiene los cuestionarios que sirvieron de base para las entrevistas telefónicas a los profesionales que lideraron el proceso de aplicación y las consultas efectuadas por vía electrónica a los profesionales y técnicos participantes.

En el Anexo III se ofrece la lista completa de profesionales, técnicos y expertos entrevistados telefónicamente o consultados por vía electrónica.

El Anexo IV presenta un resumen de las respuestas obtenidas a los cuestionarios por vía electrónica y el Anexo V las minutas de las entrevistas telefónicas realizadas.

2.c. Actividades

Las actividades centrales previstas en los TDR (todas las cuales fueron efectivamente realizadas) se presentan en la siguiente lista:

1. Lectura de materiales resultantes de la aplicación y evaluación
2. Elaboración de indicadores para la evaluación y de preguntas para entrevistas y consultas
3. Preparación y presentación del plan de trabajo
4. Entrevistas telefónicas y consulta por medios electrónicos de consultores, expertos y técnicos participantes y coordinadores nacionales.
5. Elaboración de resultados de los indicadores y de las conclusiones de entrevistas
6. Elaboración de conclusiones
7. Redacción del informe final

Según lo acordado con la contraparte al momento de ser aprobado el plan de trabajo, se asignó aproximadamente un 60% del esfuerzo (tiempo) a examinar y evaluar los materiales resultantes de la aplicación y un 40% a la recopilación de información bajo la forma de entrevistas y consultas por vía electrónica y a su análisis. En el Anexo VI se ofrece mayor detalle sobre el tiempo planificado y efectivamente dedicado a las diferentes fases y actividades.

3. Resultados de la Evaluación

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada elemento considerado/analizado durante la evaluación.

3.a. Criterios e indicadores

Los resultados obtenidos a partir de la evaluación de indicadores y criterios se resume a continuación.

Rendimiento

Pese a las dificultades iniciales para desarrollar la aplicación de la metodología (la cual se retrasó al menos 4 meses en su inicio debido a factores externos, como las vacaciones estivales, la falta de tiempo de los equipos nacionales para involucrarse activamente, el cambio de gobierno en Chile y posteriormente, el terremoto acontecido en febrero de 2010), los resultados finales han sido juzgados como muy satisfactorios por una alta proporción de profesionales y técnicos entrevistados y consultados.

Asimismo, la revisión de materiales permite destacar que se ha logrado un trabajo muy riguroso de aplicación de la metodología y de documentación y construcción de resultados. El proceso también ha permitido arribar a conclusiones y recomendaciones elaboradas por los propios equipos técnicos y que fueron validadas por los actores clave.

La satisfacción de los responsables y participantes con los resultados obtenidos se derivan en varios aspectos: el cumplimiento con los objetivos planteados inicialmente, con el desarrollo de una visión integral y estratégica del territorio y del grupo de proyectos de infraestructura, con la obtención de un producto final de alta calidad, con la alta capacitación y apropiación de la metodología por parte de los equipos nacionales y por la visión compartida y la dinámica de trabajo en redes que ha permitido desarrollar.

Externalidades

Varios expertos entrevistados manifestaron que los beneficios derivados del proceso de desarrollo de la aplicación recién serán percibidos en varios años, dado que inició una experiencia positiva con la metodología, permitió crear un modo de trabajo integrado entre los dos países y permitió construir una visión estratégica compartida cuyos efectos y bondades recién se verificarán cuando terminen de implementarse las nuevas propuestas y proyectos de integración que surgirán de ellos.

Otros beneficios más concretos y palpables en el corto plazo se relacionan con la incorporación de nueva información (sobre indicadores, sobre escenarios) y la creación de un espacio para la discusión y creación de propuestas de nuevos proyectos claves para la integración (tendido eléctrico, mejora en señales y en puestos de frontera, etc.), claro está además de un producto final (informe) que provee una mirada estratégica integral sobre el territorio y el impacto del grupo de proyectos y los modos posibles de enfrentar riesgos (socioeconómicos y ambientales) y potenciar oportunidades (en especial para las comunidades locales). Asimismo ha permitido profundizar la capacitación en la

metodología, su apropiación y también ha logrado presentar ante los países miembros de IIRSA una experiencia favorable que ha despertado interés en participar en una aplicación y de afianzar el uso de la metodología.

Replicabilidad

Los efectos benéficos y los aprendizajes generados en el marco de la aplicación (que sin duda dio lugar a una considerable apropiación de la metodología por parte de los equipos y a la generación de un lenguaje y una visión común del territorio y su dinámica) son claramente replicables y aplicables a un contexto más amplio a escala regional y también nacional. No sólo ha permitido despertar el interés de otros países miembros de IIRSA por participar en una aplicación y beneficiarse de los aprendizajes generados. Adicionalmente, los equipos nacionales de los dos países participantes en esta aplicación están pensando en avanzar con otras aplicaciones (en el marco de otros grupos de proyectos) y también algunos miembros de los equipos nacionales están ya trabajando en otros casos de evaluación ambiental estratégica a pedido de los propios gobiernos nacionales.

Impacto

En cuanto a los indicadores de impacto, cabe destacar que se han capacitado al menos 42 personas en la metodología EASE-IIRSA en el marco de la aplicación. Asimismo se ha logrado y superado el objetivo de lograr el interés de al menos 7 países miembros de IIRSA en el desarrollo de una aplicación de la metodología (todos los países han manifestado interés en la reunión de los miembros de IIRSA realizada en Lima en diciembre de 2010 a efectos de presentar y discutir los resultados de esta aplicación)

Para mayor información, a continuación se presenta la Tabla 1 que incluye la lista completa de indicadores desarrollados para cada uno de los criterios considerados y los resultados obtenidos.

Tabla 1. Indicadores y sus resultados

Indicadores de rendimiento	
1. Efectividad de resultados	
1.1 Las estrategias propuestas tendrían impactos sociales y ambientales positivos	Las recomendaciones se enfocan hacia la conservación efectiva de los activos naturales y culturales, a que el turismo sustentable desarrolle encadenamientos productivos especialmente con las comunidades rurales, a la integración de las actividades económicas con una adecuada gestión de riesgos naturales y antropogénicos y la integración y desarrollo de las comunidades locales.
1.2 Se identificaron factores estratégicos	Se definieron 8 factores estratégicos que se consideran pertinentes. Para cada uno de ellos, se definieron escenarios tendenciales y deseados y se identificaron oportunidades y riesgos.
1.3 Se sentaron las bases para estimar costos y necesidades de inversión	Los lineamientos estratégicos propuestos tienen acciones sugeridas que son bastante concretas como para proceder a un costeo de las mismas en una instancia futura.
1.4 Los resultados son de alta calidad técnica	Los resultados son de alta calidad técnica porque reflejan un análisis integral de la problemática y dinámica del territorio; porque se adaptó la metodología con enfoque estratégico y con rigor metodológico. Adicionalmente, se documentó y validó adecuadamente con la colaboración de los actores regionales clave.
1.5 Los resultados permiten mejorar en el corto plazo la planificación e implementación de proyectos	Se generó un mayor conocimiento integral del área de influencia, se identificaron potenciales áreas y temas de conflicto y se realizaron recomendaciones pertinentes (creación de producto y marca, integración de redes, etc.) que ayudan al diseño e implementación efectiva de proyectos de infraestructura, previendo riesgos y potenciando oportunidades.
1.6 Las recomendaciones son consideradas/fueron o serán aplicadas en la cartera de proyectos	Las recomendaciones fueron construidas por los propios equipos nacionales y se validaron mediante los grupos focales y los talleres con participación de actores clave. Esto implica que las recomendaciones y ejes estratégicos propuestos pasaron un "filtro" de realismo y aceptabilidad. Sin embargo, la implementación efectiva de las recomendaciones depende de la convergencia entre lo anterior y de otros factores: el cumplimiento de los tiempos de maduración de las propuestas, la obtención de fondos, y el logro de compromisos y la decisión política de llevarlos adelante. Durante las entrevistas, los expertos y profesionales que lideraron el proceso destacaron que todo lo anterior puede ser motivado parcialmente por la aplicación (y la visión que permitió lograr) pero claramente la implementación completa de sus recomendaciones excede lo que puede esperarse como producto directo de la misma.

2. Coherencia en la relación medios-fines	
2.1 La metodología se aplicó buscando alcanzar los objetivos de la evaluación y responder la pregunta clave	Se alcanzaron los objetivos específicos de la evaluación: mejorar la comprensión de la dinámica territorial, identificar y analizar aspectos críticos, elaborar recomendaciones tempranas y facilitar un espacio de diálogo.
2.2 Los procesos de retroalimentación aportaron significativamente para la revisión, el ajuste y la validación	En principio, sí. Los resultados de la aplicación (indicadores, escenarios, visión objetivo, así como los ejes estratégicos y las recomendaciones) fueron validados mediante reuniones y talleres con participación de los actores clave. Además, la información recopilada en talleres, entrevistas y <i>focus groups</i> contribuyeron a enriquecer el proceso y el producto final de la aplicación. Lamentablemente no se pudo constatar en su totalidad la variedad de comentarios y si estos, fueron efectivamente incorporados en el documento final ya que no fue posible consultar la totalidad de los materiales correspondientes a entrevistas y resultados de focus groups (no estaban disponibles). Cabe destacar, de todos modos, que la construcción de una visión integral del territorio sólo fue posible gracias a la presencia de múltiples miradas de los equipos de diferentes niveles y sectores, y a la variedad de actores.
2.3 La aplicación apuntó a aspectos estratégicos y no a cuestiones redundantes	La aplicación de la metodología estuvo en todas sus fases orientada a lograr una mirada estratégica integral del territorio (área de influencia) y de los objetivos planteados para el grupo de proyectos. Se considera que toda la información generada, las herramientas de análisis, los procesos participativos y las instancias de intercambio estuvieron efectivamente orientados a abordar aspectos estratégicos de la dinámica socio ambiental del territorio bajo estudio y de la Cartera de proyectos IIRSA analizada.
3. Rigor en la aplicación de la metodología	
3.1 La metodología se ejecutó siguiendo la secuencia lógica y los esfuerzos de documentación prescritos	La metodología se adaptó en su secuencia de pasos, pero la aplicación respetó la lógica interna y la mirada estratégica. Se realizó un gran esfuerzo de documentación tal como reflejan los anexos del informe final (descripción de indicadores y de fuentes de información) y se desarrollaron sistemas de información geográficos específicos. También se dispone de variada documentación (si bien algo incompleta) de los procesos participativos.
3.2 Se utilizaron las mejores herramientas disponibles	Se realizó un sistemático y abarcativo trabajo de recopilación y análisis de información y se desarrollaron indicadores (de Presión- Estado Respuesta y de Seguimiento) para cada factor crítico identificado. Se desarrolló un Sistema de Información Geográfica (ArcGIS 9.2) que contribuyó a lograr una mirada territorial de los indicadores y a superar algunas fallas e incompatibilidad en la información disponible en los dos países. Se desarrollaron escenarios para la analizar y proyectar la evolución de los factores críticos (indicadores) y las oportunidades y riesgos que plantean, con un elemento novedoso: el desarrollo conjunto de una “visión objetivo” que contribuyó a aglutinar visiones y prioridades

4. Conocimiento del área de influencia	
4.1 Se generó información consolidada con visión territorial	Se recopiló información disponible sobre el área de influencia a partir de estudios oficiales (censos, estadísticas, etc.) y se generó conocimiento nuevo a partir del estudio de campo (entrevistas, talleres) ¹ Durante la aplicación se detectó una gran heterogeneidad y disparidad en las bases de información disponibles en los dos países, lo cual demandó un mayor trabajo de recopilación y análisis de información en el marco de la aplicación y el desarrollo de un sistema de información geográfico. La representación cartográfica de la información no pudo lograrse por el momento debido a la sensibilidad del tema; pero debería pensarse a futuro en el desarrollo de representaciones esquemáticas que sirvan al monitoreo de ambos países.
4.2 Relevancia de escenarios, tendencias, riesgos y oportunidades identificadas	Se elaboraron 3 escenarios: "tendencial", "meta" y "evitable". Y también una "visión objetivo". Esto implicó una profunda reflexión sobre la realidad y las problemáticas del territorio y sobre su dinámica económico-social y ambiental. A partir de esta visión se tomaron en cuenta los impactos multidimensionales probables de la implementación de la Cartera de proyectos evaluada al considerar riesgos y oportunidades así como las opiniones de los actores estratégicos respecto del contexto ambiental y social del área de influencia. La metodología EASE sólo propone la construcción de escenarios "tendenciales", sin mencionar la necesidad de construir escenarios "deseables" y "evitables". Sin embargo, se considera muy apropiado y funcional para el trazado posterior de líneas estratégicas, la consideración y definición de estos últimos y la construcción de "una visión objetivo".
4.3 Se identificaron áreas y recursos/grupos más vulnerables/controvertidos	Se identificaron las unidades administrativas con mayores índices de pobreza, necesidades básicas insatisfechas y vulnerabilidad a enfermedades en ambos países. En general se concentran en áreas de población escasa y mayormente rural, con alta proporción de habitantes incluidos en comunidades/pueblos originarios (familias mapuche-pehuenche) y que exhiben un bajo desarrollo del turismo. Esto señala claramente grupos y regiones donde tiene mayor interés desplegar actividades orientadas a la capacitación para el desarrollo del turismo rural, el desarrollo de encadenamientos, etc. tal como se indica en los ejes estratégicos
5. Actores involucrados	
5.1 Se identificaron e involucraron actores clave	Se realizó un análisis exhaustivo de los actores estratégicos y se llevó a cabo un proceso participativo con 150 de ellos mediante 3 talleres binacionales, 14 talleres en regiones y provincias, 8 <i>focus groups</i> y 50 entrevistas. Además, se diseñó un sitio web para la difusión y consulta y para el intercambio y actualización de informes y avances.

¹ Ver indicador 3.2 en la página anterior

5.2 La aplicación de la metodología fue liderada y llevada a cabo por especialistas	La aplicación fue llevada a cabo por los propios equipos nacionales incluyendo varios técnicos y profesionales de diversas áreas y niveles de gobierno. Adicionalmente, fue acompañada y enmarcada con la ayuda de un equipo de profesionales con profundo conocimiento de la metodología y alta complementariedad y calidad profesional. Esto se refleja en la calidad, profundidad, y multidimensionalidad que reflejan el informe final y las conclusiones obtenidas y fue muy favorablemente valorado en las entrevistas y consultas
5.3 Se aprovechó la capacidad institucional existente para implementar los lineamientos de gestión surgidos de la evaluación	Los ejes estratégicos y los lineamientos de proyectos adicionales fueron planteados por los propios equipos nacionales y fueron debatidos y validados por los actores clave. Estos equipos que reflexionaron acerca de los lineamientos estratégicos serán, en buena medida, los encargados de ir logrando las modificaciones o adaptaciones necesarias.
6. Credibilidad de resultados	
6.1 Los escenarios y recomendaciones/lecciones son factibles/realistas	Los escenarios y propuestas de estrategias de gestión fueron elaborados con realismo por los equipos nacionales y tomando en consideración las visiones y aportes de los actores estratégicos del área de influencia en los talleres de validación ² .
7. Seguimiento	
7.1 Se identificaron factores clave/indicadores para evaluar la evolución de las acciones sugeridas	Se definieron indicadores de meta y calidad para verificar el impacto del grupo de proyectos y que también pueden servir para un seguimiento de las acciones incluidas en la estrategia. Hubiera sido deseable una definición más clara de la situación inicial o línea de base a efectos de realizar el seguimiento posterior (aparentemente, las dificultades encontradas para contar con información homogénea en los dos países para los indicadores seleccionados, no permitieron avanzar en esta dirección).
Indicadores de Externalidades	
1. Recursos Humanos y Capacidades	
Se brindó capacitación teórica así como una experiencia directa a los miembros de los equipos nacionales	Los equipos nacionales fueron capacitados y se requirió de ellos una activa participación (así estuvo previsto en el diseño inicial) durante todo el proceso de desarrollo de la aplicación. De hecho, fueron sus protagonistas principales. Esto hizo posible una gran riqueza de aprendizaje, una valiosa experiencia directa con el alcance de los resultados y la visión que favorece el uso de la metodología EASE-IRSA. También dio lugar a una alta apropiación de la metodología por parte de los equipos nacionales. Esto explica que varios integrantes de los equipos nacionales (en ambos países) estén actualmente aplicando principios de evaluación estratégica a otros ámbitos de trabajo cotidiano y proyectos a escala nacional.

² Ver indicador 1.6 al respecto.

2. Relaciones Internacionales		Los integrantes de los equipos técnicos, los consultores y los expertos que acompañaron el proceso, han destacado el gran aporte que ha realizado la aplicación en términos de creación de redes de trabajo en los dos países y que sin duda beneficiará otros proyectos y áreas de integración binacional y trabajo conjunto. También ha servido para derribar barreras en las visiones y percepciones a diferentes lados de la frontera y construir una visión y percepción uniforme del territorio más allá de las divisiones fronterizas. La aplicación también ha creado un precedente interesante en materia de intercambio de información y ha permitido constatar la heterogeneidad de información empleada en los dos países, lo cual puede contribuir a futuros esfuerzos para facilitar el acceso mutuo y al desarrollo de sistemas de información más homogéneos que permitan un seguimiento global de la evolución del territorio
Indicadores de Replicabilidad		
1. Terminología		
La terminología ha sido de fácil difusión y comprensión para los participantes y los actores clave		Los consultores realizaron una adaptación de la metodología y una capacitación tendientes a facilitar su comprensión integral, y a lograr su rápida incorporación por parte de los participantes en la aplicación
2. Difusión de la metodología		
Se creó una experiencia favorable con la metodología que favorece su difusión y apropiación		Varios de los expertos y responsables de las coordinaciones nacionales destacaron que tal como se reflejó en el taller de IIRSA realizado en Lima en Diciembre de 2010 -donde los equipos nacionales presentaron la experiencia y los resultados de la aplicación-, el entusiasmo y los beneficios (percibidos y demostrados) de la aplicación son muy elevados. Esto está determinando en el interés de todos los países miembros de IIRSA en realizar aplicaciones en el futuro inmediato. También los dos países involucrados en esta aplicación están empleando esta metodología en otras áreas y desean multiplicar las aplicaciones a otros grupos de proyectos IIRSA.
Indicadores de impacto del "Marco Lógico" (TDR)		
1. Participación		
Al menos dos técnicos (uno por cada país) participan activamente en el desarrollo de la aplicación		Un número mayor de técnicos fueron capacitados y estuvieron directamente involucrados en el desarrollo de la aplicación (el equipo de Argentina incluyó un total de 25 personas y el equipo de Chile 17), ya que pocos de ellos habían participado del programa de capacitación inicialmente desarrollado por IIRSA
2. Interés		
Al menos 7 de los 12 países miembros de IIRSA manifiestan su interés en desarrollar una aplicación de la metodología en otros grupos de proyectos		De acuerdo a la información recabada en las entrevistas telefónicas (con los coordinadores nacionales, y el experto senior quien dirigió la aplicación y los consultores que acompañaron el proceso de elaboración), durante el taller IIRSA realizado en Lima en diciembre de 2010 se manifestó el interés de todos los países suramericanos en desarrollar una aplicación de la metodología.

3.b. Revisión del informe final y otros documentos relevantes

Un primer aspecto verificado durante la revisión del informe final fue su calidad global (aportes, claridad, redacción, extensión). A efectos de sistematizar la revisión, en la Tabla 2 se resumen los resultados de la revisión del informe final y su versión ejecutiva (inevitablemente, el documento más consultado por cualquier lector por motivos de practicidad y que por este motivo se evaluó por separado)

En general, se estima que la calidad de los informes es muy alta, a juzgar por la muy buena redacción, lograda edición y la muy alta claridad lograda. La extensión de la versión ejecutiva del informe y de las diferentes secciones del informe final se estima adecuada en general. Ciertamente algunas secciones del informe final podrían ser mejorables sobre todo porque han resultado un poco extensas y posiblemente más arduas de leer debido a la gran cantidad de información que contienen (ver referencias específicas en la Tabla 2), pero este tipo de problemas ha sido más bien excepcional.

En contraste, se destaca el adecuado balance entre las secciones y foco, así como el espacio dedicado a la presentación de información de base (caracterización de los proyectos y de la dinámica territorial) y a los aportes logrados en el marco de la evaluación (identificación de factores críticos, análisis de la planificación concurrente, desarrollo de indicadores, análisis de escenarios y de los riesgos y oportunidades asociados al grupo de proyectos y ejes estratégicos y recomendaciones).

A efectos prácticos cabe destacar dos cuestiones que podrían desarrollarse de otro modo (aspecto que puede resultar útil como lección para experiencias futuras de aplicación de la metodología).

En primer lugar, se debería reducir la sección dedicada a introducir y a delinear la metodología. Más que presentar la metodología en conjunto y en detalle, parece más importante sintetizar y presentar las fases esquemáticamente y el contenido/métodos/objetivo de cada una de ellas. Esta sección, o un anexo a la misma, debería contener una sub sección de lecciones aprendidas que permitirían proveer retroalimentación para mejorar la metodología (en vez de proveer las lecciones en un documento separado tal como ha sido en este caso). Lamentablemente si las lecciones se encuentran en otro documento ocurren dos situaciones no muy deseables. Primero, el lector debe relacionar las lecciones con el informe por cuenta propia. Segundo, las lecciones pueden no estar a mano a la hora de consultar la experiencia de la aplicación, para todos los lectores potenciales y por tratarse de autores diferentes la información relativa a la experiencia se fragmenta en cierto modo.

En segundo lugar, sería bueno contar con una “línea de base” o estado de situación inicial de los indicadores que se proponen para evaluar el impacto del grupo de proyectos sobre la dinámica territorial. Si bien el informe desarrolla una muy interesante “visión” del territorio y su dinámica en base a los indicadores estimados, la información de los indicadores en sí no consta en el informe (las estimaciones de los indicadores fueron provistas como documentos Excel externos al mismo). El informe presenta en anexo los indicadores con su descripción y fuentes de datos pero no los datos en sí. Esto trae como resultado que, pese al exhaustivo trabajo de recopilación de información y de desarrollo de un sistema de información geográfico, no se presentó una “foto” o cuadro de situación que describa la situación inicial de los indicadores individuales y que pueda ser tomado como referencia para evaluaciones posteriores. Esto podría servir como punto de partida

para un seguimiento a lo largo del tiempo y por ello hubiera sido deseable, aunque sea de carácter aproximado o resumido en una tabla luego de la descripción de los indicadores. Se ha recopilado información durante las consultas y entrevistas que sugieren que las diferencias en cobertura y enfoque de las bases de información empleadas en los dos países han dificultado arribar a un conjunto homogéneo de indicadores para las subregiones en los dos países; y posiblemente esto justifique la falta de una línea de base. Sin embargo la deseabilidad de disponer de tal línea de base parece algo a destacar para futuros esfuerzos y de resultar incompleta hubiera permitido reflejar de un modo muy concreto las necesidades pendientes de esfuerzos para mejorar y coordinar el desarrollo de los sistemas de información en ambos países. El aporte de la aplicación en cuanto a señalar las necesidades y desafíos pendientes en materia de generación y compatibilización de información ha sido muy alto según surge tanto de las entrevistas realizadas como del informe de lecciones aprendidas.

Tabla 2. Resumen de resultados de la revisión del informe final

Sección	Claridad	Aportes	Extensión
VERSIÓN EJECUTIVA	Muy bien	Sintetiza adecuadamente los contenidos del Informe Final	Es extensa. Pero parece difícil poder acortarla sin quitar información clave.
INFORME			
1. Introducción	Muy bien	Da una idea muy clara y concisa del contexto de la aplicación	Ideal
2. Metodología EASE y su aplicación al Grupo 2 del Eje del Sur	Demasiada atención a la descripción de componentes y fases. Se vuelve un tanto confusa la sección debido a la gran cantidad de información que provee en poco texto	Explica en qué consiste la metodología y cómo se aplicó	Resulta un poco extensa (pero parece inevitable)
3. El circuito turístico binacional	Bien	Define en detalle el Grupo 2 de Proyectos del Eje del Sur	Se vuelve un poco extensa, pero va al punto.
4. Descripción del área de influencia	Bien	Define en detalle el área bajo estudio; provee numerosos mapas que ayudan a visualizar las descripciones	Correcta
5. El sector turismo como núcleo de la evaluación	Muy bien	Describe en detalle las particularidades del turismo como sector económico regional	Correcta
6. Planificación concurrente asociada	Bien	Pone en contexto la aplicación, identificando las iniciativas existentes. Este "mapeo" permite proponer líneas estratégicas basadas en lo que ya existe.	Es algo extensa

7. Descripción general de los aspectos ambientales estratégicos	Muy bien	Identifica los recursos ambientales clave del área bajo estudio y los riesgos en ambos países	Es algo extensa pero da un nivel de detalle que es necesario
8. Descripción general de los aspectos socioeconómicos y culturales estratégicos	Bien	Describe las características socioculturales y económicas del área bajo estudio	Es algo extensa, pero provee información necesaria
9. Descripción de las instituciones clave	Bien	Enumera y describe las instituciones relevantes en ambos países	Correcta pero un tanto tediosa de leer (inevitablemente)
10. Descripción de los factores estratégicos y sus indicadores	Muy bien	Presenta cuadros, gráficos y mapas que clarifican y resumen la descripción	Es extensa pero bien redactada
11. Análisis de escenarios, riesgos y oportunidades	Muy bien	Presenta tablas-resumen de resultados obtenidos	Correcta
12. Conclusiones, recomendaciones y estrategias de gestión	Muy bien	Presenta tablas-resumen de los resultados obtenidos	Correcta

Con respecto a los materiales que reflejan los procesos participativos cabe destacar que se desarrollaron 6 talleres (tres en Argentina y tres en Chile) y varias reuniones de consulta (incluyendo focus groups) en diversas ciudades relevantes para la región comprendida por el grupo de proyectos en Chile y Argentina. Estos encuentros (talleres) tuvieron como objetivo presentar y discutir los resultados de las diversas fases del proceso de elaboración con los equipos nacionales y los actores clave identificados.

Cabe mencionar que se ha dificultado la tarea de evaluar los aportes realizados por los procesos participativos. En general la información sobre la agenda, materiales y resultados o comentarios obtenidos está disponible para varios talleres (en especial los realizados en Chile en etapa preliminar). En contraste no se ha podido disponer de los informes de resultados obtenidos durante los talleres nacionales realizados en Argentina, ni del taller final realizado en Pucón (si bien es evidente, por la alta aceptación del informe final que las recomendaciones aportadas por los participantes en dichos talleres fueron incorporadas en el informe final). Tampoco se ha podido juzgar el aporte de las reuniones de consulta efectuadas en varias ciudades de Chile ni de las entrevistas realizadas en Argentina. Si bien es claro que las actividades desarrolladas en el marco de los procesos participativos fueron numerosas y seguramente requirieron sobre todo esfuerzos para preparar, presentar, sintetizar comentarios recibidos y retroalimentar los materiales elaborados y comentados durante los talleres (indicadores, planificación concurrente, escenarios, análisis de riesgos y oportunidades, ejes estratégicos e informe final), parece adecuado mencionar este bache de información enfrentado durante el desarrollo de esta evaluación.

El documento interno de lecciones y recomendaciones provee numerosas enseñanzas de gran interés para futuras aplicaciones y por ello hubiera sido deseable incluir sus principales aportes en el informe final (por ejemplo en la sección metodológica o en una sección de lecciones). En particular, el documento destaca varias enseñanzas que pueden contribuir considerablemente a la calidad y el éxito de futuras aplicaciones. Por

ejemplo, destaca la importancia de involucrar activamente a los equipos técnicos nacionales como protagonistas del desarrollo de la aplicación.

3.c. Entrevistas y cuestionarios³

Las consultas realizadas a través de entrevistas telefónicas y de cuestionarios enviados por vía electrónica proveen información muy valiosa sobre la visión de los participantes y los expertos que lideraron o acompañaron el proceso de aplicación y permiten identificar lo que más han apreciado de esta experiencia o los aspectos que serían mejorables. Se agradece especialmente la colaboración y buena disposición de todos los consultados.

Cuestionarios: consultas electrónicas

A continuación se presenta el resumen de resultados obtenidos para los cuestionarios de consulta electrónica en la Tabla 3. Los cuestionarios ofrecían la posibilidad de tres calificaciones posibles para sus respuestas: 0 (peor calificación posible reflejando disconformidad o que considera nada útil el proceso), 1 (calificación intermedia, medianamente conforme; o 3 (conforme o de acuerdo). La calificación indicada en la Tabla para cada respuesta resulta del promedio de calificaciones obtenidas (el detalle de las respuestas y comentarios obtenidos así como el cálculo de la calificación promedio puede consultarse en el Anexo IV).

El primer resultado destacable es que el promedio de calificaciones obtenidas para las 5 preguntas principales del cuestionario arroja la máxima calificación posible, indicando que los técnicos consultados están conformes y consideran útil el proceso de aplicación en general.

Los puntos donde los profesionales y técnicos consultados manifestaron más dudas o una mirada más crítica fueron dos. Primero, en relación a la consolidación de la visión compartida generada en el marco de la aplicación y a la implementación efectiva de las recomendaciones que surgen del informe. Segundo, en relación al efectivo foco del análisis y los procesos participativos hacia el tratamiento de cuestiones estratégicas. En contraste, cabe notar que la visión de los consultados ha sido muy positiva en relación a la utilidad y aportes del proceso de elaboración y los productos finales de la aplicación, sobre la utilidad del proceso participativo y la información recabada y analizada y sobre la transferibilidad de los resultados obtenidos.

³ La consultora desea agradecer especialmente la asistencia de Verónica Gutman y Cecilia Filipello para el diseño de cuestionarios y la elaboración de los resultados de las respuestas obtenidas a los cuestionarios electrónicos.

Tabla 3. Resumen de resultados de los cuestionarios enviados por vía electrónica

Pregunta	Calificación	
1. Conformidad con proceso y producto final	2	Conforme
Conformidad con el proceso	2	
Conformidad con producto final	1	
2. Factibilidad de implementación práctica de estrategias y recomendaciones		Medianamente aplicable
3. Utilidad de información, análisis y procesos participativos -y su dedicación a aspectos estratégicos-	2	Útil
Información Útil	2	
Información dedicada a cuestiones estratégicas	1	
Análisis útil	2	
Análisis dedicados a cuestiones estratégicas	1	
Procesos participativos útiles	2	
Procesos participativos dedicados a cuestiones estratégicas	2	
4. Evaluación estratégica contribuye a solucionar preventivamente los problemas	2	Contribuye
5. Transferibilidad de lecciones a otros proyectos/procesos de planificación	2	Lecciones transferibles
Promedio	2	Conforme/útil
Notas: 1. Las calificaciones posibles eran 2 (si o totalmente), 1 (parcialmente) o 0 (no). 2. Se redondearon calificaciones hacia arriba si el decimal resultó 0,50 o más, y hacia abajo en caso contrario		

En cuanto a los comentarios específicos recibidos a través de los cuestionarios en relación a cada aspecto consultado y a las causas de su conformidad o disconformidad cabe resaltar lo siguiente (para mayor detalle se recomienda consultar el Anexo IV):

En cuanto al proceso de elaboración de la aplicación se manifestó conformidad con la modalidad de trabajo, con la conformación de equipos multidisciplinarios binacionales, con el espíritu de cooperación logrado, con el trabajo realizado en los talleres (en particular el taller final), y con el avance en definiciones pese a las adversidades enfrentadas. Las disconformidades con dicho proceso se asociaron a la variable dedicación de los miembros de los equipos (que debían ocuparse de varias tareas simultáneamente), al manejo de la información, a la coordinación, el distanciamiento entre reuniones que dificultaban retomar el trabajo conjunto, la escasa diversidad de técnicas empleadas, cierta variabilidad en los actores participantes.

En cuanto al producto final, se manifestó conformidad con el documento en relación a la información general provista y a la comprensión de la dinámica territorial lograda; a las recomendaciones generadas sobre como potenciar el circuito turístico binacional y a otros aspectos, a que refleja la visión de un proyecto integral y en los beneficios para la región binacional y no en términos de países individuales. Las disconformidades se asociaron al nivel de análisis de algunos puntos críticos y recomendaciones que podrían haberse profundizado; a los tiempos cortos; a la falta de provisión de información de base en el

producto final; al foco en las grandes regiones turísticas y en algunos problemas o riesgos en desmedros de otros.

Otros comentarios se orientaron a destacar los aportes favorables de la aplicación en relación al grupo de proyectos, a la resolución preventiva de conflictos y en materia de lecciones transferibles a otros ámbitos. Primeramente, en cuanto a los impactos de la aplicación sobre el grupo de proyectos y su área de influencia se destacó sus aportes para visualizar al grupo de proyectos como un plan integral y para priorizar el logro de un circuito integrado turístico binacional, para contar con una visión de la dinámica del territorio, para contribuir a la integración de la región, al trabajo conjunto y coordinado, para mejorar aspectos puntuales clave de la integración (ej. mejora de pasos fronterizos), y porque ofrece opciones para potenciar la implementación de proyectos orientados al área ambiental y para mejorar el desarrollo de comunidades locales en el área de influencia. En relación a la contribución de las evaluaciones estratégicas para resolver preventivamente eventuales conflictos, se destacó los aportes que ofrece en este sentido la construcción de escenarios y la elaboración de recomendaciones que permiten prevenir/anticipar conflictos; que estos estudios reflejan la potencial conflictividad entre diversos proyectos y propone opciones de remediación; y que el análisis permite identificar ámbitos de intervención y prevención. En cuanto a la transferibilidad de lecciones se mencionó la necesidad de lograr la activa participación de los expertos y funcionarios públicos en la evaluación y la elaboración de recomendaciones, y que la aplicación ha permitido un valioso intercambio de información y visiones, y que refleja la necesidad de lograr la visión de conjunto del territorio, la importancia de incorporar las variables ambientales y sociales en la discusión de proyectos de infraestructura, el aporte de realizar análisis en escala regional más pequeña, que ofrece una herramienta útil y estructurada para la planificación y que ha permitido visualizar ámbitos nacionales donde tiene interés la evaluación ambiental estratégica como herramienta.

Por último, algunos comentarios hicieron referencias a dudas o a limitaciones de la metodología EASE que parecen relevantes de mencionar. Las dudas hacen, sobre todo, a la continuidad del trabajo conjunto luego de la fase de evaluación y a la implementación efectiva de las recomendaciones efectuadas en el marco de la aplicación.

En cuanto a las limitaciones o dificultades encontradas, se ha mencionado que algunos conflictos no pueden ser resueltos solamente a través del diálogo y proveyendo información y análisis adicionales porque requieren de la toma de decisiones específicas y la evaluación no llega tan lejos (en particular aquí se refirieron al conflicto entre el transporte de cargas y el turismo en el paso Cardenal Samoré y a los riesgos del transporte de cargas para el Parque Nacional Nahuel Huapi). Por otra parte, se destacó que la EASE provee una herramienta muy útil potencialmente pero que su aporte efectivo depende de la información de base disponible y de la voluntad y capacidad de implementación de recomendaciones en una fase posterior.

Entrevistas

En base a las cinco entrevistas telefónicas realizadas a consultores senior y a profesionales a cargo de las coordinaciones nacionales, y a las tres consultas electrónicas específicas se ha recabado mucha información cualitativa sobre el proceso de elaboración de la aplicación, sus aportes y resultados. Las minutas de entrevistas y las respuestas obtenidas por vía electrónica se presentan en el Anexo V.

En todos los casos se resaltó como positiva a la experiencia y se estimó que el proceso de elaboración podría resultar más valioso en términos de beneficios a mediano plazo que el informe final en sí. La experiencia de intercambio, de trabajo colectivo y de incorporación de la herramienta EASE como resultado de la aplicación ha sido juzgada como muy valiosa para los dos equipos nacionales. Buena parte de estos beneficios surgieron de la decisión inicial tomada desde el BID de fomentar la activa participación de los equipos nacionales en la aplicación con acompañamiento de consultores especializados (y no al revés, como suele ser la norma en las evaluaciones). Si bien este involucramiento pudo significar demoras y necesidades adicionales de adaptación de la terminología y la metodología para facilitar su comprensión y de capacitación, esto redundó en beneficios a la hora de la elaboración final de recomendaciones y conclusiones y su eventual implementación ya que los mismos equipos y actores clave que estarán involucrados son los que participaron en los talleres y en la validación de información de base, y en la elaboración de escenarios y recomendaciones.

En cuanto a las dudas y limitaciones identificadas, en general se han destacado tres cuestiones. En primer lugar, se mencionó la incertidumbre acerca de la implementación de la visión compartida y el escenario meta formulados en el marco de la aplicación. La evaluación EASE no deja de ser una herramienta cuyo uso está a cargo de los decisores quienes enfrentan diversas restricciones y planes de acción que no necesariamente le darán prioridad a la implementación de prioridades. Además la incorporación de las recomendaciones por parte de los decisores lleva un tiempo de maduración y puede perderse el entusiasmo o cambiar la visión. Un segundo aspecto mencionado se relaciona con los efectos de mediano y largo plazo de la aplicación (sobre todo los relacionados con el proceso de elaboración y sus externalidades) por ser “difusos” y diferidos no llegan a ser plenamente valorados. En cuanto a los efectos de corto y mediano plazo de la EASE y de esta aplicación a un grupo de proyectos IIRSA, se mencionó que la evaluación se realizó cuando los proyectos ya están diseñados y en marcha. Esto limita el margen para que la metodología aporte mejoras centrales en el diseño de los proyectos, los procesos de planificación y los planes específicos de desarrollo regional y de infraestructura asociada. En tercer lugar, se mencionaron las deficiencias en la información de base y las limitaciones percibidas para lograr la construcción colectiva de soluciones y bases de datos compatibles y comparables en ambos países que permita avanzar en un monitoreo conjunto de los impactos efectivos del grupo de proyectos.

De acuerdo a la información recabada en las entrevistas realizadas los principales aportes de la aplicación radican en:

1. Una demostración concreta de la importancia de una mirada estratégica que trascienda el proyecto individual en el corto plazo y que permita proyectar impactos y transformaciones a largo plazo en todo el territorio afectado por el grupo de proyectos.
2. Una visión compartida acerca de las características del territorio en el área de influencia del grupo de proyectos y su dinámica y desarrollo tendencial considerando la visión y percepción del grupo de proyectos por parte de los actores clave.

3. Una construcción colectiva (con participación de actores clave) de escenarios tendenciales, deseables y no deseables para el desarrollo del territorio, así como de un escenario meta.
4. Todo lo anterior ha permitido la construcción y validación de un análisis estratégico de oportunidades y riesgos que surgen del grupo de proyectos para el territorio y elaboraron indicadores de seguimiento para medir sus impactos efectivos.
5. Los equipos de trabajo de ambos países elaboraron y definieron una serie de ejes estratégicos de acción para mitigar riesgos y potenciar oportunidades que surgen del grupo de proyectos para su área de influencia y estos fueron validados con los actores estratégicos.
6. La interacción de los equipos de trabajo de ambos países ha permitido también identificar necesidades pendientes de provisión de información y de homogeneización de gestión (en puestos de frontera, en sistemas de señales, de información, de gestión de áreas protegidas, etc.), así como la necesidad de proyectos adicionales de infraestructura (interconexión eléctrica - circunvalación para mitigar impactos ambientales de los flujos de transporte, etc.) y de acompañamiento del desarrollo (acciones para potenciar el desarrollo rural y la creación de encadenamientos que involucren comunidades y pymes rurales).
7. El proceso ha permitido la creación de redes de trabajo entre diferentes áreas de gobierno al interior de los países y entre países.
8. La difusión de esta experiencia directa de los equipos nacionales con la metodología y su percepción de los efectos benéficos de su aplicación redundan en un interesante efecto demostración y en un mayor entusiasmo de estos dos países y de otros países suramericanos por realizar aplicaciones en otros grupos de proyectos IIRSA.

El Anexo V incluye las minutas de las entrevistas telefónicas y las consultas electrónicas efectuadas a los coordinadores y profesionales que lideraron o acompañaron la aplicación.

4. Conclusiones y Lecciones para Futuras Aplicaciones

A modo de conclusión de esta evaluación de la aplicación de la metodología EASE-IIRSA al Grupo de Proyectos 2 del Eje del Sur, se ofrecen primeramente un resumen y una lectura general de los resultados obtenidos para cada criterio considerado en base a los indicadores respectivos, así como los hallazgos adicionales realizados en base a la revisión de los materiales, y a la información recabada en entrevistas y consultas electrónicas. Posteriormente, se identifican una serie de lecciones y recomendaciones para futuras aplicaciones.

Resultados y conclusiones generales

En base a la revisión realizada de los documentos producidos como resultado de la aplicación (el informe final, su versión ejecutiva, y el documento de lecciones aprendidas) así como de la documentación complementaria (anexos al informe, materiales relativos a los procesos participativos, etc.) surge de inmediato que el desarrollo de la aplicación ha involucrado un grupo profesional de alta calidad y un equipo de trabajo de los gobiernos nacionales y consultores/profesionales de apoyo de alta efectividad que ha podido revertir una situación inicial algo adversa (por los cortos plazos y la escasa disponibilidad de recursos humanos) para el desarrollo de la aplicación.

El desarrollo de la aplicación sin duda ha logrado un valioso proceso de construcción de una visión colectiva del territorio y su dinámica socio-ambiental y de los aspectos estratégicos del grupo de proyectos, y sus riesgos y oportunidades incluyendo intercambios con los actores clave y sus visiones en dicha construcción.

Asimismo, el informe final y su documentación de respaldo reflejan un trabajo metódico y riguroso, una importante recopilación y análisis de información, así como los valiosos esfuerzos de elaboración y análisis en términos estratégicos, y su posterior validación en procesos participativos. Asimismo, se destaca la cuidada redacción y edición final de los documentos. Se considera que todo lo anterior ha redundado en un producto final de alta calidad y ha constituido un valioso aporte al desarrollo de la planificación estratégica en los territorios de implantación del grupo de proyectos. Esta visión es ampliamente compartida por los participantes y por los expertos que lideraron el proceso.

Estos resultados altamente satisfactorios se reflejan también en los indicadores de rendimiento. En primer lugar, se observa una alta efectividad (una adecuada definición de los factores críticos en función de los objetivos del grupo de proyectos, y un análisis efectivamente orientado a los aspectos estratégicos). En segundo lugar, se ha logrado una muy buena relación entre medios y fines (a juzgar por el tiempo y los recursos dedicados y los resultados obtenidos). En tercer lugar, se logró una buena participación de actores clave. En cuarto lugar, se alcanzó un alto grado de rigor metodológico y un buen avance en el conocimiento de los aspectos estratégicos clave del grupo de proyectos. Por último, como fruto del trabajo se obtuvieron una serie de recomendaciones concretas y útiles incluyendo indicadores para el seguimiento de los impactos alcanzados sobre la dinámica territorial (aun habiendo contado con una heterogénea disponibilidad de información para su estimación).

En cuanto a los indicadores de externalidades, de replicabilidad y de impacto de la aplicación, toda la evidencia recabada señala los múltiples efectos favorables de la aplicación en estos aspectos. Esto se manifiesta en términos de formación de recursos humanos y de creación de capacidades en los equipos nacionales (y de elevada apropiación de la metodología EASE-IIRSA) para la evaluación estratégica de grupos de proyectos (no sólo de integración internacional sino también de carácter nacional), la creación de redes de trabajo y espacios de diálogo informal a escala binacional y de una visión compartida y estratégica del territorio y del impacto del grupo de proyectos. Asimismo se logró una experiencia muy positiva con la metodología que ha sido traducida en pasos y términos fáciles de adoptar por parte de los consultores y capacitadores y que ha sido aplicada con gran efectividad y entusiasmo por los equipos nacionales involucrados en la aplicación lo cual actúa como efecto demostración para otros países suramericanos. Cabe mencionar que el desarrollo de escenarios permitió también la construcción de una visión compartida del territorio y un escenario meta, todo lo cual contribuirá a desarrollar nuevas propuestas y proyectos de integración en el futuro.

De todo lo anterior surge claramente que resulta difícil separar los beneficios de la aplicación que resultan del proceso de elaboración en sí de aquéllos resultantes del producto final ya que ambos están muy relacionados y resultan de gran valor. Ciertamente los beneficios del proceso resultan más difícil de medir y cuantificar, pero posiblemente resulten más significativos a lo largo del tiempo y trasciendan los relativos a la producción y difusión del informe final elaborado como producto de la aplicación. Poner énfasis en difundir y contribuir a potenciar estos beneficios reforzados entre el producto y el proceso puede resultar una lección importante de incorporar en futuras versiones de la metodología y en las capacitaciones específicamente diseñadas para su difusión.

Lecciones y recomendaciones

A modo de corolario de todo lo anterior, se propone a continuación un punteo de las enseñanzas iniciales que surgen de esta evaluación de la aplicación de la metodología EASE-IIRSA al Grupo de Proyectos 2 del Eje del Sur (Corredor Turístico Binacional de la Zona de los Lagos – Argentina y Chile). Se considera que la aplicación ha constituido un ejercicio muy rico y exitoso en términos de los objetivos planteados (incluso ha superado las expectativas en algunos casos) que aporta numerosas lecciones y recomendaciones.

a) Se confirma la importancia de involucrar directamente a los equipos de trabajo de los países participantes en los grupos de proyecto para potenciar los efectos de apropiación, difusión, familiaridad y el foco práctico de la aplicación (tal como se refleja en la alta aplicabilidad y utilidad para la planificación y definición de políticas de los escenarios desarrollados durante esta aplicación).

b) La aplicación demostró la necesidad de simplificar a efectos prácticos las fases, componentes y la secuencia de aplicación de la metodología a fin de no extender los tiempos más de lo necesario y de que todos los participantes comprendan su relevancia y utilidad y se involucren activamente.

c) La conveniencia de trabajar los procesos participativos en diversas instancias y empleando diversas herramientas (entrevistas, *focus groups*, talleres) para adquirir información diversa, complementar fallas de información y de lograr una amplia validación de fuentes de información y resultados por parte de los actores clave.

d) Un aporte muy relevante de la aplicación fue provisto por el informe interno (editado por separado del informe final) elaborado por los consultores sobre lecciones aprendidas durante la aplicación. Un breve punteo de lecciones y recomendaciones para futuras aplicaciones elaboradas por el propio equipo de trabajo con una perspectiva pragmática debería ser incluido en el informe final, por ejemplo, como parte de la sección metodológica.

e) En futuras aplicaciones sería deseable el logro de una mejor definición de la línea de base de los indicadores (es decir, traducir los indicadores iniciales en una visión o "foto" inicial integral de los indicadores individuales) en el texto o en un anexo del informe final, a efectos de facilitar un posterior seguimiento y una evaluación del impacto no sólo del grupo de proyectos sobre el territorio sino también de la implementación a lo largo del tiempo de las acciones que surgen de los ejes estratégicos y recomendaciones.

f) Parece necesario desarrollar en el marco de la evaluación una serie de indicadores específicos de impacto de la implementación de las líneas estratégicas de acción identificadas en la aplicación a efectos de su seguimiento posterior y eventual ajuste.

g) También sería deseable un mayor esfuerzo de síntesis a fin de obtener un informe final (un resultado) menos extenso (la versión ejecutiva del informe de esta aplicación tiene 85 páginas) que se concentre en presentar los aspectos más relevantes de la visión estratégica del impacto del grupo de proyectos sobre los territorios, los riesgos y oportunidades identificados, los escenarios y los ejes estratégicos de acción priorizados. El informe ejecutivo debería focalizarse más a reflejar lo que ha aportado la evaluación y se quiere difundir como mensaje principal en relación a la visión compartida, a los riesgos y oportunidades identificadas, al escenario meta y a las recomendaciones que surgen de todo el proceso más que a presentar todos los resultados intermedios de las fases y actividades desarrolladas.

h) Sería deseable obtener algún medio de retroalimentar lo aprendido en esta aplicación en el diseño de la metodología (para simplificarla, mejorar y facilitar su aplicación) y de los mecanismos de capacitación. Es de prever que las diferentes aplicaciones tengan mucho que aportar para la revisión de la metodología y el modo de introducirla en esfuerzos de capacitación que deberían ser poco extensos y casi continuos (cursos regulares de actualización para mantener a los equipos nacionales al día y con la visión estratégica fresca como herramienta de trabajo).

Referencias

Informes consultados (relacionados con el proyecto)

Espinoza, G.; Gaviño Novillo, J.M.; Valdés, J.; Parimbelli, M; y Santibañez, D. (2010): "Lecciones Aprendidas", documento Interno. Evaluación Ambiental y Social con Enfoque Estratégico (EASE-IIRSA). Aplicación de la Metodología al Grupo 2 de Proyectos del Eje del Sur, Circuito Turístico Binacional (Argentina/Chile), BID/IIRSA, Buenos Aires-Santiago de Chile, 27 de Diciembre de 2010

Guariglia, A. y Riveros, R. (Coord.) (2010): "Informe Final". Evaluación Ambiental y Social con enfoque Estratégico (EASE). Grupo 2 - Eje del Sur. Circuito Turístico Binacional. Zona de los Lagos (Argentina y Chile), IIRSA. Buenos Aires - Santiago. 15 de diciembre de 2010

Guariglia, A. y Riveros, R. (Coord.) (2010): "Informe Final. Versión Ejecutiva." Evaluación Ambiental y Social con enfoque Estratégico (EASE). Grupo 2 - Eje del Sur. Circuito Turístico Binacional. Zona de los Lagos (Argentina y Chile)." IIRSA. Buenos Aires - Santiago. 15 de diciembre de 2010

CAF (2009): "Metodología de Evaluación Ambiental y Social con Enfoque Estratégico - EASE - IIRSA". Grupo Técnico: María Teresa Szauer, Alfredo Paolillo y Fanny Peña. Consultores: Yanneth Bagarozza, Gabriel Páramo, Germán Villamizar y Hernán Giménez. Junio 2009.

Anexo I - Lista de Indicadores

1. Rendimiento

- Efectividad de resultados:
 - Se identificaron estrategias y líneas de acción (relacionadas o no con planes y/o programas ya existentes) que fueron reconocidas y validadas por los actores clave porque contribuyen al desarrollo sostenible del área de influencia con impactos benéficos en las áreas ambientales y sociales.
 - A través de la evaluación y sus procesos participativos se identificaron factores estratégicos críticos, de riesgo, de potencialidad y de oportunidad que afectan positiva o negativamente la sostenibilidad del desarrollo en el área y se identificaron líneas de acción o modificaciones en los proyectos que permiten aprovechar los efectos benéficos y/o mitigar los riesgos o efectos negativos.
 - Se realizó o sentaron las bases para una estimación de costos/necesidades de inversión asociados a la implementación de las estrategias/planes de acción propuestos como resultado de la aplicación.
 - Los resultados son de alta calidad técnica (en función de los requisitos de documentación/herramientas establecidos por la metodología y por su aceptación/credibilidad frente a los actores clave).
 - Los resultados permiten mejorar en el corto plazo la planificación e implementación de la cartera de proyectos IIRSA.
 - Las recomendaciones en cuanto a planeamiento, diseño e implementación son consideradas/fueron o serán aplicadas en la cartera de proyectos.
- Coherencia en la relación medios-fines:
 - La metodología EASE se aplicó de modo coherente con el fin de alcanzar los objetivos de la evaluación (responder la pregunta clave).
 - Los procesos de retroalimentación resultaron en un aporte significativo para la revisión, el ajuste y la validación de la aplicación (en los 3 rizados de retroalimentación)
 - La recopilación de información, los esfuerzos y herramientas de análisis, los procesos participativos y las instancias de intercambio fueron efectivamente dedicados a los aspectos estratégicos del proyecto (en vez de sumar información que puede resultar redundante o de difícil aplicabilidad a los efectos de la aplicación o de futuros esfuerzos de planificación).
- Rigor en la aplicación de la metodología:
 - La metodología EASE-IIRSA se ejecutó siguiendo las 6 fases y los esfuerzos de documentación prescriptos.
 - Se utilizaron las mejores herramientas disponibles (acordes al contexto de aplicación) para la obtención, sistematización y análisis de los datos en cada fase de ejecución.
- Conocimiento del área de influencia:
 - Se generó información consolidada del área donde se insertan los proyectos facilitando y viabilizando un enfoque territorial.
 - Se recopiló y generó información relevante sobre escenarios actuales, tendencias, riesgos y oportunidades clave en el área de influencia.
 - Se identificaron las áreas territoriales y los recursos/grupos más vulnerables/controvertidos.
- Actores involucrados:
 - Se identificaron actores clave asociados al territorio y éstos fueron involucrados en la evaluación y sus procesos participativos.

- La aplicación de la metodología fue liderada y llevada a cabo por especialistas con gran experiencia profesional relacionada con la evaluación ambiental y social y la región involucrada en el grupo de proyectos.
- Se aprovechó la capacidad institucional existente para implementar los lineamientos de gestión surgidos de la evaluación con una amplia participación en el proceso de evaluación y de elaboración de conclusiones y lecciones.
- Credibilidad de resultados:
 - Los escenarios y recomendaciones/lecciones son factibles/realistas.
- Seguimiento:
 - Se identificaron factores clave/indicadores para evaluar la evolución y comportamiento de las acciones sugeridas.

2. Externalidades del proyecto

- Recursos humanos:
 - Se generó una experiencia favorable y una base crítica de técnicos y tomadores de decisión con experiencia en la evaluación estratégica que suelen involucrarse en procesos de planeamiento en cada nivel de gobierno y país involucrado (cantidad de expertos y funcionarios efectivamente involucrados en el proceso de evaluación y elaboración de lecciones y líneas estratégicas).
- Relaciones internacionales:
 - Se crearon espacios adicionales de diálogo y trabajo conjunto entre los Gobiernos y los actores clave del área de influencia con perspectivas de perdurar en el tiempo.
 - Consulta con actores involucrados para conocer su percepción de la aplicación.

3. Replicabilidad

- Difusión de la herramienta, de sus alcances y resultados:
 - Los conceptos y terminologías empleados son simples, comunes y ampliamente difundidos.
 - Se difunde y transfiere la experiencia, con posibilidad de demostrar los beneficios de aplicar la metodología para la resolución preventiva de problemas/conflictos potenciales similares en otras aplicaciones.
 - Enseñanzas (lecciones) aportan elementos que permiten mejoras de retroalimentación de la metodología
- Asimetrías de información entre países/disponibilidad de datos:
 - Se definieron criterios para avanzar en la creación de protocolos de información e intercambio de datos con procedimientos simples para compartir información.
- Instrumentos:
 - Se identificaron y aplicaron herramientas de análisis, transferibles o aplicables a otros componentes y proyectos que involucren la planificación y consideración de aspectos de gestión ambiental y social.

Anexo II - Cuestionarios para Entrevistas y Consultas

Para Expertos BID/INTAL

1. ¿Está conforme con el proceso de elaboración y con el producto final de la aplicación?
2. ¿Cuál considera que es su principal aporte para futuros proyectos de IIRSA y del BID?
3. Considera satisfactorios (y por favor explique brevemente):
 - A) El grado de involucramiento de los expertos y funcionarios que participaron en la aplicación de la metodología?
 - B) Su apropiación de la metodología como herramienta de trabajo?
 - C) El aporte de información y otros aprendizajes logrados durante los procesos participativos de la aplicación?
 - D) El aporte a la aplicación por parte de funcionarios capacitados durante el programa regional de capacitación en la metodología EASE-IIRSA? (cuántos funcionarios capacitados por este medio participaron efectivamente?)
 - D) El balance entre esfuerzos (medios económicos, recopilación de información, etc.) y resultados obtenidos (recomendaciones y lecciones) de la aplicación
4. Le gustaría mencionar alguna limitación o problema ocurrido durante la aplicación que valga la pena resaltar para explicar alguna deficiencia?

Para Coordinadores Nacionales

1. ¿Está conforme con el proceso de elaboración y con el producto final obtenido de la aplicación de la Metodología a este Grupo de Proyectos? ¿Por qué?
2. ¿Considera satisfactorio el grado de involucramiento de los expertos y funcionarios que participaron en la aplicación de la metodología?
3. a) ¿Considera que la metodología ha resultado útil en la labor de su área y en la de sus subordinados (por las herramientas/mecanismos/resultados que proveyó)?
b) ¿Cuál considera que ha sido el (los) principal/es aporte/s de esta aplicación para su labor cotidiana en materia de planificación en general?
c) ¿Cuál considera que ha sido el (los) principal/es aporte/s de esta aplicación para una mejor implementación de los proyectos IIRSA involucrados?
4. ¿Enfrentaron problemas o limitaciones que pudieran explicar un resultado menos exitoso que lo previsto de la aplicación?
5. Algún otro comentario que deseara agregar?

Para expertos (CONSULTORES)

1. Está conforme con el proceso de elaboración y con el producto final de la aplicación? ¿Por qué?
2. ¿Cuál cree que es el principal aporte de la aplicación para este grupo de proyectos en particular?
3. a) ¿Qué vínculo se creó entre funcionarios y actores involucrados en procesos participativos?
b) ¿Qué tipo de impactos favorables podría tener esto a futuro?
4. ¿Hubo algún problema o imprevisto que pudiera/n explicar un resultado menos exitoso que lo previsto para la aplicación?

5. a) ¿Cree que se aplicarán las recomendaciones que surgen de la aplicación?

b) ¿Porqué?

Consulta por mail a participantes

1) a) ¿Está conforme con el proceso de elaboración y con el producto final de la aplicación de la metodología al Grupo 2 de proyectos - Eje Sur?			
<i>Marque con una cruz la opción elegida</i>	No está conforme (0)	Está parcialmente conforme (1)	Sí, está conforme (2)
Con el proceso			
Con el producto final			
1) b) Por favor justifique (indique brevemente el porqué de su respuesta anterior)			
	Proceso		Producto
Mi grado de conformidad o disconformidad se debe a (por favor identificar a lo sumo dos motivos principales)	*		*
	*		*

2) a) ¿Considera que, en general, la visión compartida, las estrategias y las líneas de acción propuestas que surgieron como resultado de la aplicación de la metodología EASE-IIRSA para el Grupo 2 de proyectos del Eje sur se pondrán en práctica?				
<i>Marque con una cruz la opción elegida</i>	No sabe	No	Parcialmente	Si
Visión compartida				
Líneas de acción				
Estrategias				
2) b) Justifique brevemente (en una frase) su respuesta anterior.				
2) c) ¿Cuáles cree que serán los dos o tres impactos principales de esta aplicación de la metodología EASE-IIRSA sobre el grupo de proyectos involucrados (proyectos del Grupo 2 Eje sur) y su área de influencia? (explique brevemente)				
(i)				
(ii)				
(iii)				

3) a) ¿Considera que la información obtenida, los análisis, y los procesos participativos/ de intercambio fueron útiles?			
Marque con una cruz la opción elegida	No (0)	Parcialmente (1)	Sí (2)
Información			
Análisis			
Procesos participativos/de intercambio			

3) b) ¿Cree que la información/ los análisis y los procesos participativos fueron efectivamente dedicados a aspectos e impactos estratégicos del grupo de proyectos?			
Marque con una cruz la opción elegida	No (0)	Parcialmente (1)	Sí (2)
Información			
Análisis			
Procesos participativos/de intercambio			

4) a) ¿Considera que la realización de evaluaciones estratégicas permiten la resolución preventiva de problemas/conflictos potenciales en proyectos de este tipo?			
Marque con una cruz la opción elegida	No (0)	Parcialmente (1)	Sí (2)

4)b) Justifique *brevemente* su respuesta anterior (en una frase)

5) a) ¿Cree que alguna/s lección/lecciones de esta aplicación sería transferible a otros proyectos o procesos de planificación regional?			
Marque con una cruz la opción elegida	No (0)	Parcialmente (1)	Sí (2)

5b) Explique brevemente a qué lección/es se refiere y por qué

¿A qué lección/es se refiere?

*

*

*

¿Por qué?

Consulta por mail a consultores junior a cargo de recopilación de información

1. ¿Podría comentar brevemente cuáles han sido los desafíos de información que enfrentaron durante el proceso de elaboración de la EASE? ¿Cómo los enfrentaron?
2. ¿Qué le parece que se ha "construido" en base a esta aplicación de la EASE a efectos de mejorar el trabajo conjunto y la información disponible a escala binacional en el futuro próximo?

Anexo III - Lista de Profesionales y Técnicos Consultados

a. A través de entrevistas telefónicas (que en algunos casos fue reemplazada por consulta electrónica)

Sra. Ángela Guariglia (Coordinadora Nacional de la Evaluación por Argentina)

Sr. Roberto Riveros Keller (Coordinador Nacional de la Evaluación por Chile)

Sr. Cristian Franz (Consultor Senior y Coordinador de la Aplicación por BID)

Sr. Guillermo Espinoza (Consultor Senior)

Sr. Dimas Santibáñez (Consultor en temas Socioculturales)

Sr. Gaviño Novillo (Consultor Senior)

Sr. Matías Farinelli (Consultor Junior)

Sr. Jaime Valdés (Consultor Junior)

b. A través de cuestionarios distribuidos y respondidos por vía electrónica

Miriam Bezic (Directora de Planificación Territorial, Secretaría de Planificación y Control de Gestión, Gobierno de la Provincia de Río Negro)

Jorge Blanco (Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública, Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios)

Ximena Krause Monsalve (Jefa departamento de Planes de Infraestructura Vial, Ministerio de Obras Públicas, Chile)

Ricardo Cabral (Secretario del Comité de Integración Argentina-Chile)

Pablo Fernando Martínez (Delegación Regional Patagonia, Administración de Parques Nacionales)

Maria Paz Flores Sanchez (Jefa Unidad de Gestión ambiental y Territorial, Ministerio de Obras Públicas, Chile)

Patricio Navarro Moreno (Ministerio de Obras Públicas, Chile)

Jorge Brasili (Director General Unidad de Sistemas de Información Territorial, Subsecretaría del COPADE – Neuquén)

Leidi Uarac González (Ministerio de Obras Públicas, Chile)

Rodolfo Hodar Catalan (Vialidad, Ministerio de Obras Públicas, Chile)

Franco Santander Soto (Vialidad, Ministerio de Obras Públicas, Chile)

Anexo IV - Síntesis de respuestas a los cuestionarios

a) Información obtenida y analizada

- 9 respuestas: 8 cuestionarios completos y 1 cuestionario incompleto con dos respuestas (pregs. 1 y 2)

- Puntuación:

Sí = 2 puntos

Parcialmente = 1 punto

No = 0 punto

b) Resultados obtenidos

1. Conformidad con el proceso de elaboración y el producto final de la aplicación de la metodología al Grupo 2 de proyectos - Eje del Sur

Total respuestas = 9

Conformidad con el Proceso:

Puntaje promedio: 1,56 (=14/9)

Puntaje total: 14

Conforme (5 rtas * 2 puntos) + Parcialmente conforme (4 rtas * 1 punto) = 14

Conformidad con Producto final:

Puntaje promedio: 1,33(=12/9)

Puntaje total: 12

Conforme (5 rtas * 2 puntos) + Parcialmente conforme (2 rtas * 1 punto) + No está conforme (2 rtas * 0 punto) = 12

2. Factibilidad de que la visión compartida, las estrategias y las líneas de acción propuestas se pongan en práctica / Principales impactos potenciales de la aplicación sobre el grupo de proyectos involucrados y su área de influencia

Total respuestas: 9

Cree que la visión compartida, las estrategias y las líneas de acción propuestas se pondrán en práctica:

Puntaje promedio: 1,11(=10/9)

Puntaje total: 10

Si (2 rtas * 2 puntos) + parcialm. / no sabe (6 rtas * 1 punto) + No (1 rta * 0 punto) = 10

3. Utilidad de la información obtenida, de los análisis y de los procesos participativos/ de intercambio y efectiva dedicación a aspectos e impactos estratégicos del grupo de proyectos

Total respuestas: 8

La Información obtenida fue útil:

Puntaje promedio: 1,62 (=13/8)

Puntaje total: 13

Fue útil (6 rtas * 2 puntos) + Fue parcialm. útil (1 rta * 1 punto) + No fue útil (1 rta * 0 pto) = 13

La Información obtenida fue dedicada a cuestiones estratégicas:

Puntaje promedio: 1,25(=10/8)

Puntaje total: 10

Fue dedicada a cuest. estratég. (3 rtas * 2 puntos) + Fue parcialm. dedic. a cuest. Estratég.(4 rtas * 1 punto) + No lo fue (1 rta * 0 punto) = 10

Los análisis realizados fueron útiles:

Puntaje promedio: 1,5

Puntaje total: 12

Fueron útiles (5 rtas * 2 puntos) + Fueron parcialmente útiles (2 rta * 1 punto) + No fueron útiles (1 rta * 0 punto) = 12

Los análisis realizados fueron dedicados a cuestiones estratégicas:

Puntaje promedio: 1,25 (=10/8)

Puntaje total: 10

Fueron dedicados a cuestiones estratégicas (4 rtas * 2 puntos) + Fueron parcialmente dedicados a cuestiones estratégicas (2 rtas * 1 punto) + No fueron dedicados a cuestiones estratégicas (2 rta * 0 punto) = 10

Los procesos participativos/de intercambio fueron útiles:

Puntaje promedio: 1,75 (=14/8)

Puntaje total: 14

Fueron útiles (6 rtas * 2 puntos) + Fueron parcialmente útiles (2 rtas * 1 punto) = 14

Los procesos participativos/de intercambio fueron dedicados a cuestiones estratégicas:

Puntaje promedio: 1,5 (=12/8)

Puntaje total: 12

Fueron dedic. a cuest. estratég. (5 rtas * 2 puntos) + Fueron parcialm. dedic. a cuest.estratég. (2 rtas * 1 punto) + No lo fueron (1 rta * 0 punto) = 12

4. ¿Las evaluaciones estratégicas permiten la resolución preventiva de problemas/conflictos potenciales en proyectos de este tipo?

Total respuestas: 8

Las evaluaciones estratégicas permiten la resolución preventiva de problemas/conflictos potenciales en proyectos de este tipo:

Puntaje promedio: 1,875 (=15/8)

Puntaje total: 15

Si (7 rtas * 2 puntos) + Parcialmente (1 rta * 1 punto) = 15

5. Transferibilidad de lecciones de esta aplicación a otros proyectos o procesos de planificación regional

Total respuestas: 8

Algunas lecciones serían transferibles:

Puntaje promedio: 1,875 (=15/8)

Puntaje total: 15

Algunas lecciones serían transferibles (7 rtas * 2 puntos) + Algunas lecciones serían parcialmente transferibles (1 rta * 1 punto) = 15

Resumen de comentarios recibidos en los cuestionarios

1. Conformidad con el proceso de elaboración y el producto final de la aplicación de la metodología al Grupo 2 de proyectos - Eje del Sur

Proceso de elaboración

- Conformidad con:
 - El modo de desarrollo del trabajo.
 - La conformación de equipos multidisciplinarios binacionales.
 - La posibilidad de intercambiar experiencias y conocimiento.
 - El trabajo en subgrupos realizado durante el último Taller.
 - La coordinación de ideas y trabajos entre los equipos argentino y chileno.
 - El avance en las definiciones básicas (a pesar de las dificultades), permitiendo las necesarias adaptaciones de la información existente en cada país.
 - El espíritu de cooperación y entendimiento de los participantes para facilitar los acuerdos.
 - El trabajo coordinado que se logró entre los dos equipos.
 - Los tiempos, espacios y herramientas con los que se contó.
 - La marcada voluntad por parte de los coordinadores para flexibilizar la metodología y cubrir, en parte, con las expectativas puestas en el proyecto (ampliación del área de influencia, planificaciones concurrentes, puntos de destino, etc.)
 - La voluntad de participación e integración por parte de los coordinadores y de los Organismos involucrados
 - Posibilidad de trabajar con profesionales de países vecinos
 - Elaboración y aplicación de entrevistas a los actores involucrados
- Disconformidad con:
 - El nivel de dedicación (los integrantes de los equipos debían continuar con sus trabajos habituales, lo que limitó en cierto grado la posibilidad de brindar mejores aportes).
 - Aspectos relativos al manejo de la información, tanto en su generación como en el análisis realizado en las reuniones.
 - La coordinación: permanentemente se le debía “recordar” a la coordinación los aportes realizados, debido a que por “olvido” no figuraban en los documentos de trabajo. Esto producía demoras.
 - Las reuniones estuvieron muy distanciadas unas de otras, lo que motivó jornadas completas de rememoración de procedimientos, compromisos y metas/objetivos.
 - Faltó mayor enriquecimiento en los métodos y técnicas utilizadas en el proceso.
 - La diferencia de actores participantes no permitió una continuidad en la metodología.
 - La metodología resultó muy compleja, su formulación poco clara y hubieron dificultades para procesar la información disponible (indicadores y variables difíciles de compatibilizar entre los dos países)

Producto final

- Conformidad con:
 - El aporte del documento en cuanto a información general y comprensión de la dinámica territorial del área.
 - Las recomendaciones respecto de cómo potenciar el Circuito Turístico Binacional.
 - La identificación de brechas y acciones necesarias para avanzar en el circuito integrado.
 - Las recomendaciones, que son factibles de implementar
 - Considerando las circunstancias y condiciones de trabajo, es poco probable obtener productos más elaborados que lo logrado.
 - Es una buena base de partida para continuar con la coordinación binacional en proyectos que extienden su influencia más allá de los límites nacionales.
 - La capacidad de pensar en un proyecto integral
 - El beneficio final es para la región y no sólo para un país aislado
- Disconformidad con:

- El nivel de análisis de algunos aspectos críticos (por ejemplo, la problemática del transporte de cargas por los pasos fronterizos y la posible afectación de áreas protegidas).
- El nivel de análisis y precisión en la elaboración de recomendaciones.
- La falta de tiempo.
- Una parte muy importante de los aportes del equipo provincial no fue tenido en cuenta o fue minimizado priorizando otros intereses, en particular en lo referente al paso Cardenal Samoré y su conflictividad actual y futura.
- El informe final es muy extenso.
- El producto final carece de información base. Debería levantarse información primaria faltante para un mejor análisis.
- Para la Provincia de Río Negro (Argentina) esta EEASE podría haber arrojado resultados muy satisfactorios si su aplicación hubiera sido en alguna región subutilizada turísticamente. La región elegida ha sido la más desarrollada de la macro región norpatagónica (Bariloche y alrededores).

2. Factibilidad de que la visión compartida, las estrategias y las líneas de acción propuestas se pongan en práctica / Principales impactos potenciales de la aplicación sobre el grupo de proyectos involucrados y su área de influencia

2. a ¿Cree que la visión compartida, las estrategias y las líneas de acción propuestas se pondrán en práctica?

- Sí: 2 respuestas
 - Las recomendaciones y productos fueron analizados por especialistas en ambos países.
 - El producto fue consensuado con buena cantidad de actores, lo que permite legitimar sus recomendaciones.
- Parcialmente/No sabe: 6 respuestas
 - Dudas:
 - Cómo se tratará el documento en cada uno de los países.
 - En qué instancias gubernamentales podrá ponerse en valor el documento y utilizarlo como referencia.
 - Para implementar las acciones sugeridas (que son generales) se requiere elaborar y ejecutar proyectos específicos y lograr acuerdo entre muchos organismos distintos tanto del sector público como privado.
 - Se requiere que expresamente exista un ente coordinador en la aplicación y seguimiento de los resultados de la EASE.
 - El poco desarrollo y debilidad del proceso de regionalización en Chile atenta contra la implementación de las líneas de acción y estrategias definidas.
 - Se perdió la continuidad.
 - No se conocen las acciones futuras ni quién está liderando la etapa de gestión y seguimiento de la metodología.
 - Escapa a la visión estratégica de la Provincia de Río Negro.
 - La visión, las estrategias y líneas de acción se pueden aplicar parcialmente en proyectos específicos. Una aplicación integral siempre depende de la capacidad de financiamiento de las iniciativas que se identifiquen y de la priorización que se le asigne.
- No: 1 respuesta
 - Este documento es un estudio de consulta, no genera ningún compromiso por parte de los gobiernos locales/regionales para su cumplimiento.

2. b Impactos potenciales de la aplicación sobre el grupo de proyectos y el área de influencia

- Considerar al Grupo de Proyectos como un Plan Integral
- Visualizar el territorio en la cual se emplazan los proyectos, identificando potenciales desarrollos
- Contribuir a la integración de la región
- El impacto sobre el grupo de proyectos posiblemente sea bajo porque éstos ya están bastante avanzados, principalmente en Argentina.
- El informe sí podría tener influencia sobre los trabajos a realizar para el Control Integrado de Frontera en el Paso Cardenal Samoré y en el caso del proyecto de Interconexión 132 kv Villa La Angostura (tendido de líneas de Alta y Media Tensión).
- Sería importante que la aplicación de la metodología influya en el desarrollo de algunos de los proyectos concurrentes analizados que podrían tener alto impacto sobre áreas protegidas (por ejemplo, apertura de nuevos pasos fronterizos o construcción de nuevos caminos).
- Se puso en agenda lo importante que es lograr un Circuito Binacional Interlagos en el corto plazo.
- Ya se cuenta con un grupo de proyectos que potencia la unión de ambos países.
- Si se logra implementar las recomendaciones, se podrá dar sustento en el tiempo al desarrollo de los proyectos tanto en materia medioambiental como en lo que respecta al desarrollo de las comunidades ubicadas en el área de influencia. Además, se potenciará el desarrollo de los proyectos al fortalecer actividades e iniciativas de inversión asociadas a éstos (turismo, desarrollo de áreas protegidas, conectividad, etc.).
- El producto de la aplicación es un ejemplo de la utilidad y necesidad de coordinación entre proyectos con efectos binacionales.
- Es necesario adecuar la legislación, normas y reglamentos de modo tal que se permita una mayor integración de proyectos de inversión con efectos en ambos países, evitando que se generen incompatibilidades.
- Es necesaria una evaluación ambiental y social de tipo integral que considere la sumatoria de efectos generados y que permita determinar medidas correctivas o paliativas en el momento adecuado. Esto no se toman en cuenta al evaluarse proyectos individualmente con el sistema tradicional y, por lo tanto, se desconocen los reales efectos sociales y sobre el medio ambiente.
- La aplicación del estudio permitió confirmar que la implementación del Grupo de proyectos es fundamental para avanzar en la integración de un Circuito Binacional.
- Se confirma y prioriza la inversión para los proyectos de la Red interlagos en un horizonte hasta el 2016.
- Se confirma que es necesario el trabajo conjunto entre los dos países para lograr un producto eficaz.
- La aplicación debería servir como análisis referencial de consulta previa para cualquier proyecto de desarrollo de obras e infraestructura, lo que dependerá del modo en que el documento se ponga en valor por parte de las instancias gubernamentales de ambos países.
- Se articuló una red de actores argentino-Chilena

3. Utilidad de la información obtenida, de los análisis y de los procesos participativos/ de intercambio y efectiva dedicación a aspectos e impactos estratégicos del grupo de proyectos

Procesos participativos/de intercambio

- Fueron útiles: 6 respuestas
- Fueron parcialmente útiles: 2 respuestas
- Fueron dedicados a cuestiones estratégicas del grupo de proyectos: 5 respuestas
- Fueron parcialmente dedicados a cuestiones estratégicas del grupo de proyectos: 2 respuestas
- No fueron dedicados a cuestiones estratégicas del grupo de proyectos: 1 respuesta

4. ¿Las evaluaciones estratégicas permiten la resolución preventiva de problemas/conflictos potenciales en proyectos de este tipo?

- Sí: 7 respuestas

- La evaluación estratégica permite construir escenarios y delinear recomendaciones que ayudan a la toma de decisión, así como anticipar y visualizar posibles conflictos en el uso del territorio tanto desde el punto de vista ambiental como en las intervenciones sobre comunidades.
 - Este tipo de estudios puede prevenir la conflictividad de diversos proyectos dado que estudia sus interacciones y posibles escenarios y propone posibles medidas de remediación/disminución de los impactos.
 - La evaluación estratégica permite diseñar recomendaciones en distintos escenarios, lo que genera mayor cantidad de argumentos para la toma de decisión.
 - El objetivo principal de la EAE es recomendar estrategias preventivas, pero para ello se precisa que la etapa de análisis de todos los elementos que componen el territorio sea confiable y se cuente con una línea base actualizada y disponible.
 - El desafío está en poder identificar elementos donde sea posible intervenir y poder acotar la escala de trabajo a un ámbito en que sea posible aplicar las estrategias, dadas las estructuras administrativas, normativas, económicas y sociales de cada lugar.
 - La aplicación permitió conocer qué significa “planificación concurrente”.
 - La metodología de la EAE debería ser integral y no solo acotarse a lo social (EASE).
 - La evaluación estratégica lo permite siempre y cuando el objeto de estudio responda a la visión estratégica regional y a los postulados de IIRSA.
 - La evaluación estratégica permite anticiparse a conflictos potenciales en proyectos que permiten aportar a la integración de la región.
- Parcialmente: 1 respuesta
 - En la experiencia de esta aplicación, algunos de los problemas/conflictos no sólo potenciales sino ya reales no pudieron resolverse, a pesar de haber sido discutidos (p. ej. el conflicto entre el transporte de cargas y el turismo en el Paso Cardenal Samoré y los riesgos de que el tránsito de cargas representa para el Parque Nacional Nahuel Huapi). No obstante, algunas recomendaciones generales sobre la problemática quedaron manifestadas en el documento.
 - En general, resultó muy trabajoso formular recomendaciones que fueran concretas y de clara definición. No se pudieron definir líneas de acción e inversiones concretas (sí hay propuestas dentro de las recomendaciones pero con escaso desarrollo).

5. Transferibilidad de lecciones de esta aplicación a otros proyectos o procesos de planificación regional

Lecciones que serían transferibles:

- La aplicación de una herramienta de evaluación ambiental y social es útil para la planificación y ejecución de cualquier proyecto de infraestructura.
- La participación activa de funcionarios públicos (expertos temáticos) directamente involucrados en la gestión del área de influencia de los proyectos es clave.
- Qué grupos de obras, aspectos medioambientales, zonas de influencia directa e indirecta, territorios, recursos y sectores económicos (en este caso, el turismo) se deben analizar en cada proyecto.
- Visión de conjunto del territorio, más allá de las fronteras político- administrativas.
- Identificación de elementos y estados del territorio que favorecen o limitan el desarrollo de proyectos.
- Incorporar en la discusión de proyectos de infraestructura las variables ambientales y sociales, que en definitiva dan sustento a largo plazo a éstos y forman parte importante de la respuesta a las preguntas de cómo, dónde y para quién se hacen las obras.
- El estudio estratégico debería aplicarse a los proyectos de la órbita provincial.
- Las escalas de trabajo más pequeñas permitieron visualizar la relación entre el grupo de proyectos en estudio y su entorno.

- Los proyectos forman parte de un sistema complejo que es el territorio. Por tal motivo, siempre es bueno observar todo el entorno para determinar los impactos.
- La identificación de escenarios factibles permite identificar soluciones reales.
- Para todos los planes territoriales o instrumentos de planificación es factible incorporar metodología EAE. Para el caso de Chile, se puede aprovechar en las instancias de los PROT que algunas regiones inician este año.
- El grupo de proyectos, el tema de análisis y el área de influencia deben ser seleccionados por los actores directamente involucrados de acuerdo a su propia visión estratégica. De esta forma se garantiza atender los intereses reales de la región de estudio.

Por qué:

- El intercambio de experiencias, inquietudes, expectativas y necesidades permite potenciar el esfuerzo de la gestión pública en el territorio bajo evaluación.
- Como resultado de la aplicación, se dispone de información consolidada del territorio (área de influencia directa e indirecta) y de los posibles escenarios de desarrollo.
- Se dispone de una identificación de los riesgos y oportunidades sinérgicas entre el Grupo de proyectos que se evaluó y las Iniciativas concurrentes que se identificaron.
- La EASE sirve para ordenar todos los factores relevantes.
- Cuando se quiere desarrollar un proyecto de infraestructura en un determinado punto del territorio, el análisis de ingeniería debe ser necesariamente complementado con un estudio de los aspectos ambientales y sociales del área de intervención a fin de asegurar su sustentabilidad en el largo plazo.
- Esta metodología de estudio es una herramienta muy importante para la planificación provincial.
- La propuesta metodológica es estructurada. Pero todo depende de la información base con la que se inicie el análisis territorial.

Anexo V - Minutas de entrevistas telefónicas y consultas electrónicas

Minuta de entrevista telefónica: Sr. Cristian Franz (Coordinador de la Aplicación, Senior Environmental Specialist, BID, Washington), 11/7/2011

1) ¿Está conforme con el proceso y el producto de la aplicación? ¿Por qué?

El proceso de implementación de la aplicación fue complicado. Comenzó en Octubre de 2009 con un primer taller que sirvió para que los técnicos se conozcan y puedan comenzar a entender la metodología y los objetivos de la aplicación... Pero parte de diciembre, y después enero y febrero se perdieron por vacaciones y luego ocurrieron el terremoto en Chile y el cambio de gobierno en dicho país. Como resultado de todo esto, el proceso tuvo discontinuidades. Costó arrancar con el proceso durante los primeros seis meses (Octubre 2009- Mayo 2010). Finalmente entre mayo y octubre de 2010 se hizo todo el trabajo: se normalizó el proceso y se logró el compromiso y la participación de los actores y los técnicos de los dos países en los talleres, hubo esfuerzos por cumplir y hacer el trabajo.

Los avances logrados se reflejan en el producto final. Aporta mucho para comprender el territorio tal como han experimentado los técnicos de los gobiernos que han estado involucrados. Se participó en todos los procesos y el resultado ha sido óptimo.

Es la primera aplicación efectiva de la EASE incluso para el BID. Tenía un alto riesgo percibido pero considera que pese a los inconvenientes se cumplió con el objetivo, se contestaron las preguntas planteadas. Aunque si hubieran comenzado en mayo de 2010 posiblemente el resultado hubiera sido probablemente el mismo.

2) Cuales son los aportes principales de la aplicación para IIRSA y para el BID?

Tomando en cuenta otras experiencias previas del Banco, los aportes principales -tomando en cuenta que aquí el rol del Banco fue uno de asesoramiento técnico y no de proveer a los consultores y el producto final-:

i) Que fueran los propios gobiernos (sus técnicos) quienes realizaron la aplicación jugando un rol de protagonistas. Esto implicó un gran logro en materia de creación de capacidades técnicas. Al lograr que los propios gobiernos se involucren directamente en hacer el estudio, incluso corriendo los riesgos asociados, permitió crear más capacidades y también tener una mirada del trabajo que no podrían haber logrado de otro modo.

ii) Los efectos demostración que surgen de ella. En el taller IIRSA realizado en Lima en Diciembre de 2010 los propios expertos y técnicos de los países involucrados (quienes estaban muy entusiasmados con lo que lograron) presentaron los resultados y las lecciones ante los representantes (técnicos) de los 12 países de IIRSA. Hubo un gran interés y como resultado todos los países desean (incluso Argentina y Chile) realizar más aplicaciones.

3) Fueron satisfactorios

a) la capacitación de los técnicos involucrados?

Algunos técnicos fueron capacitados en la metodología durante la aplicación y otros ya habían sido capacitados antes (durante el programa regional) De hecho, la capacitación fue permanente. El Banco y los consultores incluidos debieron aprender con el uso de la herramienta. Hay mucho de la metodología que depende de la especificación / del detalle aportado por el grupo de trabajo: factores estratégicos - indicadores - el alcance de todo el proceso depende de la construcción lograda durante la aplicación.

Entre otras cosas, el acceso a la información fue un tema clave: la información no siempre fue comparable o accesible de modo parejo en los dos países. Esto creaba espacio para fricciones y se necesitó de varias intervenciones para solicitar ciertas condiciones mínimas, o incluso fue necesario operar en diferentes niveles políticos para lograr que los técnicos se involucren y se motiven.

b) el grado de apropiación e involucramiento de los técnicos?

Fue muy alto. Desarrollaron mucha capacidad de adaptación. Las asimetrías de información crearon la necesidad de hacer gestiones políticas de la situación para evitar conflictos o frustraciones.

El involucramiento fue total en la medida de las posibilidades. Tener 12-15 técnicos en cada país llevando actividades para la aplicación es imposible si uno demanda una dedicación *full time*. Se logro mucho aún tomando en cuenta que este personal tenía otras actividades y prioridades.

c) el rol y alcance de los procesos participativos para proveer información?

Los procesos participativos han jugado un rol limitado en cierta medida, pero esto es de algún modo lo que prevé la metodología. Se propone mantener reuniones con actores clave que poseen información clave sobre el territorio (dirigentes privados, actores del sector público, etc.): el pedido de información de actores es "selectivo" y así fue. A estos efectos, hubo varias reuniones y talleres en SMA y en Bariloche así como en varias ciudades de Chile.

Cuanto aportaron? Salvo en uno o dos temas estos actores no han aportado mucho de nuevo, a juzgar por los materiales. El entrevistado aclara que no participó personalmente en las reuniones con los actores clave. Cree que los actores clave aportaron no tanta información pero sí contribuyeron a revisar, validar y socializar los resultados. El proceso participativo sirvió para legitimar la aplicación.

d) la capacitación? Ver a)

e) balance entre esfuerzos y resultados

Considera que la inversión de USD 360.000 dólares fue totalmente necesaria y justificada; quizás se quedaron cortos. Cree que el trabajo cara a cara de los técnicos de los dos países fue muy valioso por las redes que permitió crear y que perduran. También permitió el procesamiento de información de un modo diferente y conjunto. Todos estos son grandes aportes (y el entrevistado hubiera elegido tener más interacción y más experiencia conjunta de este tipo). Pero más allá de estos importantes logros, el documento propone una estrategia de gestión y una serie de medidas para cada eje estratégico y al entrevistado le preocupa que esto podría ser letra muerta. Es muy difícil para el BID y para la EASE velar por su puesta en práctica.

No hay modo de garantizar que se apliquen las recomendaciones, por ej.: lograr un homogéneo tratamiento de la reserva de biosfera en los dos países, lograr el desarrollo efectivo de encadenamientos productivos, la capacitación para el turismo rural, etc. Todo lo que se recomienda son acciones y medidas lógicas y prioritarias pero en este proceso no surgen los responsables de llevarlos a cabo ni su compromiso. El BID ha ofrecido apoyo para seguir la puesta en práctica, pero aún no han recibido respuesta directa de los gobiernos locales.

4) Comentarios finales

En resumen, el entrevistado considera muy satisfactorios:

- El proceso por su creación de capacidades y capital humano/social/creación de redes
- El producto por su calidad y por que permitió la materialización de la estrategia

Sin embargo:

- Tiene dudas sobre el impacto final o los efectos finales de la aplicación
- Cree necesario que haya seguimiento a nivel individual de los grupos de proyectos (yo sugería a escala agregada de varias aplicaciones para poder comparar performance)

Nota final sobre el impacto de la aplicación sobre los proyectos:

Las estrategias no apuntaron a modificar proyectos porque no era ese su fin. No pueden focalizar modificaciones específicas ya que los macro territorios, el verdadero objetivo de la aplicación se orienta a otra escala (más agregada)

Muchos preguntaron sobre como analizar los efectos de los proyectos individuales, pero el entrevistado considera que a la EASE le interesa solo la visión agregada. Si buscamos potenciar el

turismo, ¿Cuál es el riesgo para las comunidades indígenas? ¿Cuál es el riesgo ambiental? ¿Afectaremos la reserva de biosfera binacional? Esas son las preguntas estratégicas. Desde esta perspectiva incluso se podría argumentar que las preguntas se hicieron "muy tarde" porque los proyectos ya estaban diseñados o incluso parcialmente implementados.

Minuta de Entrevista Telefónica: Sra. Ángela Guariglia, Coordinadora de Planificación de la Integración Territorial Internacional, Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, Argentina (14/7/2011)

¿Está conforme con el proceso y el producto de la aplicación? Por qué?

El desarrollo de la aplicación incluyó una capacitación la cual contribuyó al fortalecimiento de las instituciones que intervienen en la planificación y el desarrollo de los territorios en diferentes niveles de gobierno y en los dos países comprendidos en este grupo de proyectos.

El proceso también implicó el trabajo conjunto y una vinculación más estrecha de los equipos de diferentes áreas de gobierno y sectores para lograr y aportar una mirada integral. A partir de este trabajo conjunto se beneficiaron este grupo de proyectos y otras actividades del equipo de trabajo. Se logró otra forma de trabajo de equipo entre áreas de gobierno y países.

Los participantes están satisfechos con la experiencia y los resultados y el proceso aportó al bagaje del equipo. Ya están pensando en la siguiente aplicación.

¿La metodología ha resultado útil para la labor de su área y sus subordinados?

¿Qué ha aportado a la labor de planificación?

Si bien la incorporación de lo ambiental es extendida en la planificación, no ocurre lo mismo con la mirada estratégica, y en este sentido la aplicación ha sido esclarecedora.

También permitió identificar problemas, por ejemplo, marcó la necesidad de mejorar el sistema de información y de estadísticas actual.

Ha permitido la consolidación de redes para el trabajo cotidiano; es difícil lograr esta dinámica de diálogo fluido. La experiencia ha contribuido a derribar barreras para el trabajo conjunto entre áreas y países. La realización de talleres y actividades compartidas crea una red social muy fuerte y permite "desacartonar" posiciones y estrechar vínculos.

Los dos países están conformes con la aplicación y esto suma para encarar trabajos futuros en esta área. A través del proceso se generó una cultura común en diferentes instituciones que suelen trabajar juntas, eso es muy valioso.

La aplicación contribuyó para ver ciertos aspectos que no todos los sectores consideraban, a considerar nueva información, a mostrar problemas de articulación de los sistemas estadísticos. Los indicadores están bien seleccionados pero no siempre se pueden cuantificar correctamente por problemas de disponibilidad de información.

Las recomendaciones son muy buenas pero su incidencia sobre la zona específica lleva su tiempo. En cuanto al aporte de esta aplicación para otros proyectos/actividades, cabe mencionar que algunos miembros del equipo que participó desde el área ambiental están actualmente realizando una aplicación de una evaluación estratégica (con metodología similar a la de IIRSA) en el caso de humedales del Delta del Paraná.

Sin duda, a partir de esta experiencia la utilización de esta metodología se multiplicará. La provincia de Río Negro manifestó su interés en realizar una aplicación. En su área ya ven otros casos donde aplicarla involucrando otros actores y regiones (ej. NOA) para capacitarlos y acercarlos esta herramienta y su visión estratégica. Sin duda, la aplicación es un excelente modo de lograr la apropiación de la metodología.

Impacto final sobre los proyectos depende de cada región y sus características: en el Delta también habrá recomendaciones que se podrán o no aplicar según sus condiciones específicas (allí hay conflictos por el uso del suelo, con algunos usos que tienen impacto ambiental y una incidencia socioeconómica actualmente elevada) y el grado de decisión política que acompañe.

¿Cuál ha sido el aporte de esta aplicación para una mejor implementación de los proyectos IIRSA involucrados?

La aplicación ocurrió en una zona con aspectos muy sensibles desde lo ambiental. La metodología puede ayudar a visualizar y comprender el territorio, pero es difícil que contribuya en la ejecución

de los proyectos ya que los mismos están avanzados) No siempre es posible un acuerdo unánime respecto a un grupo de proyectos, pero en este caso en particular las observaciones se refieren más a proyectos y acciones complementarios, más que al mismo grupo de proyectos. La metodología pide/recomienda considerar acciones para cumplir mejor con los objetivos del grupo de proyectos. El objetivo original no está comprometido, salvo que se plantea un conflicto en un punto donde resulta crítico lograr la convivencia de flujos sensibles desde lo ambiental que son necesarios para la integración (flujos de personas, de mercancías y de sustancias peligrosas en un área turística de alto valor por su patrimonio natural y cultural). Esto era conocido de algún modo, pero era necesario mostrarlo y ponerlo en evidencia para todos los actores y miembros del equipo de modo que se incorpore el desafío que implica identificar y acordar acciones complementarias. Las recomendaciones están muy bien sistematizadas y fundamentadas en el informe, pero eso no hace más simple llevarlas adelante porque lleva tiempo y esfuerzo lograrlo. Hay iniciativas que surgieron o se fortalecieron con la evaluación (ej. tendido eléctrico) que van a seguir adelante sin problema, sin embargo el desafío es lograr que las rutas y otros aspectos/proyectos avancen manteniendo ciertas condiciones ambientales que se han identificado como deseables. Por ejemplo: se planteó hacer un tiempo la necesidad de ejecutar una circunvalación para Villa la Angostura de modo de disminuir el paso de camiones por el centro de la ciudad. Si bien se la planteó como una solución para paliar la situación hasta que se identifique y acuerde otro paso posible para cargas, esto no resultó suficiente para los pobladores de Villa La Angostura, que siguen tratando de empujar otras soluciones más radicales. De todas formas, luego de la erupción del volcán Puyehue el área se volvió crítica por un aspecto que si bien se consideró en el informe, nunca se puede estimar el momento de su ocurrencia y características. Consolidar el circuito turístico es importante desde el punto de vista estratégico, pero quizás la actualidad y sus demandas pasaron a ser los protagonistas.

Por otro lado, durante la aplicación se identificó un proyecto "nuevo" como deseable para la región: el logro de una interconexión eléctrica entre localidades para reducir la necesidad de generación térmica local (y que permitiría reducir el transporte de combustible que también genera riesgos y contaminación en la zona). Esto tiene claramente alto interés.

Los aportes entonces de la aplicación se reflejan en que validó la necesidad de la circunvalación y que permitió dar espacio al proyecto de interconexión.

Problemas o limitaciones

La aplicación de la metodología a este grupo de proyectos enfrentó limitaciones, no relacionadas con la herramienta en sí, sino debidas a la realidad compleja en la cual se insertó (falta de información, controversia entre provincias sobre el grupo de proyectos, etc.)

Comentario final

El informe está muy bien, pero quedo quizás muy cargado de información, datos, tablas y recomendaciones que resultan difíciles de procesar y usar. Posiblemente por un sesgo profesional, la Sra. Guariglia hubiera preferido un resultado más estilizado y con menos recomendaciones, un producto final más sintético.

Minuta de entrevista telefónica: Sr. Roberto Riveros (Coordinador del Equipo de Chile - Sub Director de Estudios de la Dirección de Planeamiento - Ministerio de Obras Públicas, Chile), 14/7/2011

1- ¿Está conforme con el proceso de elaboración y con el producto final de la aplicación? ¿Por qué?

El proceso fue muy bien llevado dadas las circunstancias. El trabajo (tal como fue diseñado/planteado por el BID, quien lo financió) partió con una hipótesis inicial: las contrapartes nacionales (los equipos) debían ser muy activas y hacer suyo el trabajo. Esto causó algunos problemas al principio porque las contrapartes no tenían la disponibilidad de recursos humanos para encarar el trabajo. La hipótesis de alta participación de los equipos no se cumplió muy rápido por este motivo. Esto hubiera requerido una planificación y anticipación mayor para incluir a esta actividad en la programación del uso del tiempo. Una vez que lograron acomodar los planes de

trabajo incluyendo a la participación en el estudio se resolvió bien el trabajo, y los consultores jugaron un rol importante a la hora de consolidar los productos.

La capacitación en sí no complicó los tiempos de trabajo porque fueron cortas y muy bien orientadas; el desarrollo del estudio sí era demandante en su diseño inicial y enfrentaban un problema de inviabilidad con los recursos humanos disponibles. Los consultores suplieron varias limitaciones que enfrentaron en este sentido.

2- ¿Cuál fue el aporte principal de la aplicación para su equipo de trabajo y las funciones de planificación?

El proceso y el producto aportaron mucho en términos de metodología (herramientas, dinámica de trabajo, coordinación entre el gobierno central y los regionales binacionales, así como entre los dos gobiernos nacionales). Una vez que se reasignaron tareas con el apoyo de la representación de BID en Buenos Aires/de Cristian Franz desde Washington y de los consultores el proceso avanzó muy bien y se logró una dinámica de trabajo muy bien lograda.

Además el producto es muy valioso porque incluyó mucha gente adicional en la problemática de la evaluación estratégica tanto en los niveles nacionales como regionales. Tan es así que algunos técnicos de los equipos de trabajo que participaron en la EASE hoy están trabajando con el Ministerio de Medio Ambiente en la evaluación ambiental estratégica (que están abordando con apoyo de la UE y empleando un enfoque algo diferente pero basado en principios similares).

En el Ministerio de OP y en la Administración central quedaron interesados y satisfechos con el enfoque. También se han llevado la preocupación de que hace falta mejorar los sistemas de información. Por ejemplo, ya han comenzado a adaptar sus sistemas de información geográficos (que eran bastante avanzados) para mejorarlos en varios aspectos relacionados con los factores críticos identificados en la EASE, por ejemplo, en lo que hace al monitoreo de la calidad del agua. Tienen gran interés en seguir desarrollando otras aplicaciones de la EASE.

3- ¿Que aportaron los procesos participativos? ¿Cómo influyeron en el relacionamiento de funcionarios de ambos países

Un grupo “reducido” de actores en las regiones se han involucrado en los seminarios y talleres realizados en SMA, Pucón, etc., con alta participación y adquisición de la metodología. Estos relacionamientos mantienen cierta continuidad porque se han conformado grupos de trabajo.

La metodología EASE se ha incorporado como una herramienta de trabajo; ahora buscan incorporarla como una visión: la nueva ley de Medio Ambiente en Chile establece la necesidad de realizar evaluaciones estratégicas y tienen que incorporarlas. La CONAMA va a exigir el uso de metodologías algo diferentes porque se trata de temáticas nacionales; pero las mismas personas que participaron en la EASE por el MOP están hoy en el grupo de trabajo de la CONAMA orientado a las evaluaciones estratégicas. Los conceptos y el enfoque ya están presentes.

4- Aportes de la aplicación (y la metodología) para el grupo de proyectos

Aportó una visión integrada del territorio (la visualización de problemas con un enfoque territorial de ambos lados de la frontera).

Los talleres y los procesos de participación permitieron captar otras visiones políticas desde diferentes actores y partes del territorio (aportó otra “capa” de percepción o diferentes visiones del territorio).

Otro aporte importante fue la posibilidad de establecer redes de trabajo que son muy importantes para la integración y para la focalización y acuerdo en problemas comunes. Esto crea más espacios para avanzar hacia acuerdos que permitan solucionar problemas de integración. Por eso es muy valioso.

También ha provisto información muy valiosa sobre efectos positivos y negativos en ambos lados de la frontera que no eran tomados en cuenta. Aportó mucha información y conocimiento local de los proyectos.

La aplicación proveyó información que ayuda para la gestión y labor cotidiana. Desearían desarrollar este tipo de información en otras áreas de frontera: ej. con Perú y también más al sur

(Magallanes). Tienen varios proyectos de infraestructura en zonas de frontera y quieren continuar con aplicaciones en otros proyectos porque ven una relación muy fuerte entre este enfoque y la consolidación de procesos de integración (con alta replicabilidad y externalidades).

5- ¿Algún problema/imprevisto que pudiera explicar un resultado menos exitoso que lo previsto?

Un motivo por el cual el resultado pudo ser un poco menor a lo esperado: por deficiencias en la información.

6- Comentarios finales

Hubo limitaciones en los recursos (sobre todo humanos) pero el proceso y el resultado fueron muy valiosos y fructíferos.

Se involucró una gran cantidad de actores, era imaginable que algunos fallaran o tuvieran menor participación, pero el acompañamiento y la coordinación funcionaron muy bien para remontar este tipo de problemas. Así se mitigaron otros problemas (ej. problemas locales entre regiones y provincias – los roces que pudieron surgir se superaron como parte del proceso). Pese a que enfrentaron visiones diferentes no hubo conflictos en los procesos participativos/talleres. Para futuras aplicaciones sería bueno prever temas de conflicto para poder abordarlos adecuadamente en los procesos con el tiempo necesario.

El entrevistado cree que han aprendido mucho en el proceso y que durante la aplicación han contribuido a adaptar la metodología al territorio en cuestión con relativo éxito. Esta metodología contribuye a “cambiar la mente de las personas” y eso se logró: varios actores y técnicos ya piensan en términos estratégicos y eso tiene valor en sí mismo.

Minuta de entrevista telefónica: Sr. Guillermo Espinoza (Consultor Senior contratado por el BID para el desarrollo de la aplicación), 12/7/2011

1) ¿Está conforme con el proceso de la aplicación y el producto final?

Esta aplicación es la segunda experiencia de EASE. En esta ocasión se realizó una aplicación de la metodología con carácter realmente estratégico poniendo énfasis en la evaluación de la función estratégica del grupo de proyectos. La primera experiencia se refería más bien a un "gran proyecto" (el grupo de proyectos se componía de diferentes tramos de una carretera) y con un enfoque más parecido a una EIA realizada por consultores externos.

Además esta experiencia (con el grupo 2 de proyecto Eje Sur) tuvo de especial que fue comandada y llevada adelante por los equipos nacionales y no por consultores externos. Si bien esto fue positivo se volvió algo más difícil el trabajo porque hubo más necesidad de capacitación y de respetar los tiempos de los equipos técnicos tomando en cuenta que estaban afectados por otras prioridades. Por otro lado volvió más rico el trabajo y le dio mayor impacto a la aplicación. Pese a todas las complicaciones, se generaron muy buenos equipos de trabajo que llevaron adelante muy bien la aplicación pese a los obstáculos surgidos (vacaciones poco después del inicio, terremoto en Chile, cambio de gobierno en Chile, falta de tiempo en ambos países, etc.) Además, se creó una dinámica binacional muy interesante.

Una fortaleza de esta aplicación es que a pesar de todo lo anterior se obtuvieron muy buenos resultados. Como producto del esfuerzo, se aplicó y maduró la metodología con un enfoque estratégico y se han mejorado las capacidades de los equipos y de la propia metodología.

2) Principal/es aporte/s para el grupo de proyectos

Para los equipos técnicos y los responsables en los gobiernos, esta aplicación trajo el convencimiento de que este tipo de análisis son útiles. Permitted ver cosas y dimensiones que antes no se veían por estar enfrascados en una visión más convencional de la infraestructura. Se identificaron oportunidades que no se habían identificado explícitamente. Antes se tomaba en cuenta a la infraestructura física (a la obra en sí) pero no el servicio que se estaba prestando a una región y una comunidad (que en este caso a territorio de carácter único a nivel mundial). Como resultado, también se amplió la visión y la naturaleza de los proyectos, aportando un complemento

a la forma de pensar la infraestructura. También se han incorporado a los riesgos como algo concreto (lo que el territorio puede perder si los proyectos no están bien diseñados o aplicados). Ejemplo: en la reserva de la biosfera se busca preservar un patrimonio común, lo que puede ponerse en riesgo porque los mismos ecosistemas se manejan y gestionan de forma diferente.

Es notorio también que varias propuestas que surgieron en las recomendaciones apunten a temas de integración: ej. de señales, sistemas de información, manejo de recursos, administración en frontera, etc.

Una prueba de la utilidad de esta aplicación es que los dos equipos nacionales han seguido trabajando con la metodología de diferentes modos: en Chile los equipos del MOP la han adoptado y la aplican en sus principios básicos en otros proyectos y actividades. En Argentina se ha solicitado la realización de aplicaciones adicionales en otros grupos de proyectos.

Notas sobre la posibilidad de modificar los proyectos:

- Al inicio del proceso hubo una discusión sobre la función estratégica y la razón de ser de los grupos de proyectos y de lo focalizado que resulta evaluar el impacto de los proyectos individuales. Ahora se está buscando una visión conjunta -estratégica del grupo de proyectos como un todo. Durante la aplicación (y varios años después del diseño inicial de los proyectos) se han identificado 3 o 4 pasos fronterizos adicionales que deberían sumarse al grupo. Ahora aparecen como necesarios pero originalmente no. Han sido las mismas regiones quienes han solicitado su consideración como producto del análisis estratégico del territorio. Es de imaginar que el grupo final de proyectos va a cambiar eventualmente y en la práctica fue ajustado durante la evaluación misma.
- Si bien el objetivo de la EASE (y su aplicación en este caso) no fue generar cambios en los proyectos, si se buscó aportar datos y una herramienta que de pie o genere espacios para mejoras. Varias recomendaciones hechas por los propios equipos técnicos apuntan en esa dirección.

3a) La EASE emplea dos tipos de fuentes de información básica: la información secundaria y la proveniente de actores. Es fundamental la participación en este proceso. Lo que se organizó con el tiempo disponible estuvo bien y proveyó suficiente información. Con otra asignación de tiempo (ej. al 100%) de los técnicos se hubiera logrado más, pero lo que se hizo funcionó bien. Aunque siempre hay aspectos técnicos por mejorar, están satisfechos con lo que se logró.

3b) El trabajo conjunto trajo como beneficio una buena comprensión de lo que es la evaluación estratégica, lo que puede hacer, para que puede servir en sus tareas cotidianas. Le pondría una muy alta nota a la aplicación en lo que hace a la replicabilidad y la apropiación de la metodología.

4) Las condiciones de entorno fueron a veces adversas (vacaciones, terremoto en Chile, cambio de gobierno, etc.). También enfrentaron problemas por la falta de disponibilidad de información en común (comparable). No se disponía de mapas comunes para la región (y por eso el desarrollo de un SIG se volvió una necesidad).

5a) Cree que se aplicarán las recomendaciones?

Las recomendaciones relacionadas con los pasos fronterizos seguramente se van a tomar muy en serio pero se aconsejó crear una institucionalidad específica para la implementación de las recomendaciones y no se sabe si ello ya se logró o se podrá lograr en plazos razonables. Hay mayor trabajo conjunto en reuniones de comité de frontera y eso es auspicioso. En el mediano plazo el trabajo conjunto va a avanzar hacia una integración en la gestión del turismo y hacia un plan de manejo de bosques más homogéneo, entre otros aspectos, porque los equipos técnicos van hacia el trabajo conjunto. Por eso cree que la probabilidad de implementación de varias iniciativas surgidas de la EASE es alta. Fueron los mismos técnicos y responsables de áreas quienes propusieron las recomendaciones y quienes solicitaron quitar o modificar las que tenían escasa viabilidad.

En cuanto a la elaboración del informe final, los consultores lo fueron escribiendo desde el principio (Marcelo Gaviño y Guillermo Espinoza) y lo fueron enviando a los equipos nacionales para verificación y validación en procesos participativos.

Como reflexión final:

En materia de evaluación estratégica se habla mucho y se hace poco; hay pocos casos de aplicación en la región. Para la EASE-IIRSA esta es la primera aplicación con más fortaleza estratégica y se han elaborado recomendaciones para proveer retroalimentación y mejoras a la metodología (incluidas en el documento de lecciones). Durante la capacitación ya se modificó la metodología para llevarla más cerca de la práctica. Con la aplicación debieron introducir otras modificaciones/simplificaciones. Si ahora tuvieran que iniciar otra capacitación en la metodología la presentarían de un modo diferente porque se ha aprendido mucho en cuanto a los aspectos centrales y los elementos más importantes de la EASE (resulta importante incorporar las lecciones de la práctica). Lo más difícil en la capacitación es lograr que se pase a un pensamiento estratégico. Sería bueno profundizar la capacitación para futuras aplicaciones ajustando los materiales disponibles, actualizar la metodología para incluir lo que se aprendió con la aplicación, y realizar más aplicaciones en otros grupos de proyectos y contextos para mejorar el aprendizaje

Consulta electrónica/entrevista: Sr. Dimas Santibáñez (Consultor especializado en temas socioculturales), 8/7/2011

- 1) a) ¿Está conforme con el proceso de elaboración y con el producto final de la aplicación?
b) ¿Porqué?

En términos globales estoy altamente conforme con el proceso de elaboración de la aplicación y sus productos. Entre los aspectos a destacar del proceso incluiría:

- a) El apoyo y la logística dispuesta por el Banco.
b) El proceso participativo de los equipos técnicos de ambos países, lo que permitió un alto nivel de integración, en diferentes ámbitos de trabajo.
c) Los encuentros binacionales como instancias de integración, trabajo técnico, análisis, deliberación y acuerdos.
d) La dinámica de trabajo establecida entre los miembros del equipo consultor.

Entre los aspectos que debieran mejorarse, se pueden incluir:

- a) Permanencia y estabilidad de los equipos técnicos que participan en el proceso.
b) Reforzar la multidisciplinariedad de los equipos técnicos.
c) Mejorar el acceso a la información, y definir criterios que permitan administrar las diferencias y asimetrías de información, para evitar un enfoque que restrinja, simplifique y reduzca las posibilidades de uso de información diversa.
d) Diseñar mecanismos de control sobre los acuerdos establecidos en cada etapa, de forma tal que se minimice una revisión iterativa de los acuerdos establecidos.
e) Elaborar mecanismos que minimicen el impacto de los cambios políticos.
f) Disminuir la discrecionalidad en la conducción del proceso participativo (existe fuerte tendencia a ejercer control sobre él).

En torno al producto. Constituye una herramienta que provee de una lectura que integra la información respecto de los desafíos de desarrollo que presentan los diversos territorios comprometidos en el Eje. Desde mi perspectiva, su valor más sustantivo es que diseña un marco analítico de mediano y largo plazo para la toma de decisiones políticas en materia de planificación e inversión para el desarrollo de esos territorios.

Nota adicional: En la entrevista telefónica se resaltaron las grandes diferencias en los modos de medir pobreza en ambos países y los problemas que esto causo para lograr consenso en cuanto a los indicadores sociales a monitorear. Es importante que estas faltas y diferencias de información figuren explícitamente en el informe y las lecciones para crear la oportunidad de subsanar estos problemas. También el entrevistado mencionó que durante el proceso participativo no surgieron problemas específicos pero que algunos actores dejaron de participar y que los consultores no siempre tuvieron la posibilidad de conducir un sondeo propio de actores a contactar/entrevistar con lista abierta.

- 2) ¿Cuál cree que es el principal aporte de la aplicación para este grupo de proyectos en particular?

En primer lugar demuestra la posibilidad de trabajo conjunto entre los gobiernos nacionales y sub-nacionales de ambos países.

Abre nuevas posibilidades de integración política y técnica entre ambos países.

Permite crear un espacio para la generación de consensos respecto de los desafíos de desarrollo territorial en ambos países a partir de las oportunidades que abre un proceso de inversión en infraestructura.

Crea un instrumento de planificación cuya vocación básica es proveer una imagen objetivo o un horizonte de desarrollo. En tal sentido, el producto se transforma en una herramienta de carácter político, puesto que entrega un marco coherente para la toma de decisiones en materia de planes, programas, inversiones, y proyectos para potenciar el desarrollo de los territorios involucrados en el proceso de aplicación.

3) a) ¿Está conforme con el numero y representatividad de actores estratégicos finalmente involucrados en la aplicación y sus procesos participativos?

El proceso de inclusión y participación de actores estratégicos fue diverso y asimétrico. En términos generales a nivel de gobiernos centrales tuvo una participación equilibrada y con una adecuada representatividad.

Sin embargo, a niveles sub-nacionales tanto la cantidad como la representatividad presentó debilidades y asimetrías. Lo mismo sucedió en el ámbito de los pueblos originarios.

Nota: En la entrevista telefónica se abundó más en estas cuestiones. Cuando se preguntó acerca de las debilidades y asimetrías mencionadas surgió que un grupo que no tuvo representación en los talleres fueron los grupos indígenas. Otro aspecto que se puede mejorar en futuras aplicaciones es el de realizar mayores esfuerzos para captar las percepciones cualitativas de la población en cuanto a las características e impactos de los grupos de proyectos. El entrevistado considera que estas metodologías pueden contribuir a abrir espacios de diálogo entre actores que habitualmente no tienen comunicación. En esta aplicación posiblemente no se aprovechó este potencial todo lo que se hubiera podido.

b) ¿Qué vinculo se creó entre los funcionarios de los distintos niveles de gobierno en ambos países y los actores involucrados en procesos participativos?

Como ya se indicó el proceso de integración constituyó uno de los resultados exitosos del proceso.

c) ¿Qué tipo de impactos favorables podría tener esto a futuro?

Tengo la impresión que a nivel de gobiernos centrales los impactos pueden ser débiles aún, debido a las dinámicas políticas de los países. Sin embargo, a nivel subnacional, refuerza una tendencia creciente de integración y trabajo conjunto.

4) ¿Hubo algún problema o imprevisto que pudiera/n explicar un resultado menos exitoso que lo previsto para la aplicación?

Sin duda, el terremoto en Chile y el cambio de Gobiernos constituyeron imprevistos que retrasaron y afectaron el normal desarrollo de la aplicación.

5) a) ¿Cree que se aplicarán las recomendaciones que surgen de la aplicación?

b) ¿Porqué?

Tengo la impresión que a nivel de gobiernos centrales las recomendaciones pueden tener un impacto menor que a nivel de los gobiernos provinciales y regionales. Desde mi punto de vista los resultados obtenidos por la aplicación han influido positivamente en algunos procesos de integración binacional que se están impulsando entre gobiernos sub-nacionales. Puede resultar interesante desarrollar un seguimiento en este sentido, pues constituiría un indicador de éxito y

efectividad de la metodología de trabajo y del papel del Banco en el impulso de políticas de desarrollo.

Nota: en la entrevista telefónica se abundó en este punto para mencionar que tendría interés “sacar una foto” de la situación en el presente para analizar el rol de la aplicación en la promoción de dinámicas de integración político-técnico a nivel sub-nacional, y potenciar con ello el proceso de instalación y desarrollo de un proyecto turístico común en la región. Sería interesante conocer que dicen los actores de cada país acerca de este proyecto y como va cambiando en el tiempo. La aplicación (y la construcción durante el proceso participativo de este escenario futuro de visión compartida que desde lo político es muy valioso) aportó mucho a forjar una visión común y ver cómo implementarla. Sin duda este será un impacto de la aplicación que sólo se verificará en el largo plazo. Sería bueno averiguar en qué medida los actores (representantes de gobiernos locales y regionales) han adoptado esa visión común, ha motivado a generar y mantener instancias de diálogo y colaboración en el presente, ha sido utilizada la información contenida en el Informe y si la emplean para proyectar y planificar el futuro.

Consulta electrónica: Sr. Marcelo Gaviño Novillo (Consultor Senior contratado por BID para la aplicación)

1) a) ¿Está conforme con el proceso de elaboración y con el producto final de la aplicación?

Sí, estoy muy conforme tanto con el proceso como con los productos finales

b) ¿Por qué?

Porque el proceso fue detalladamente planificado y ordenado de manera conjunta por el equipo del BID, los consultores y las coordinaciones de los países, empleando para ello documentos de trabajo que fueron revisados y verificados por cada parte, circunstancia que permitió reducir al máximo el riesgo de situaciones imprevistas. A su vez, el proceso se apoyó en una metodología descrita minuciosamente en un manual preparado específicamente para el tipo de aplicación efectuada (EASE) y para grupos específicos de proyectos (IIRSA). Todo ello permitió que los diversos actores participantes (provenientes de los gobiernos centrales y diversas provincias argentinas y regiones chilenas) hayan podido integrarse a un proceso cuidadosamente preparado para el desarrollo de la aplicación.

Vale mencionar que existe una amplia variedad de aproximaciones metodológicas para la elaboración de Evaluaciones Ambientales Estratégicas, pero la ventaja de la Metodología EASE, para su aplicación en proyectos de infraestructura, surge de su organización apoyada en una secuencia articulada de pasos que brindan previsibilidad y objetividad al proceso y permiten la comparación de los resultados entre diversas aplicaciones.

Considerando que la experiencia tuvo un carácter experimental, sin duda hay todavía muchas oportunidades de mejora tanto para el proceso como para la calidad de los productos alcanzados. No obstante lo cual, la calidad de los productos alcanzados es óptima en comparación con los resultados alcanzados siguiendo otras aproximaciones metodológicas menos objetivas. Cabe mencionar que entre los productos de la aplicación se ha elaborado un documento de lecciones aprendidas, en el cual se enumeran una serie de oportunidades de mejora como fruto de la experiencia llevada a cabo.

2) ¿Cuál cree que es el principal aporte de la aplicación para este grupo de proyectos en particular?

Considerando que esta aplicación está destinada a la Evaluación Ambiental y Social con enfoque Estratégico de Grupos de Proyectos (IIRSA), el principal aporte surge de apoyar a los países miembros en la identificación de los riesgos y oportunidades de los grupos de proyectos IIRSA que impulsan de manera temprana, lo que redundará en una mejora sensible en la planificación de la

infraestructura, la reducción de conflictos y de costos. Complementariamente permite entrenar en la práctica a mandos medios y superiores en la ejecución de Evaluaciones Ambientales, logrando integrar una masa crítica de expertos, lo que permite la replicación del proceso generando una reacción en cadena.

3) a) ¿Está conforme con el número y representatividad de actores estratégicos finalmente involucrados en la aplicación y sus procesos participativos?

Decididamente sí.

Entre las principales actividades encomendadas al autor de este escrito correspondió la preparación del Plan de Participación que fue diseñado de manera de involucrar a un amplio espectro de actores. No obstante, y considerando el carácter estratégico de la aplicación, la experiencia indica que el proceso de participación debe involucrar actores con cierto grado de calificación, por sobre todo poseedores de una visión de futuro desde una perspectiva amplia y un interés en el ejercicio, en contraposición de una participación masiva que no logra realimentar y enriquecer la aplicación.

b) ¿Qué vínculo se creó entre los funcionarios de los distintos niveles de gobierno en ambos países y los actores involucrados en procesos participativos?

Creo que entre los resultados más importantes de la aplicación cabe señalar precisamente la creación de estrechos vínculos entre los funcionarios y técnicos que participaron de la aplicación. En particular en el caso argentino, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable ha decidido llevar adelante diversas actividades en EAE y ciertos actores que participaron de la aplicación EASE fueron invitados a participar de la nueva experiencia.

c) ¿Qué tipo de impactos favorables podría tener esto a futuro?

El organismo rector ambiental de Argentina ha decidido avanzar en la instalación de las Evaluaciones Ambientales Estratégicas como un instrumento de gestión de ambiental, lo cual demuestra el “valor semilla” que tuvo la aplicación EASE al Grupo 2 de Proyectos del Eje del Sur, pues sin su ejecución nada de esto hubiera existido.

4) ¿Hubo algún problema o imprevisto que pudiera/n explicar un resultado menos exitoso que lo previsto para la aplicación?

Si, efectivamente. Si bien el resultado no fue menos exitoso, insumió mucho más tiempo del previsto debido esencialmente al cambio de autoridades gubernamentales en la República de Chile, y la ocurrencia del terremoto y tsunami que afectó a gran parte del Sur de Chile (Puerto Talcahuano), lo que obligó a que parte del equipo de trabajo chileno estuviera abocado a la atención de la emergencia, postergando como es lógico el desarrollo de la aplicación. No tuvieron lugar otros problemas o imprevistos.

5) a) ¿Cree que se aplicarán las recomendaciones que surgen de la aplicación?

Considerando que participaron diversos organismos nacionales y regionales, entiendo que parte de las recomendaciones de la aplicación se están efectuando desde diversos ámbitos, no de manera centralizada, al menos en el caso Argentino, por la propia naturaleza de la organización federal del país.

b) ¿Por qué?

Porque gran parte de esas recomendaciones fueron identificadas e incluidas en el Informe Final por los propios actores regionales y locales, actuando en gran parte el equipo de consultores simplemente como editores del trabajo participativo de los decisores locales.

Consulta electrónica: Jaime Valdés (Consultor Junior, Chile, contratado para el desarrollo de la aplicación)

¿Podría comentar brevemente cuales han sido los desafíos de información que enfrentaron durante el proceso de elaboración de la EASE? Como los enfrentaron?

- a. No existen base comunes de información, los antecedentes disponibles en uno y otro país poseen en algunos casos escalas distintas, metodologías de obtención de los indicadores distintas, fuentes dispersas y de difícil contacto.
- b. La organización político administrativa de Chile y Argentina determina que en el primer caso se disponga de un canal centralizado, por ejemplo el Ministerio de Obras Públicas, que demanda información a sus dependencias regionales, o bien de suyo propio dispone de centros de documentación de orden nacional que almacenan y procesan información. En el caso argentino, hago la reserva que no me tocó intervenir directamente en la búsqueda de información, esto parece mucho más complejo, ya que la forma de organización político administrativa pareció atentar contra la obtención de información en forma expedita, tardándose mucho más, o bien no teniendo respuesta.
- c. Existió por otra parte un pecado original de la aplicación, puesto que con mucho entusiasmo, y presumiendo la existencia de información, se estableció una batería muy grande de indicadores. A modo de referencia las primeras listas alcanzaban sobre la centena, para finalizar en no más de 40 aproximadamente.
- d. Por otra parte el equilibrio entre una información disponible a escalas muy pequeñas vs otras disponibles a escalas muy grandes, significó un permanente desafío. De este modo, por ejemplo, nos enfrentamos en ambos países a información disponible de la energía eléctrica de orden nacional vs otras materias en donde teníamos información de las Comunas o Departamentos.
- e. También hay que mencionar que en varios indicadores existió una asimetría en la escala y calidad de la información. Si bien este fue un fenómeno que en algunos casos se dio en ambos sentidos, fue más frecuente desde Argentina, en donde las fuentes consultadas proporcionaron información con estas deficiencias.
- f. Hay cuestiones de orden estructural, como por ejemplo la información que se registra en los pasos fronterizos. Al respecto nos encontramos con que desde el lado chileno, se dispone de un tipo de información, mientras que desde Argentina esta es distinta y no se pudo complementar.

¿Qué le parece que se ha "construido" en base a esta aplicación de la EASE a efectos de mejorar el trabajo conjunto y la información disponible a escala binacional en el futuro próximo?

- a. A un nivel bilateral se estableció una base de confianza y conocimiento entre los profesionales de los equipos que se involucraron. Esto abre buenas perspectivas para el desarrollo de futuras iniciativas ya sea en el ámbito de los estudios o bien de materias de integración física concreta.
- b. También en el plano bilateral se pudo palpar en primer plano los problemas que enfrentan las materias propias de la integración, encontrando explicación e información, a uno y otro lado de la cordillera, de por qué ciertas cuestiones funcionan de determinada manera y que habría que hacer para mejorarlas.
- c. Respecto a la información se detectaron las diferencias de información existentes en numerosos indicadores utilizados, como ya se explicó en el punto anterior. Ello determina la necesidad de reuniones bilaterales de orden técnico para acotar la cantidad de indicadores a utilizar y protocolos de obtención de dicha información estandarizados. Hay información relevante para impulsare el desarrollo de ambos países, pero se requiere de una base de información estandarizada para ir monitoreando los procesos que se quiere impulsar.

- d. Creo necesario aclarar por qué se hace referencia constantemente a indicadores. Esto se refiere a que los factores estratégicos que contempla la aplicación, se explican a partir de una batería de indicadores, los cuales fueron abundantes y en varios casos difíciles de obtener.
- e. En el plano nacional también se produjo, y de ello puedo hablar con propiedad en el caso chileno, pero no debería ser distinto al argentino, un empoderamiento de equipos locales, que vieron en esta aplicación la oportunidad de levantar sus temas.
- f. En relación a la representación cartográfica de la información, se pudo obtener productos de relativa profundidad, ello debido a la falta de acuerdos para generar cartografías únicas de ambos países. Esta es una materia muy sensible y sobre la cual no se visualiza una solución inmediata debido a las normas de confidencialidad que operan en los países. En rigor una aplicación de este tipo debería tener representaciones cartográficas esquemáticas y no intentar representar el territorio tal cual es, ya que ello siempre implicará una dificultad entre países limítrofes.

Consulta electrónica específica: Matías Parimbelli (Consultor Junior, Argentina)

1) ¿Podría comentar brevemente cuales han sido los desafíos de información que enfrentaron durante el proceso de elaboración de la EASE? Como los enfrentaron?

Los desafíos más importantes fueron la gran disparidad en cuanto a información estadística disponible y cotejable entre ambos países, la validez temporal de los datos en cuanto al nivel de actualización de los mismos, y también la diferencia en cuanto al grado de desagregación de la información con que cuentan los países. Otro desafío importante fue que surgieron restricciones en cuanto al acceso y libre distribución de la información cuando es necesario utilizar bases de datos que no son de libre acceso, ejemplo: bases de datos geográficos, datos GIS, cartografía, datos que poseen derechos de autor, etc.

Para superar estos inconvenientes hemos tenido que realizar la tarea de asistencia técnica profundizando la búsqueda de datos dentro y fuera de las instituciones involucradas, así como también de otras fuentes de información secundaria de validez reconocida. Por otro lado nos valimos de fuentes de información primaria como ser informantes y actores clave identificados en el transcurso de la aplicación. Para superar las disparidades en cuanto al alcance y validez temporal de los datos hemos apelado a la generalización y la utilización de datos no siempre tan actualizados pero poniendo el esfuerzo principalmente en obtener series de datos comparables para ambos países.

2) ¿Qué le parece que se ha "construido" en base a esta aplicación de la EASE a efectos de mejorar el trabajo conjunto y la información disponible a escala binacional en el futuro próximo?

Creo que se ha construido una confianza al haber finalizado exitosamente la aplicación de la EASE de forma conjunta y esto puede ser útil en un futuro para facilitar el acceso y la libre distribución de la información oficial en el caso de ser necesaria para otras aplicaciones, monitoreo de indicadores, etc.

Anexo VI - Breve informe sobre el desarrollo de actividades y el uso del tiempo

En la segunda sección (sobre metodología) se detallaron las actividades previstas y efectivamente desarrolladas así como su peso relativo dentro de la asignación de uso del tiempo. Aquí se ofrece un mayor detalle del uso del tiempo y los desvíos respecto del plan inicial.

El calendario de trabajo se extendió por demoras propias del proceso de consulta y elaboración (ej. el proceso de entrevistas y de envío de cuestionarios se realizó en el lapso de una semana como estaba previsto, pero las respuestas se obtuvieron luego de un mes o más) y por motivos de salud de la consultora (quien tuvo dos intervenciones quirúrgicas no programadas en el lapso de la consultoría). El calendario de trabajo debió haber incluido tiempos para obtener respuestas y revisar materiales a partir de comentarios de la contraparte.

Otro motivo de demora se debió a que varias respuestas fueron recibidas en diferentes momentos, obligando a revisar los resultados y conclusiones. La tabla de desarrollo de las actividades (uso de tiempo prevista vs. final) se resume a continuación.

Actividad	Tiempo previsto	Tiempo finalmente empleado
1. Lectura de materiales resultantes de la aplicación y evaluación	2 semanas	2 semanas
2. Elaboración de indicadores para la evaluación y de preguntas para entrevistas y consultas	1 semana	2 semanas (con revisión de contraparte y formateo de cuestionarios)
3. Preparación y presentación del plan de trabajo	1 semana	2 semanas (con revisión de contraparte)
4. Entrevistas telefónicas y consulta por medios electrónicos de consultores, expertos y técnicos participantes y coordinadores nacionales. El objetivo es concretar 5 entrevistas de consultores/ expertos/coordinadores nacionales y alcanzar respuestas a consultas electrónicas de al menos 15 participantes	1 semana	1 semana para entrevistas telefónicas y consultas (envío de cuestionarios) – 4 semanas en total incluyendo tiempo para recibir respuestas a consultas electrónicas 7 expertos entrevistados/consultados y 9 cuestionarios de participantes respondidos (uno parcialmente)
5. Elaboración de resultados de los indicadores y de las conclusiones de entrevistas/consultas	4 días	Casi 2 semanas (se hizo en tres rondas porque la información de entrevistas y consultas llegó de modo secuencial y demandó revisión de resultados preliminares)
6. Elaboración de conclusiones	4 días	2 semanas (con revisión de contraparte y verificación a partir de nueva información recibida de cuestionarios)
7. Redacción del informe final	1 semana	2 semanas con revisión