

# Proyecto 14-INV-283 “Uso de los recursos hidroenergéticos compartidos del Paraguay: lecciones aprendidas de las negociaciones internacionales y del tratamiento de los aspectos financieros en los proyectos binacionales”

## Integrantes del Proyecto

- *Dr. Victorio Oxilia, Responsable Técnico*
- *Dr. Gerardo Blanco*
- *Ms. Stephanie Buhk*
- *Ing. Roberto Fariña*
- *Ing. Eduardo Ortigoza*
- *Ing. Richard Ríos*
- *Ing. Enrique Buzarquis*
- *Lic. Johana Pineda*

22 de agosto de 2017  
Paraguay



# Ejes transversales de investigación





**4** Doctores en el  
área de energía

**4** Candidatos  
a Doctor

**2** Masters

**9** Ingenieros  
(realizando maestrías)

**16** Universitarios  
(realizando tesis de grado)

# MOTIVACIÓN



¿DÓNDE ESTÁ ESA EXPERIENCIA?

## OBJETIVO GENERAL

**Analizar el tratamiento y uso de los recursos hidroenergéticos compartido de Paraguay, y sistematizar las lecciones aprendidas en los procesos de negociación internacional, con miras a proveer elementos para toma de decisiones futuras en el ámbito de los procesos e iniciativas de integración regional y en la fase de negociaciones de aspectos financieros de los proyectos hidroeléctricos binacionales.**

## MOTIVACIÓN

El objetivo propuesto es relevante para el sector energético de los países suramericanos y para el avance de la integración energética. Esto porque existe un importante potencial hidroeléctrico aún por aprovechar en las cuencas hidrográficas de soberanía compartida entre varios países

# PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS BINACIONALES CUENCA DEL RIO DE LA PLATA



## Esquema de trabajo



## Marco Teórico y Metodológico

### Primera Etapa

- **Contextualización histórica de las negociaciones**

La contextualización histórica de las negociaciones **colabora en la comprensión de las motivaciones que podrían explicar acciones y decisiones referentes a los proyectos** no captura el aprendizaje de las experiencias propias de la ejecución de estos proyectos.

## Marco Teórico y Metodológico

**Primera  
Etapa**

- **Contextualización histórica de las negociaciones**

**Segunda  
Etapa**

- **Sistematización de las Lecciones Aprendidas**

## Técnicas para coleccionar lecciones aprendidas

### Documentación Orientada a Métodos de aprendizaje basado en experiencias

Parámetros	Método		
	Micro Artículo	Historias de Aprendizaje	Presentaciones
Alcance	Entre media página y una pagina	De 20 a 100 Paginas	Varios Slides
Soporte de Tecnologías Informáticas	Posible, pero no requerido a menos que se utilice multimedia	No requerido	Obligatorio (Interfaz base de datos/presentación)
Participantes	No esta explícitamente detallado. Está enfocado a un autor	Individuales y por equipos dependiendo de la etapa del proceso	Usuario individual
Apoyado por roles dedicados	Autor, Revisor	Historias de Aprendizaje para todas las etapas del proceso	Grupo de trabajo para su revisión
Frecuencia	Bajo demanda, regularmente	Máximo una vez por proyecto: después de la finalización	Bajo demanda
Anonimato	No	Si	No
Presentación/Distribución	Paper, base de datos/intranet	Casos con talleres de acompañamiento	Base de datos/intranet

Fuente: Schindler M, Eppler MJ. Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. International Journal of Project Management 21 (2003); 219–228

# Método Historias de aprendizaje (*Learning Histories*)

Se desarrolló en el MIT, por Art Kleiner y George Roth.

### Sidebar: Example of a learning history

This example describes part of a pilot program at a large manufacturing company. Since the learning history has not yet been released for public distribution, all specific references to people, places, and events have been altered. Everyone mentioned is a real person; in this learning history, we referred to all of them by titles only, except for Frank Jones, who was known publicly as one of the leaders of the project, and a few other similarly prominent individuals. Note the effort to keep each manager's voice distinct in the right-hand column, and the need to make the left-hand column as thought-provoking as possible.

*The learning lab created an opportunity for people on the team to begin to address deeper issues, with the team leaders involved.*

*And managers, having promoted a climate of openness heard directly about the impact they had on engineers.*

Frank Jones (a top-level manager of the pilot project): Not long ago, two managers (call them "X" and "Y") began to attack me at a learning lab. I didn't understand them. So I continued to encourage them to say what they really felt.

Manager "Y" [telling his version of the same story]: My biggest pet peeve is that we were wasting our time in sometimes four or five meetings per week about making last-minute changes in the specs. This is not unique to our program; this was going on for years at the company. Frank would go after little details, rather than letting me manage them.

Frank Jones: "Frank," they finally said, "You're making our lives miserable. I can't get anything approved without coming to you and getting permission. Why do we need a system that is so cumbersome?"

Lo and behold, I said: "Because I don't trust you."

## Método Historias de aprendizaje (*Learning Histories*)

### “Área de Aprendizaje Organizacional”

*“Experience is often  
the best teacher”*

*Vida Personal*

?

*“Vida” Corporativa*

**14 -INV-283**

*“Experiencia” en los  
proyectos Binacionales*

## Marco Teórico y Metodológico

Primera  
Etapa

- **Contextualización histórica de las negociaciones**

Segunda  
Etapa

- **Sistematización de las Lecciones Aprendidas**

Tercera  
Etapa

- **Cuadro de Lecciones Aprendidas**

## Actores que fueron entrevistados

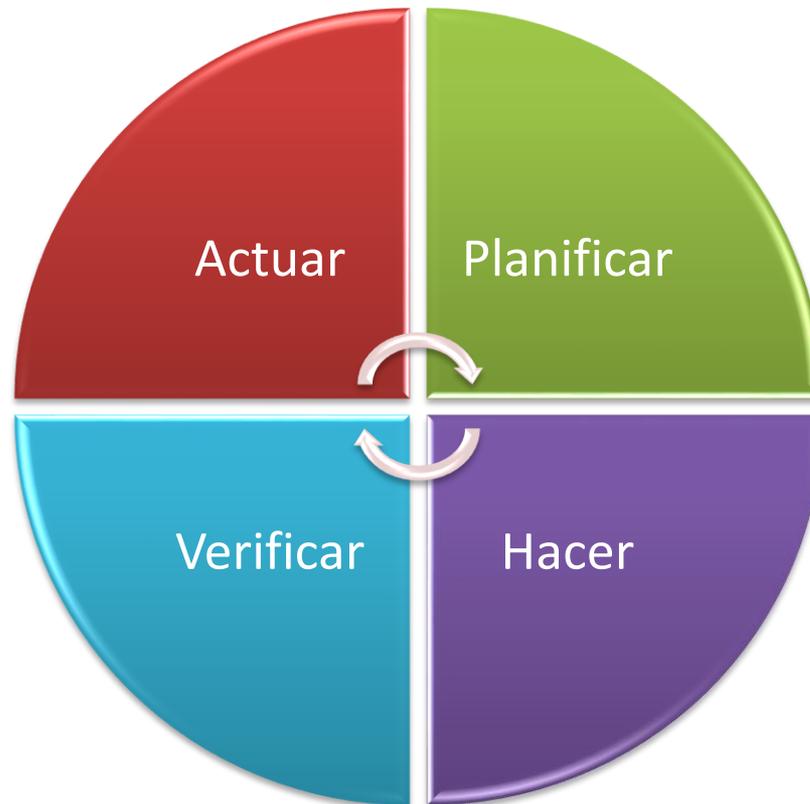
País	N°	Descripción / Vinculación
	2	Ex Directores Ejecutivos de la EBY
	3	Altos ejecutivos Ministerio de Energía y Minería
	1	Ex Secretario de Energía
	1	Embajador - Representante de CARI
	1	Directivo EBY
	1	Representante de COMIP
	1	Parlamentario del MERCOSUR
	1	Directivo EBISA
	1	Ex Pdte. ELETROBRAS y consejero de IB
	1	Académico, Investigador GESEL
	1	Presidente de Federasur Institucional
	2	Ex Directores Generales de IB
	3	EX directores de EBY
	1	Ex - Representante Presidencial en las negociaciones
	1	Ex canciller
	1	Ex Secretario Técnico de la STP
	1	Ex Viceministra de Minas y Energía
	1	Representante del Sector Privado
	1	Ex Consejero de IB y Ex Presidente ANDE
	1	Ex Director Jurídico de la ANDE
	1	Ex Director Financiero de IB
	1	Académico
<b>Total</b>	<b>28</b>	

## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el objetivo de sistematizar las lecciones aprendidas para mejorar las condiciones y resultados de negociaciones futuras, **permitió identificar que era posible alcanzar este objetivo utilizando el enfoque de mejora continua de Deming (Círculo o Ciclo de Deming)**

## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

### CIRCULO DE DEMING – MEJORA CONTINUA



## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES



## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES – CUADRO PRELIMINAR DE LA

### TOMA DE DECISIONES SOBRE POLÍTICA

Objetivos y metas precisas de la posición nacional, mediante instrucciones claras de la más alta autoridad del país

Aprovechamiento de la coyuntura política favorable

Liderazgo personal de los líderes de gobierno en temas cruciales y de difícil consenso

Conformación de un equipo negociador apropiado con una robusta asesoría técnica de carácter multidisciplinario

## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES – CUADRO PRELIMINAR DE LA

### PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Propuestas claras que reflejen la posición nacional, con las debidas fundamentaciones técnicas y/o políticas

Consideración de los aspectos geopolíticos e históricos relacionados con los proyectos en la fase de análisis

Manejo anticipado de conflictos con los grupos de interesados

Uso de relaciones personales cordiales para realizar sondeos previos sobre asuntos a negociar

## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES – CUADRO PRELIMINAR DE LA

### IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

**En temas de alto contenido técnico restringir las discusiones en el ámbito técnico**

**Redacción de los acuerdos internacionales en lenguaje preciso, claro y con visión de futuro**

**Definición clara de reglamentos y procedimientos técnicos y comerciales**

**Búsqueda conjunta y acordada de uso eficiente de recursos en contratos de obras y servicios**

## RESULTADOS Y RECOMENDACIONES – CUADRO PRELIMINAR DE LA

### MONITOREO EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y RESULTADOS

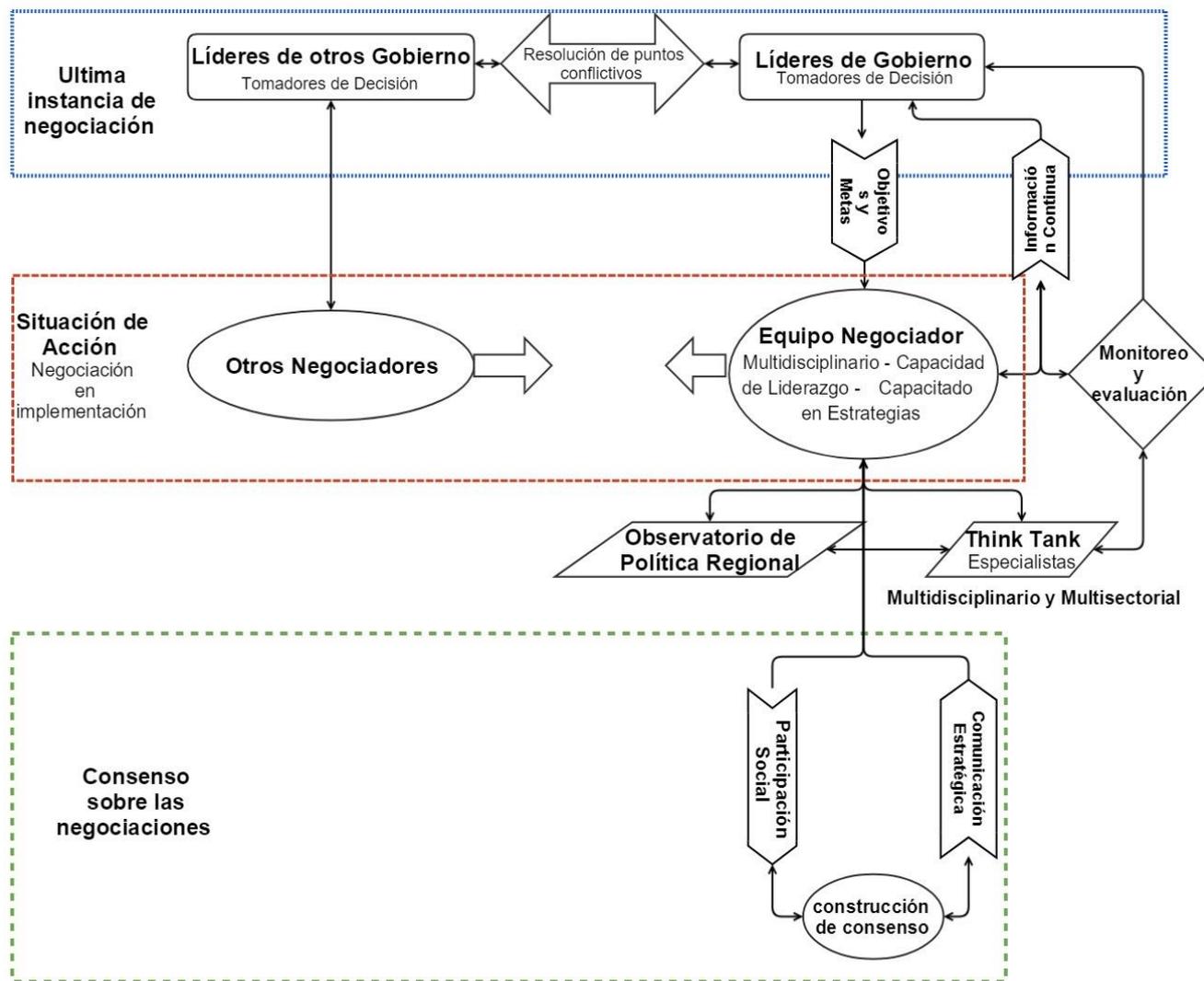
**Monitoreo y evaluación del avance y resultados de las negociaciones**

### COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

**Definición de una estrategia comunicacional para la opinión pública sobre el proceso y resultados de las negociaciones**

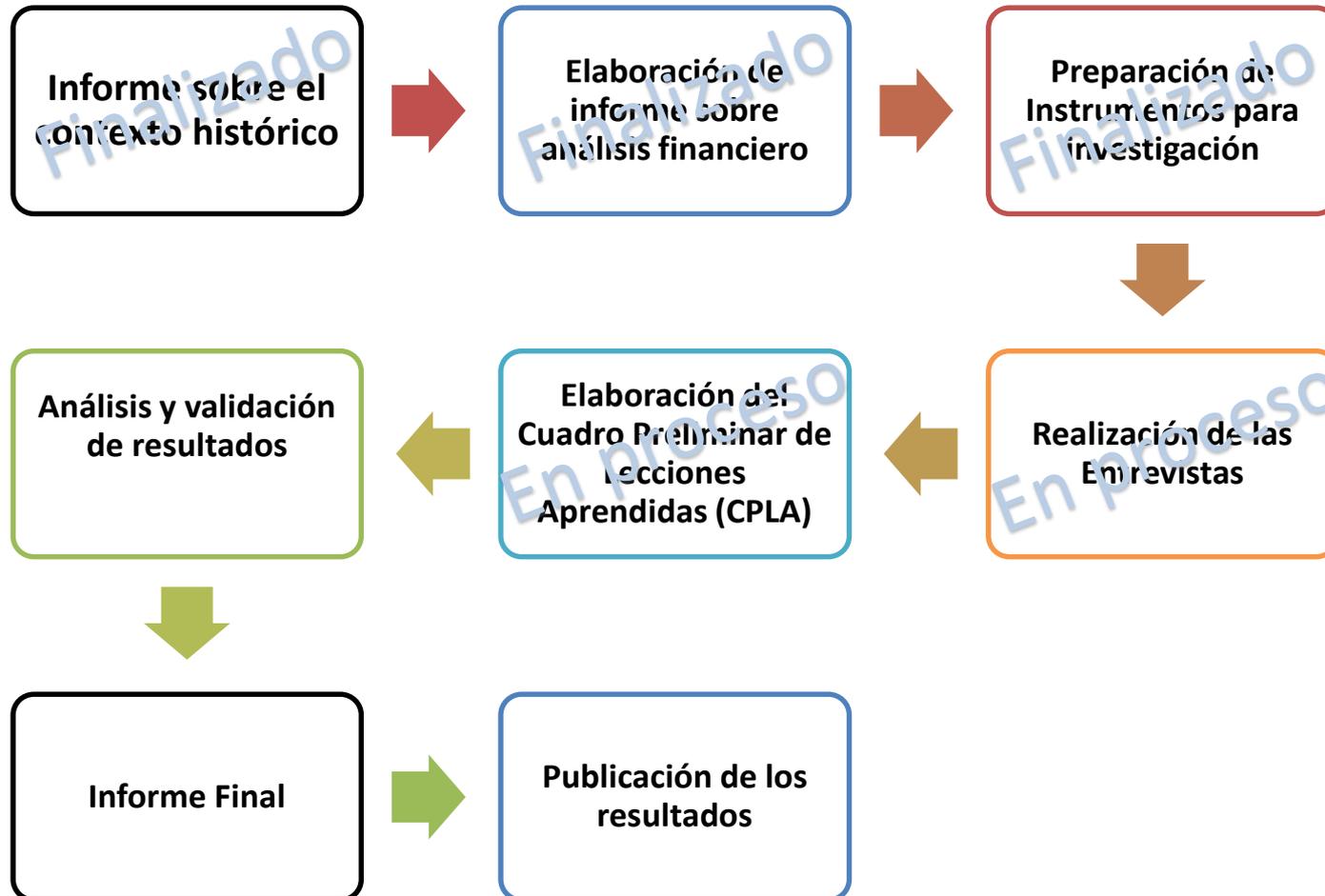
**Establecimiento de mecanismos participativos que faciliten la construcción de consensos sobre posiciones nacionales**

### Propuesta de organización interna del proceso de negociación



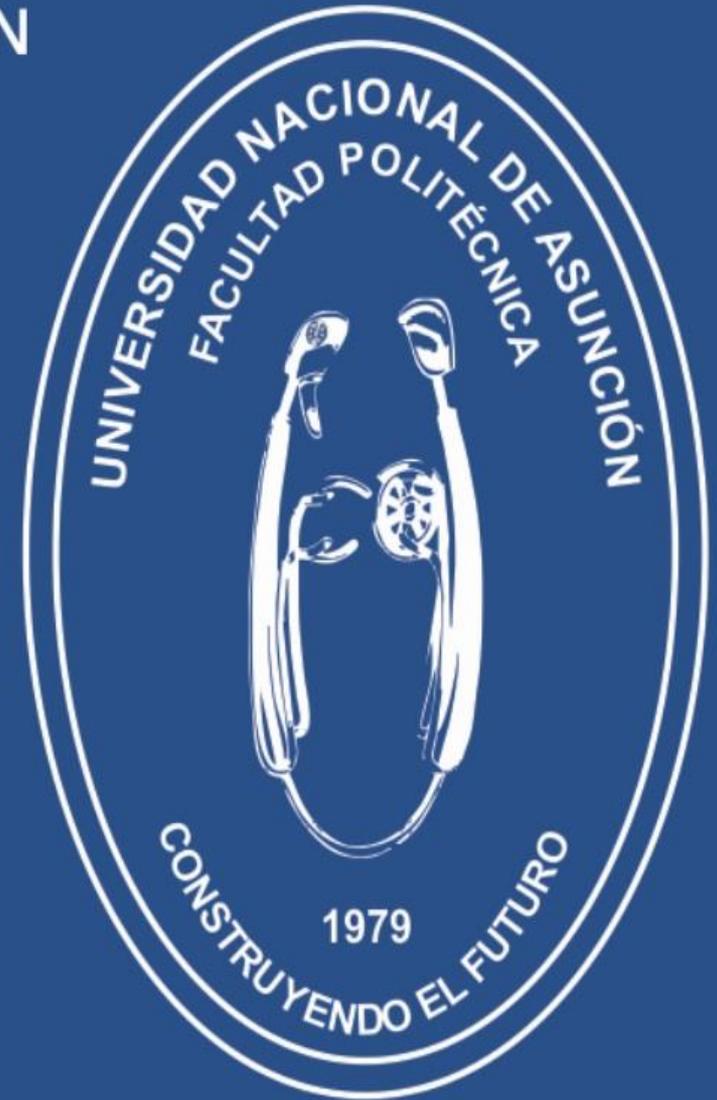
N°	Productos obtenidos
28	Reuniones internas del equipo de trabajo
4	Talleres
9	Cuestionarios de la EBY lado Argentino
1	Curso sobre “Los monopolios, los recursos naturales y la energía en América latina”. Dictado por el Dr. Pedro Páez de Ecuador
-	Listas de protagonistas a ser entrevistados EBY lado paraguayo, IB lado paraguayo , IB lado Brasileiro
1	Conferencia presentada en la University for Peace en Costa Rica, sobre “El uso sostenible de recursos naturales como base para la integración energética y productiva en América Latica y el Caribe”
1	Presentación realizada en el Seminario Internacional: Servicios Públicos, Monopolios Naturales y Poder de Mercado, sobre “El uso sostenible de recursos naturales como base para la integración energética y productiva en América Latica y el Caribe”
-	Cuestionarios para la entrevista de autores de EBY -IB
1	Presentación en el International Conference on Production Research – <b>(ICPR 2016)</b> , Valparaiso, Chile
1	Presentación, en la UNCA- Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, del trabajo titulado “Integración Energética y los Tratados Binacionales: casos de Itaipú y Yacyretá”

## Esquema de trabajo



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN FACULTAD POLITÉCNICA

Construyendo el futuro



en sistemas energéticos  
[www.pol.una.py](http://www.pol.una.py)

