

Harnessing Natural Resources with Shared Sovereignty for Power Generation in the Parana River Basin: Systematization of Lessons Learned

Authors:

Victorio Oxilia, Eduardo Ortigoza, Richard Ríos, Roberto Fariña, Gerardo Blanco



Pucón, Chile, Octubre de 2017



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”

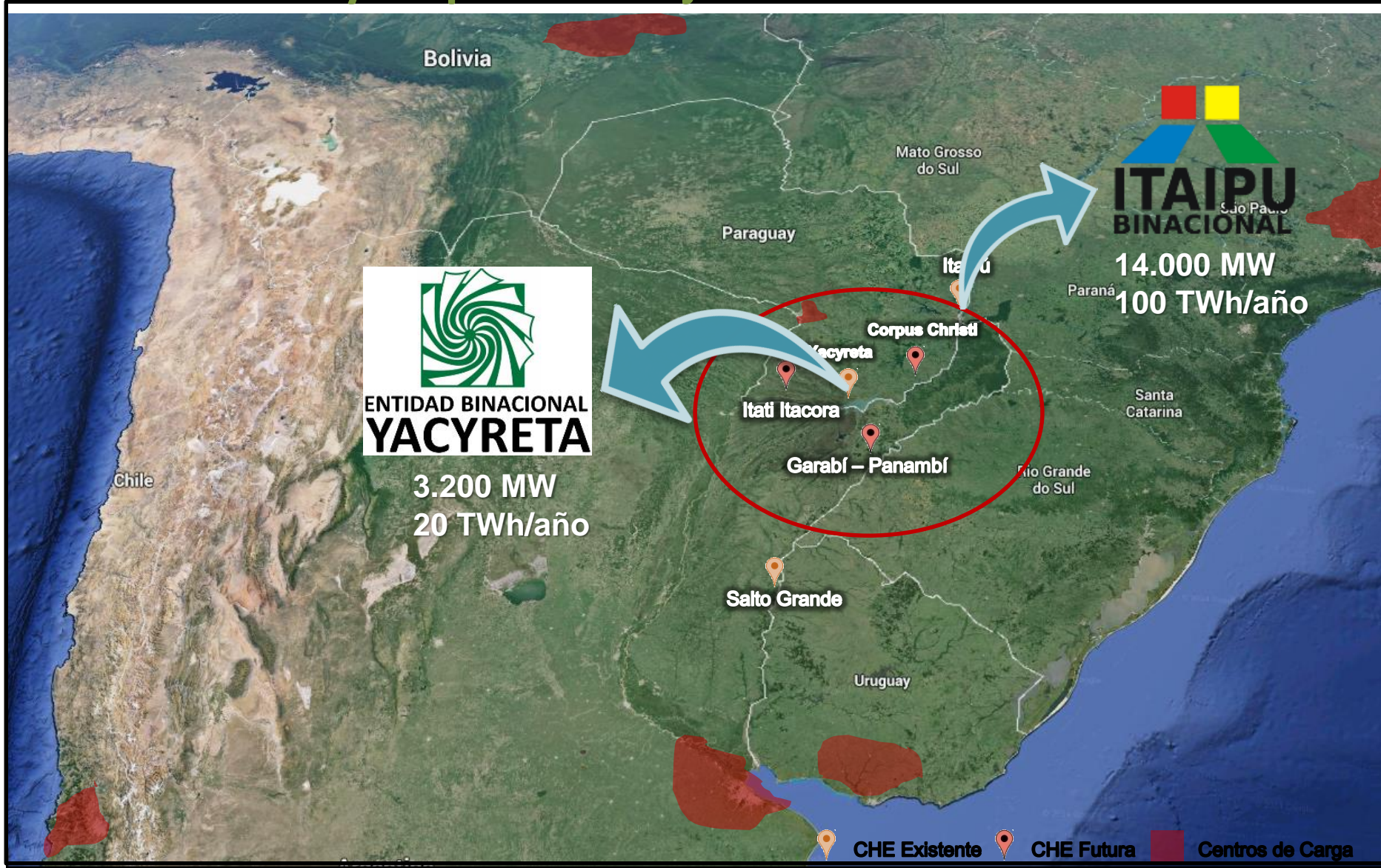


PROCIENCIA

PROGRAMA PARAGUAYO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Binational Hydropower Projects in the River Plate Basin



Binational Hydropower Projects in the River Plate Basin (still not implemented)

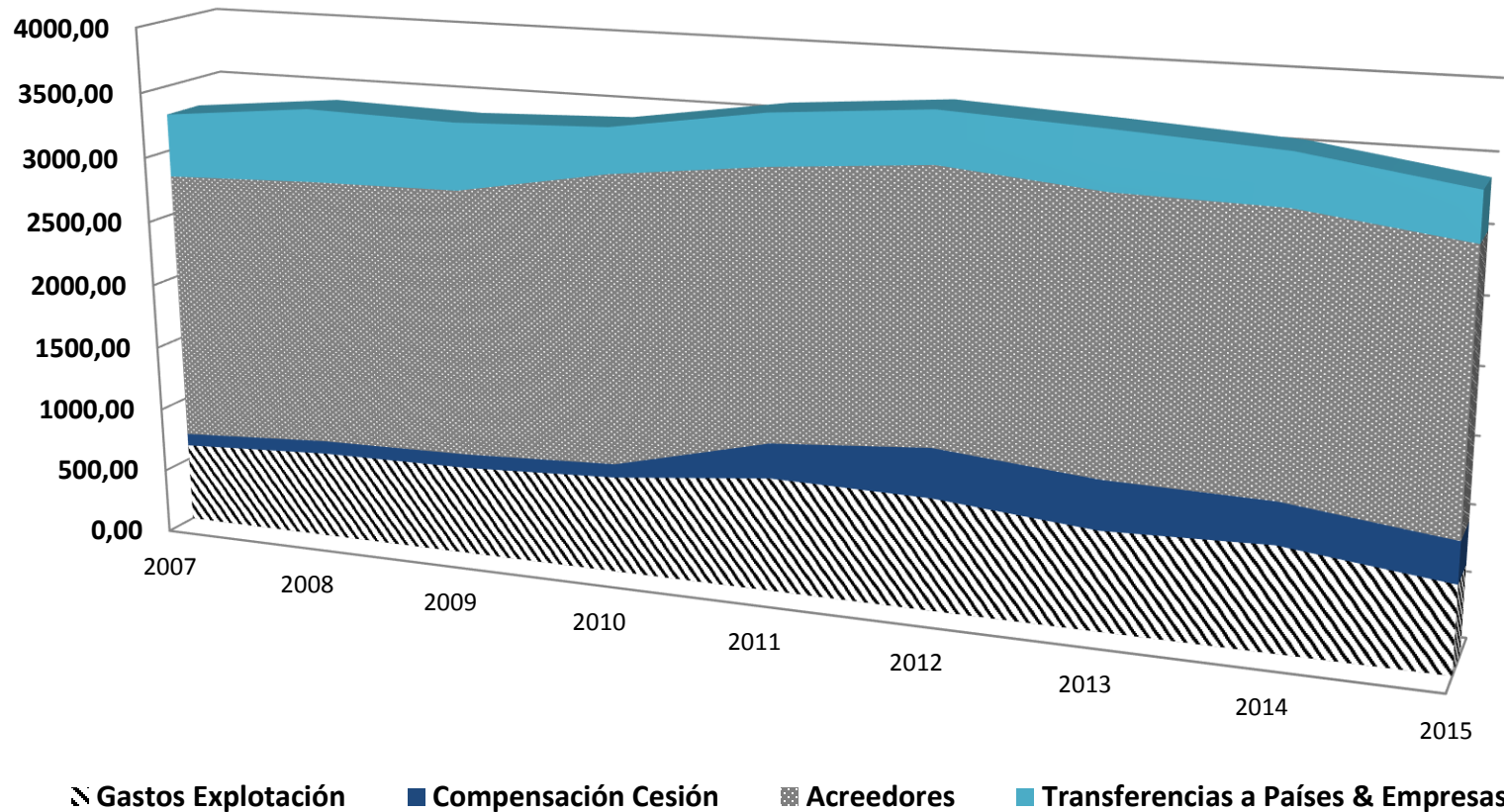
Proyectos	Potencial disponible (ríos Paraná y Uruguay)		
	Potencia	Energía	Países socios
Aña cua (*)	450 MW	2.000 GWh/año	Paraguay - Argentina
Ampliación de EBY (**)	4.500 MW	21.000 GWh/año	
Itacora Itatí (*)	1.700 MW	14.000 GWh/año	
Corpus (*)	3.200 MW	21.500 GWh/año	
Panambi (***)	1.048 MW	5.970 GWh/año	Argentina - Brasil
Garabi (***)	1.152MW	5.475 GWh/año	

(*) Fuente: <https://www.eby.gov.py> (**) Se incluye la potencia ya instalada (***) Fuente: <http://garabipanambi.com.ar>.



Distribution of "hydraulic rents" in Itaipu hydropower plant

En Millones US\$



▨ Gastos Explotación

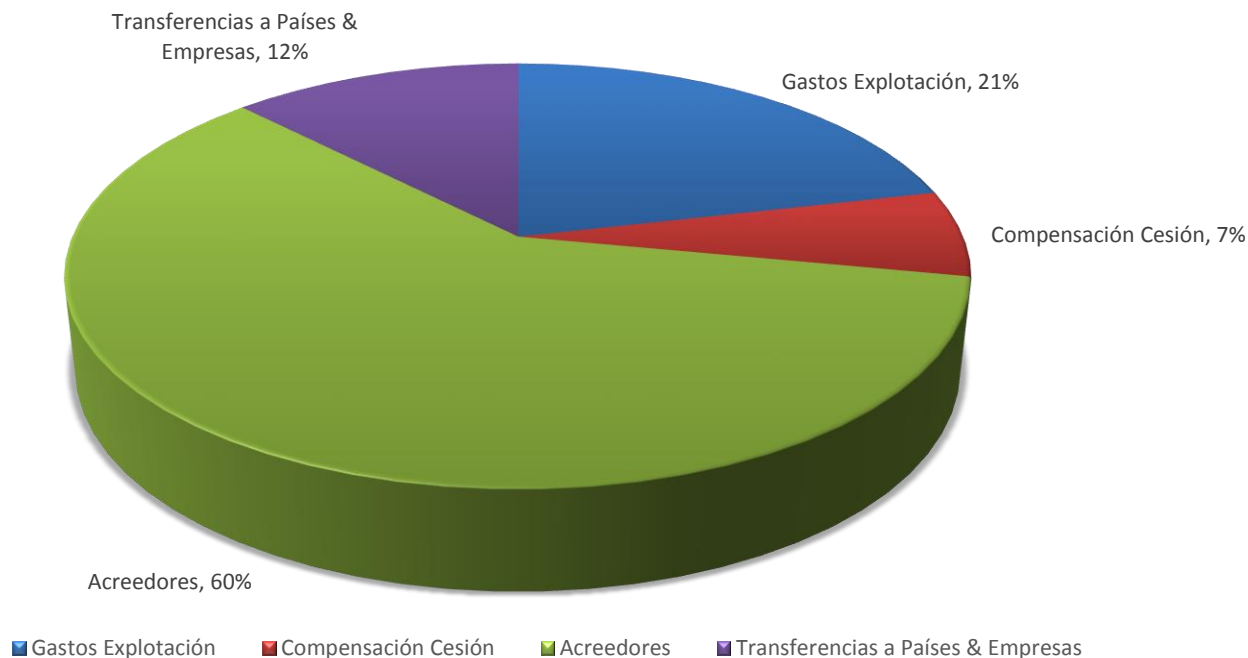
■ Compensación Cesión

▤ Acreedores

■ Transferencias a Países & Empresas

What we are talking about?

2007-2012 acumulado



Millones US\$

Gastos Explotación	5,238.80
Compensación Cesión	1,431.81
Acreedores	18,681.67
Países	3,873.56

29,225.84

Valores acumulados 2007-2015

Fuente: Informes Anuales IB

Recursos
Naturales
compartidos



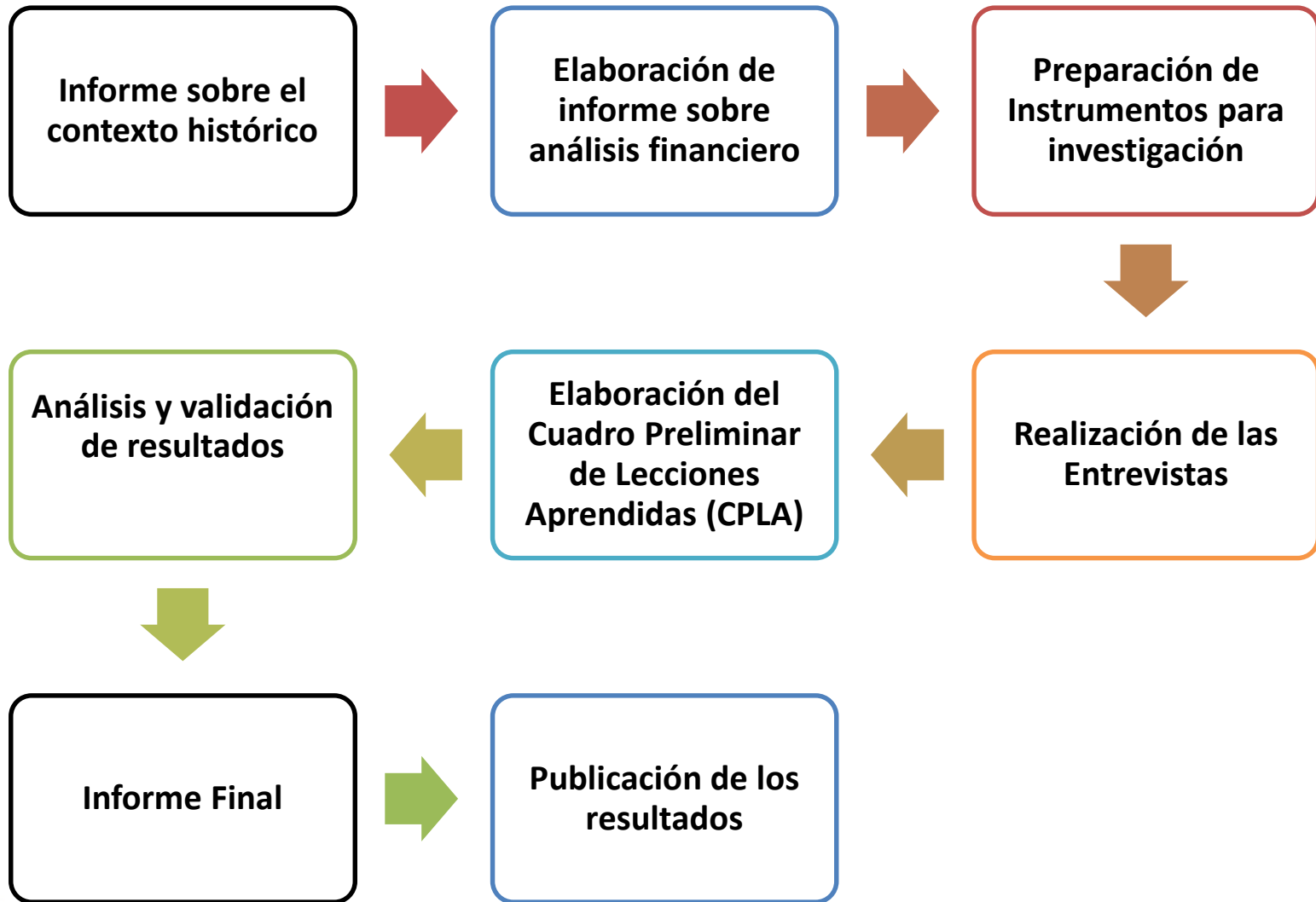
50 años de
negociaciones
ininterrumpidas

¿DÓNDE ESTÁ ESA EXPERIENCIA?

Objective

Systematize the lessons learned in the international negotiations carried out during the stages of preparation, construction and operation of binational entities

Esquema de trabajo



Methods for collecting lessons learned

Métodos basados en procesos (*process-based methods*)– para proyectos en curso o concluidos.

Métodos basados en documentaciones (*Documentation-based methods*) para aprender de experiencias de los involucrados en proyectos concluidos.

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 página	De 20 a 100 Páginas	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

Learning Histories

La metodología, Historias de aprendizaje, se desarrolló en el *Center for Organizational Learning Associates* del MIT, por **Art Kleiner y George Roth.**

“Área de Aprendizaje Organizacional”

“Experience is often the best teacher”

Vida Personal

“Vida” Corporativa

“Experiencia” en los proyectos

14 -INV-283

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.

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.

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

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."

Application of interviews



Actors who were interviewed

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
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	
Total	28	

Results

TOMA DE DECISIONES SOBRE POLÍTICAS

Definición de 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 (conflictivos)

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

Establecimiento de políticas y directivas de Estado resilientes ante transiciones políticas y geopolíticas.

PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Presentación en la mesa de negociación 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 previo de la posición nacional llevar en cuenta de manera clara

Involucramiento de los organismos del gobierno en los estudios y análisis previos a la toma de decisiones

Manejo anticipado de conflictos con los grupos de interesados (afectados)

Análisis previo de cuáles serán las consecuencias e impactos en el país de posibles resultados de las negociaciones y diseño de planes para implementar adecuadamente esos resultados

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

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 future

Aprovechamiento de alianzas empresariales internacionales para crecimiento técnico y mejora de gestión de empresas nacionales

Promoción de las alianzas empresariales estratégicas en el ámbito nacional para mejorar la capacidad de enfrentar grandes desafíos

Reducción de riesgos de carácter empresarial en las contrataciones de obras y servicios (consorcios sólidos)

Definición clara de reglamentos y procedimientos técnicos y comerciales

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

MONITOREO EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y RESULTADOS

Monitoreo y evaluación del avance y resultados de las negociaciones.

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

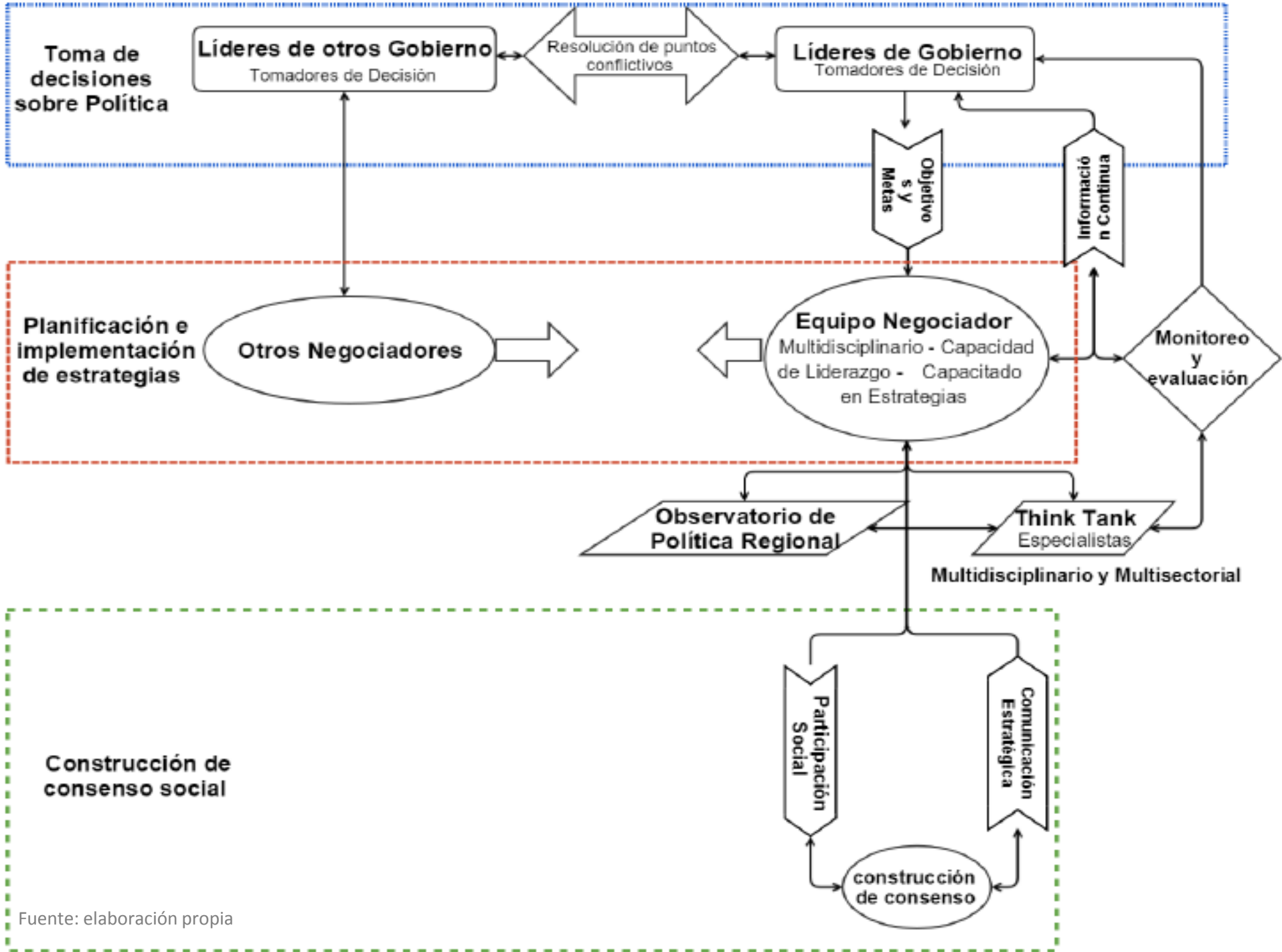
Definición de una estrategia comunicacional para la opinión pública sobre el proceso y resultados de las negociaciones.

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

Deming circle - continuous improvement



Proposal of internal organization of the negotiation process



Conclusions

El análisis histórico permitió identificar actores y conducir las entrevistas; la herramienta de Historias de Aprendizaje facilitó el registro y análisis de las experiencias; y el Círculo de Deming aportó una forma de clasificar y presentar las lecciones aprendidas con un enfoque que permitió elaborar una propuesta de organización de la negociación en los países, con base en lo aprendido.

Conclusions

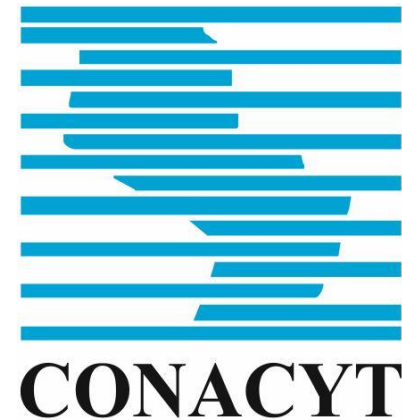
- i) Las máximas autoridades deben estar informadas sobre el seguimiento de los intereses;
- ii) Seleccionar cuidadosamente al equipo negociador.
- iii) Conformación de un foro multisectorial de asesores y especialistas.
- iv) Gestión transparente de las negociaciones ante los diversos sectores de la sociedad.

References

- Debernardi, E. (1996). Apuntes para la Historia Política de Itaipú. Gráfica Continua, Asunción.
- Oxilia, V. (2009). Raízes socioeconômicas da integração energética na América do Sul: análise dos projetos Itaipu, Gasbol e Gasandes. Tesis de Doctorado, Energia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Sauer, I. Proposta de integraao productiva em energia: recursos minerais para o desenvolvimiento na America Latina. En Iglesias, E. (2015). *Os desafios da América Latina no século XXI (pp. 173-197)*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Canese, R. & Mauro L. A. (1985). Itaipú: dependencia o desarrollo. Ed. Araverá, Asunción.
- “40 años Aguas y Energía Eléctrica 1947-1987”. Buenos Aires, Argentina: Gráficas Tabaré S.A.C.I.
- Guzzo, C., Maccari, E. A., & Piscopo, M. R. (2012). Sistematização de um modelo de lições aprendidas em projetos como contribuição à aprendizagem organizacional. *Gestão & Planejamento-G&P*, 13(3).

Agradecimientos

Cabe señalar que el presente estudio fue cofinanciado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Paraguay (CONACYT).



Thank you – Aguije – Gracias

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN
FACULTAD POLITÉCNICA
Construyendo el futuro

