

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**

**MAESTRIA EN POLITICAS PÚBLICAS**

**“EL LIDERAZGO ENTENDIDO COMO UN PROCESO PARA EXPLICAR  
UNA POLÍTICA PÚBLICA EFICIENTE  
EL CASO YACYRETÁ”**

**TRABAJO FINAL 2015**

**Alumno: Abog. SIERRA, Juana Rosa**

**Registro: 13L959**

**Tutor: Ph. D. Alejandro M Estévez**

**Buenos Aires, Junio de 2015**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
Palabras claves .....	5
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
Keywords .....	6
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
División del Trabajo en etapas .....	8
<b>II. METODOLOGIA UTILIZADA.....</b>	<b>11</b>
Pregunta de investigación.....	11
Objetivos .....	11
Metodología utilizada.....	12
Fuentes de información y técnicas de recolección de datos .....	14
Las fuentes primarias .....	14
Las fuentes secundarias.....	14
Material Bibliográfico .....	15
Población de estudio .....	15
Cuestionario a Informantes claves .....	16
Análisis de datos .....	16
<b>A) RESUMEN HISTORICO.....</b>	<b>18</b>
Primer Etapa.....	18
La Comisión Mixta Técnica Argentino-Paraguaya.....	19
El Tratado de Yacyretá.....	19
Los gobiernos militares y el financiamiento .....	20
Segunda Etapa.....	21
Vuelta a la Democracia en Argentina.....	21
Inauguración de la Central Hidroeléctrica Yacyretá .....	24

Tercera Etapa .....	25
La Terminación de Yacyretá.....	25
<b>B) DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN.....</b>	<b>27</b>
Las consultoras.....	30
Las contratistas.....	31
Los financistas.....	31
Población Afectada - Gobiernos Locales.....	32
Dinámica de las relaciones entre actores.....	33
Viabilidad económica de los proyectos binacionales.....	34
<b>C) MOMENTOS CLAVES .....</b>	<b>36</b>
1973-1990: La creación de Yacyretá – Una construcción contra reloj y el fracaso de la matriz financiera.....	36
1991-1994: El punto de “NO RETORNO” .....	40
1995-1998: Yacyretá – El intento de privatización y un daño cuantificable.....	43
1998-2003: Primer Acercamiento de un Director Ejecutivo a los gobiernos locales: La costanera de Posadas .....	46
2003-2015: Plan de Terminación Yacyretá - La deuda social y la recuperación del perfil integracionista .....	48
<b>III. ANÁLISIS DE EVIDENCIA.....</b>	<b>52</b>
1) La Razón del atraso de la obra .....	52
2) Las Relaciones Bilaterales .....	53
3) Las Relaciones de Yacyretá con los gobiernos Nacionales y locales .....	55
4) Director Ejecutivo Local .....	57
5) Comparaciones entre los distintos programas creados para terminar Yacyretá .....	58
6) La relación con las entidades de Crédito Internacional (Banco Mundial y BID).....	60
7) El tema tarifario.....	62
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>V. LECCIONES EXTRAÍDAS DEL CASO YACYRETÁ PARA FUTUROS EMPRENDIMIENTOS SIMILARES.....</b>	<b>74</b>
Consensos políticos previos .....	74

Empezar con lo más difícil.....	74
La organización interna.....	75
Liderazgo.....	76
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO I – YACYRETÁ .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO II – ENTREVISTAS A LOS INFORMANTES CLAVES .....</b>	<b>79</b>
Entrevista Informante N° 1 .....	79
Entrevista Informante N° 2 .....	99
Entrevista Informante N° 3 .....	111
Entrevista Informante N° 4 .....	134
Entrevista Informante N° 5 .....	162
Entrevista Informante N° 6 .....	177
<b>VI. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>202</b>

## **RESUMEN**

Por medio del presente enfoque cualitativo, se ha estudiado el caso de la construcción de la Central Hidroeléctrica Yacyretá, con el objetivo de comprender y analizar el impacto que tuvo la política argentina sobre su construcción, las relaciones bilaterales y la región de su emplazamiento. A partir de la perspectiva de seis Informantes claves seleccionados por su cercanía del caso de estudio, se pretende dar una de las explicaciones posibles, sobre el por qué Yacyretá tardó más del doble del tiempo considerado como aceptable para su construcción. Para ello hemos tomado como respuesta a esa pregunta, un enfoque meramente político sobre el tema y en particular, nos hemos focalizados en el rol del líder del proyecto pero entendiendo al liderazgo como un proceso, lo que implica abarcar al liderazgo político, más allá de las condiciones y habilidades personales de quienes lo ejercen.

### **Palabras claves**

Acuerdos Binacionales – Consultora – Obras Principales – Obras Complementarias – Programas de Terminación – Afectación por Embalse – Financiación – Impactos no Previstos – Información Técnica Incompleta – Liderazgo Político

## **ABSTRACT**

Through this qualitative approach, the construction of the Yacyretá Hydroelectric Power Station has been studied in order to understand and analyze the impact of Argentina's policy on its construction, the bilateral relations and the region in which it is located. From the perspective of six Key Informants, selected for their proximity to the case study, we have tried to provide a possible explanation on why the construction of the Yacyretá dam has lasted more than double the time considered acceptable for its construction. We have taken, in response to this question, a purely political approach to the issue and in particular, we have focused on the role of the project leader by understanding leadership as a process, which involves covering the political leadership beyond personal skills and conditions of those who exercise it.

### **Keywords**

Binational agreements – Consultant – Consulting – Major Works – Complementary Works – Completion Programs – Affection by Reservoir – Financing – Unplanned Impacts – Incomplete Technical Information – Leadership – Political Leadership

## I. INTRODUCCIÓN

La obra de Yacyretá fue un proyecto ambicioso que no sólo fue tomado como una empresa hidroeléctrica sino también como una oportunidad de crecimiento y desarrollo de dos países emergentes como Argentina y Paraguay, por esta razón, es un caso interesante para el análisis social, político y económico de la historia de la región.

El Proyecto Yacyretá es un aprovechamiento de múltiples propósitos construido en el río Paraná, límite entre Argentina y Paraguay, siendo la generación de energía eléctrica su principal objetivo. La central hidroeléctrica está conformada por 20 unidades generadoras, con una capacidad instalada de 3.250 MW y generación de 2.700 MW. Las obras civiles principales comprenden la central, vertederos, una esclusa de navegación, paso de peces y tomas para riego. Mejorar la navegabilidad, controlar las crecientes periódicas, habilitar vías de comunicación internacionales y crear un potencial para eventuales sistemas de riego, son otros de los objetivos asociados a la producción de energía.

La central está ubicada al norte de la provincia argentina de Corrientes entre las ciudades de Ituzaingó (AR) y Ayolas(PY), a una distancia de 1.045 km de Buenos Aires y 320 km de Asunción. Con una presa de 70 km de longitud, en su cota máxima de 83 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.), el embalse suma 1.662 km<sup>2</sup>, inundando de forma permanente aproximadamente 80.000 hectáreas en Paraguay y 30.000 en Argentina, provocando una serie de impactos en los medios físico, biótico y socioeconómico.

El diseño y la construcción de la Central Hidroeléctrica Yacyretá se ha prolongado por casi cuatro décadas. En 1973 fue firmado el “Tratado de Yacyretá”, documento que define las bases y condiciones para el emprendimiento binacional y en el año siguiente fue creada la Entidad Binacional Yacyretá (EBY), organismo responsable de implantar y operar la central.

Su construcción duró el doble de lo previsto debido a una infinidad de problemas que aparecieron: algunos por falta de previsión en el proyecto y otros generados a causa de su retraso en su ejecución y financiamiento. Desde un inicio, la construcción de Yacyretá tuvo la dificultad de que los países que la iban a construir no tenían la capacidad técnica ni financiera para llevarla adelante, lo que implicó una constante intervención de actores externos cuyo rol fue el de asesorar, planificar, ejecutar y, por momentos, manejar los procesos necesarios para su construcción.

### **División del Trabajo en etapas**

Para tratar de comprender la complejidad del caso, intentaremos cubrir la construcción de la represa de Yacyretá entre Argentina y Paraguay pasando por sus diversas planificaciones, las causas de su atraso y de su terminación, y así poder comprender, describir y explicar el fenómeno y como fueron sorteados los contratiempos que en su momento llevaron a extender el tiempo de construcción más allá de los estipulados en el plan original. En particular, analizaremos aspectos puntuales de la última etapa conocida como Plan de

Terminación Yacyretá, iniciada en el año 2003. La pregunta que motiva el presente informe es: ¿Por qué Yacyretá tardó aproximadamente 20 años más de lo previsto en el proyecto de construcción original? Y tomaremos como que una de las explicaciones del atraso constructivo, podría ser abordada desde las deficiencias de los estilos decisionales de los distintos directores; cuando el liderazgo coincidía con las necesidades de la problemática, la construcción avanzó eficientemente.

Este trabajo será dividido en cuatro etapas:

- A. Se realizará un **resumen histórico** desde los estudios preliminares, acuerdos bilaterales, proyección, revisión y financiación de la obra empezando por las Comisiones Técnicas Mixtas, la Creación del Ente Binacional, las soluciones adoptadas para su financiamiento, tanto en los gobiernos militares como en los democráticos en ambos países;
- B. La descripción e identificación de los **actores** que intervinieron en el proceso de construcción, los países partes y sus roles e intereses, las características de los acuerdos bilaterales, las poblaciones locales afectadas e interesadas en el proyecto, los gobiernos provinciales, municipales y demás organismos no gubernamentales con intereses legítimos (asociaciones ambientalistas, Banco Mundial, etc.). Además se intentará describir la forma de interrelación entre los actores y sus cambios a través del tiempo;

- C. Se identificarán algunos **momentos** considerados como **claves** en el proceso de construcción y serán analizados de acuerdo al contexto histórico, geográfico, económico e interno en el cual la empresa se encontraba.
- D. Se analizarán los aspectos y lineamientos que se han detectado de los **informantes claves** en torno a cuatro aspectos:
- a. Razón del atraso de las obras.
  - b. Grado de prioridad puesta por los países socios.
  - c. Grado de interés de los gobiernos locales en zona afectada por la construcción de Yacyretá.
  - d. Ventajas y desventajas de los programas implementados y grado de eficiencia de cada uno de ellos.

Por último se describirán las **conclusiones** a las cuales hemos llegado a partir de la información relevada.

## II. METODOLOGIA UTILIZADA

### Pregunta de investigación

Tal como fuera expuesto anteriormente, la pregunta de investigación del presente informe es: ¿Por qué Yacyretá tardó aproximadamente 20 años más de lo previsto en el proyecto de construcción original?

### Para ello establecimos los siguientes objetivos:

- **El objetivo general:** como ya dijimos, es comprender y analizar los motivos del retraso de su construcción por tanto años;
- **El objetivo en particular:** Describir, comprender e interpretar el impacto en la región debido a esa dilación del tiempo e identificar enseñanzas y generar recomendaciones para tener en cuenta a la hora de emprender un proyecto hidroeléctrico teniendo siempre en cuenta la zona de influencia del mismo, como factor indispensable;
- **Fundamentos de la selección del caso:** Las razones a enumerar son varias, entre ellas:
  - a. Hay mucho escrito sobre Yacyretá por su magnitud, desde lo técnico, desde el impacto ambiental y social, como así también desde el punto de vista histórico, pero poco y casi nada desde el enfoque político, lo cual es tan o más importante que el resto de las perspectivas de análisis;

- b. La cercanía del investigador del caso de estudio, facilitando el acceso a información clave, así como la documentación necesaria;
- c. La reactivación de un plan energético nacional, hoy puesto nuevamente en agenda, que requiere un análisis profundo sobre los errores incurridos para ganar en eficiencia y así cubrir la demanda de un país y su desarrollo.

### **Metodología utilizada**

Para el análisis del presente caso se utilizó una metodología cualitativa, a partir de un caso de estudio instrumental. La elección de la misma se fundamenta principalmente en la presencia de las tres condiciones que propone Yin (1994-2009) para la utilización de este tipo de método, a saber: a) el tipo de investigación del problema planteado; b) el grado de control que posee el investigador sobre el actual comportamiento de los eventos y c) el grado en que el foco que hace sobre lo contemporáneo en contraposición con lo histórico.

Siguiendo las condiciones mencionadas, en el primer lugar, el tipo de pregunta del problema planteado en la presente investigación responde a las del tipo de preguntas “cómo” y “por qué”. Según este tipo de preguntas se buscan explicar determinadas circunstancias del presente, el método de estudio de casos se vuelve cada vez más relevante. Ante este tipo de problemáticas, los métodos más recomendados son los de estudios de casos, los experimentos y las investigaciones históricas. “Esto es porque tales

preguntas deben lidiar con relaciones operacionales que necesitan ser trazadas en el tiempo, en lugar de meras frecuencias o incidencias.”

La segunda condición estableció la validez de utilizar el método de experimento; mientras mayor sea el grado en que tales conductas puedan ser manipuladas por el investigador, mayor sea la ventaja de utilizar el experimento como metodología.

Por último y de acuerdo a la tercer condición, mientras más focalizado se esté a eventos históricos, más pertinente sea la elección de una investigación histórica.

Entonces, al tratarse el presente trabajo en una investigación en torno a una pregunta del tipo “cómo” o “por qué”, determinadas circunstancias del presente funcionan sobre lo que no se tiene capacidad de control, es que la metodología de “estudios de casos” resulta la más apropiada.

Este informe busca realizar a través de una contribución proveniente de las percepciones de los actores que directa o indirectamente se encuentran vinculados al caso de estudio. Esto permite enriquecer la narrativa desde la observación directa y por supuesto desde sus experiencias.

Por lo tanto, las características de la presente investigación sumadas a las dificultades en la realización de un estudio cuantitativo, hacen que el estudio de caso sea el mejor método a ser aplicado. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó como orientación y referencia en cuanto a la metodología y forma de trabajo la tesis de maestría realizada por Esper (2013).

## **Fuentes de recolección de información y técnicas de recolección de datos**

### **Las fuentes primarias**

Entrevistas de informantes claves: Se realizaron entrevistas a seis informantes claves, referentes en la materia, a partir de un cuestionario semiestructurado. Las entrevistas fueron acordadas por mail y personalmente. A cada uno de los entrevistados, se les dio a conocer el tema de investigación y sus objetivos. No se informó al entrevistado las razones de su elección, de manera tal de poder conocer su perspectiva personal. Debido a las distancias, algunas fueron realizadas vía Skype, y gravadas en tanto otras fueron realizadas personalmente y también grabadas, se ofreció la posibilidad de ampliar la información, y se aclaró que las mismas quedarían bajo estricta confidencialidad.

### **Las fuentes secundarias**

#### Estudio Normativo:

- Análisis del cuerpo normativo del protocolo de creación del Ente Binacional Yacyretá;
- Legislación Argentina;
- Ley Nacional 20646 de creación del ente Binacional Yacyretá;
- Decreto Nacional 2572 de 31 de Agosto de 1977 que Faculta al Ministerio de Economía a garantizar las obligaciones emergentes de las operaciones del complejo Yacyretá Apipe;
- Decreto N° 680 de fecha 16 de abril de 1990 que delimita las áreas de afectación en las Provincias de Corrientes y Misiones realizadas por la Entidad;

- Legislación Paraguaya;
- Ley N° 433 del 6 de diciembre de 1973 que Ratifica el Tratado de Yacyretá entre la República del Paraguay y la República Argentina;
- Notas Reversales;
- Acuerdos por notas reversales del 3 de diciembre de 1973 y del 27 de julio de 1976.
- Notas Revesarles del año 1992.

### **Material Bibliográfico**

Se recurrió a publicaciones académicas y a publicaciones oficiales del Yacyretá como así también a tesis presentadas sobre la empresa, publicadas por profesionales especializados en tareas relevantes en el proceso de desarrollo de la obra.

### **Población de estudio**

Los informantes fueron seleccionados por su trayectoria dentro Yacyretá, todos superan los 12 años de antigüedad en la empresa y los podríamos clasificar en tres grupos:

Grupo A: tiene una perspectiva desde la construcción de la obra principal y su financiamiento;

Grupo B: tiene una perspectiva desde la construcción de las obras complementarias;

Grupo C: tiene una perspectiva desde la cúpula ejecutiva del proyecto;

### **Cuestionario a Informantes claves**

- a) ¿Por qué cree Ud. que Yacyretá demoró más de los previstos para su construcción?
- b) ¿Piensa que se podría haber terminado en tiempo? ¿Por qué?
- c) ¿Qué opina Ud. de la relación entre Argentina y Paraguay?
- d) ¿En qué momentos Usted percibió que Yacyretá tuvo más cercanía con el gobierno nacional?
- e) ¿Y con el Gobierno provincial/local?
- f) ¿Cuántos planes de construcción/terminación Usted conoce o participó?
- g) ¿Eran muy diferentes entre sí? ¿Por qué? ¿En qué?
- h) ¿Cuál es su opinión sobre el último Director Ejecutivo?
- i) ¿Usted cree que haber tenido un Director Ejecutivo local/Posadeño fue importante para la terminación de la obra? ¿Por qué?
- j) ¿Hay algo más que no le haya preguntado y que cree importante expresar?

### **Análisis de datos**

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas respetando al máximo la conversación mantenida. Las transcripciones de las mismas se encuentran en el Anexo I. Al momento de su análisis y en cada una de las citas, se intentó reducir al mínimo posible su edición. Se eliminaron las palabras o frases que funcionan como “muletillas”, repeticiones y pausas, para facilitar su lectura.

Una vez transcritas las entrevistas, se realizó una lectura integral de las mismas con el objetivo de encontrar percepciones comunes o fuertemente contradictorias entre los informantes claves que permitan identificar núcleos problemáticos en torno a los cuales resultara factible llegar a algún tipo de conclusión respecto a la validez de los postulados esbozados, como así también a nuevos hallazgos que no hayan sido tenidos en cuenta.

## **A) RESUMEN HISTORICO**

El protocolo inicial para determinar el uso de los saltos de Apipe (lugar físico donde se emplazó la obra) se firmó el 1° de febrero de 1926, en Estados Unidos. Sin embargo, su construcción comenzó a pensarse concretamente en 1958, tras cuarenta años de estudios de los lugares más adecuados para su realización.

Después de haberse tomado decisiones disímiles, casi opuestas, en los gobiernos argentinos que sucesivamente encararon el tema, se realizaron innumerables e infructuosas reuniones a alto nivel con los pares de Paraguay y con los representantes de Brasil para acordar las cotas de nivelación de las represas de Itaipú y Yacyretá (ambas sobre la misma cuenca hídrica). Las consultoras que hicieron los estudios previos presentaron varias alternativas, las que posteriormente debieron ser modificadas.

Sólo durante la tercera presidencia de Juan Domingo Perón se firmó el acuerdo definitivo con Paraguay para realizar la obra hidroeléctrica.

### **Primer Etapa**

#### **La CMT, Creación de Yacyretá, Proyecto Preliminar Gobiernos militares**

Antes de continuar, cabe aclarar que la mayoría de los momentos nombrados serán mayoritariamente vistos en Argentina, ya que la postura de Paraguay en gran parte fue de expectativa ante las decisiones de nuestro país. Las demostraciones de interés de la

Argentina sobre Yacyretá casi siempre serían una consecuencia de algún avance de los tratados de Paraguay con Brasil.

### **El 23 de enero de 1958 se creó la Comisión Mixta Técnica Argentino-Paraguaya**

Todos estos pasarían a estar íntimamente ligados con la cuestión geopolítica. Para crear consenso a favor de la construcción, lo más importante sería crear un compromiso de Paraguay y para lograrlo se acordaría la construcción del puente internacional entre Posadas-Encarnación. El costo de su construcción sería totalmente a cargo de la Argentina.

Con ello acordado, el **3 de diciembre de 1973 se suscribió en Asunción el Tratado de Yacyretá**, entre el Gral. Stroessner y la Vicepresidenta M.E. Martínez de Perón por el cual los dos Estados se comprometieron a emprender en común la obra, denominada por algunos “el gigante de América” pues tendrá una superficie ocho veces mayor que la ciudad de Buenos Aires y permitirá un ahorro de 4.000.000 de toneladas de petróleo por año. Para ello se fundó la Entidad Binacional Yacyretá (EBY): en condiciones igualitarias para ambas partes, a la cual se le asigna capacidad jurídica, financiera, administrativa y responsabilidad técnica para estudiar proyectos y ejecutar las obras.

El objetivo principal de esta obra es la generación de energía eléctrica barata y abundante para Argentina y Paraguay. Ello contribuirá al desarrollo del noreste argentino y el sudeste paraguayo, facilitando la radicación de nuevas industrias y originando polos de desarrollo.

Otros objetivos de esta obra eran:

- Mejorar de la navegación en el río Paraná, especialmente en la zona de los rápidos de Apipé, que constituyen, en la época de estiaje del río, un serio obstáculo para la navegación de embarcaciones de cierto calado.
- Impulsar la producción agrícola, mediante obras de riego y drenaje.
- Desarrollar el turismo, porque en el embalse principal se podrá practicar la pesca comercial y deportiva y todos los deportes acuáticos. Además, esta actividad se verá favorecida por un puente sobre el Brazo Aña Cuá y una ruta internacional terrestre que pasará por la cresta de un tramo de la presa principal que aumentarán sensiblemente la vinculación vial de ambas naciones.

### **Los gobiernos militares y el financiamiento**

En 1976, con la llegada del Proceso de Videla, en principio no se realizaron cambios en cuanto a los trabajos que se venían realizando. La elaboración del proyecto seguía avanzando en las oficinas de los consultores, tanto en Argentina, Paraguay, Chicago y Frankfurt pero lo más complicado era resolver los contratiempos del trabajo de campo.

En octubre de ese mismo año y como primer paso para efectivizar su financiamiento, se publicó la “Síntesis Actualizada del Proyecto Yacyretá” donde se recomendaba encarar en forma inmediata la realización del proyecto con 20 unidades generadoras, difiriendo para más adelante la instalación de las unidades 21 a 30 (de acuerdo al proyecto original previsto en el Tratado). Con relación al embalse de compensación se mencionaba que no se había avanzado en su diseño.

Mientras tanto Brasil continuaba avanzando con Itaipú, que es una Central Hidroeléctrica binacional construida entre Brasil y Paraguay cuyo proyecto es contemporáneo a Yacyretá. En esta época los paraguayos ya tenían claro que su país no estaba equipado para la realización de dos obras simultáneas de la magnitud de Itaipú y Yacyretá: *“No había capacidad empresarial instalada”*. Por eso la orden de Stroessner fue: *Yacyretá tendrá que esperar.*

Con la guerra de Malvinas las actividades de Yacyretá serían reducidas totalmente y a su vez la crisis mexicana no ayudaría a poder tramitar ningún crédito cortándose los fondos para los países de la región lo que los obligaría a tomar deuda en distintas condiciones.

## **Segunda Etapa**

### **Vuelta a la Democracia en Argentina**

El gobierno militar deja al nuevo gobierno, un país endeudado en plena recesión con una desocupación creciente, una inflación de más de 400% y una deuda externa de 46.200 millones de dólares (casi el 70% del PBI). Los militares habían apelado de manera desmedida al Fondo de Energía condicionando la realización de otros emprendimientos nacionales y dependiendo directamente del aumento “efectivo” de las tarifas. Esto comprometía cualquier plan de estabilización inflacionaria que emprendiera el nuevo gobierno.

El presidente Alfonsín dedicaría una parte significativa del presupuesto nacional al pago de los intereses de la deuda externa así que sus objetivos para ese periodo sería lograr una estabilización efectiva de los precios y recuperar el crecimiento perdido.

En el caso de Yacyretá las obligaciones contractuales asumidas eran de alta complejidad, comprendían compromisos con la República de Paraguay, organismos internacionales, contratistas locales y extranjeros, todo ello condicionado al carácter binacional de la EBY. La incompatibilidad de algunas de estas obligaciones con la política económica del nuevo gobierno y/o con las reales posibilidades de la República Argentina impondría una revisión de lo actuado para poder conducir las obras en curso y encarar las restantes. El problema radicaba en la ausencia de un esquema de financiamiento real agravado por el problema de liquidez.

Igualmente, la ejecución de la construcción se comenzó el 3 de diciembre de 1983 con la obra principal y se concluyó en 1998, dejando libradas a la improvisación la planificación y ejecución integral de las obras complementarias. (El término “obras complementarias” menciona que estas obras involucran la relocalización de una considerable cantidad de familias y la protección de cinco ciudades situadas a la vera del río Paraná, distantes, algunas de ellas, en más de 80 kilómetros del emplazamiento de la represa).

En 1989 cae derrocado el presidente Paraguayo Stroessner por un golpe militar. Como Presidente quedaría en Gral. Andrés Rodríguez Pedotti y no se implementarían cambios significativos de ningún tipo por el lado paraguayo. Pero del lado argentino, estábamos

pasando por una de las mayores crisis del sistema energético. Una de las consecuencias fue la falta de inversiones y el ritmo de construcción de la obra. El Presidente Alfonsín y su par Gral. Rodríguez, declararon en forma conjunta el compromiso de continuar con el cronograma de obras en forma estricta, cuya voluntad de hacerlo ya llevaba 18 años.

En Julio del mismo año, asume como nuevo Presidente argentino el Dr. Carlos Menem. El gobierno menemista intentaría salir de la situación de bancarrota del país. La economía argentina estaba sumida en una brutal crisis hiperinflacionaria y recesión adaptando sus políticas económicas a los intereses de los acreedores externos y de los grandes conglomerados locales y extranjeros.

Con respecto al proyecto Yacyretá a pesar de la política de acercamiento a los intereses norteamericanos, las obras como la protección de los Arroyos Aguapey se complicarían (arroyos que influirían en el crecimiento del embalse). El Banco Mundial rechazaría este proyecto por considerarlo costo/beneficio muy bajo y solicita la profundización de los estudios necesarios. El Banco Mundial no facilitaría ninguna tramitación de fondos, exigiendo para cualquier operación nuevas propuestas más económicas.

En esta época del Proyecto Yacyretá, se percibiría que no se tenía mayor interés en la terminación de la obra sino en manejar el proyecto Yacyretá en cuanto y en tanto pudiera ser objeto de mayores privatizaciones.

**El 2 de septiembre de 1994 se inauguró la Central Hidroeléctrica Yacyretá con la puesta en funcionamiento de la primera turbina (UG N°1), iniciándose así la generación comercial de energía a una cota reducida de 76 m.s.n.m.**

Dos años más tarde, el gobierno argentino decide suspender el financiamiento de las obras, en cumplimiento de las restricciones impuestas al gasto público y de las metas fiscales comprometidas con el FMI. La EBY, por su parte, acordó con los bancos (el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, BIRF, y el Banco Interamericano de Desarrollo, BID) la permanencia prolongada a cota 76. En ese contexto de permanencia prolongada en cota reducida, las obras principales continuaron con el cronograma de ejecución, en especial el montaje del resto de las unidades de generación (UG) o turbinas.

En Julio de 1998 con la segunda presidencia de Menem se vuelve a reactivar la idea de la privatización que sería rechazada por los parlamentos de ambos países. Según el gobierno, si no se incorporaban más capitales de riesgo Yacyretá resignaría casi el 45% de su capacidad de generación eléctrica y para eso debían llegar a cota 83 con todas las obras principales y complementarias terminadas. Para llegar a esa cota era necesario invertir 900 millones de dólares más.

Si el Tesoro Nacional continuaría contribuyendo en forma directa a la financiación de Yacyretá implicaría invertir 600 millones de dólares entre los años 1996 y 1998 (de los cuales 450 millones serían para obras del lado paraguayo y solo 150 millones del lado argentino). Esto justificaría la idea de privatizar para terminar sin que el tesoro argentino tuviera que adicionar recursos.

Para convencer a ambas cámaras legislativas, se haría hincapié a “Yacyretá monumento a la corrupción”. Yacyretá era una obra cuyo presupuesto de construcción rodaban los 2.100 millones de dólares y para entonces ya llevaba 8.000 millones y nada daba a entender que esto fuera a cambiar si los millones que faltaban en inversiones pendientes fueran aplicados eficientemente.

Pero la decisión fue permanecer a cota 76 sin ninguna otra acción con miras a mitigar las consecuencias sociales, ambientales ocasionadas a la población ubicada en la franja que iba de cota 76 a 78 m.s.n.m.

En el 2001, la salida de la convertibilidad y el default de la deuda externa profundizarían la crisis. El colapso económico derivaría la renuncia del Presidente De La Rúa.

Sin embargo, la producción energética de Yacyretá ya era de 12.335,3 GWh. Esto representaría un incremento del 7,5% sobre el correspondiente del año anterior. Por lo que el gobierno llevaría a los Bancos la propuesta del Plan Energético Yacyretá (PEY).

### **Tercera Etapa**

#### **La Terminación de Yacyretá**

En el año 2003 asume el Dr. Néstor Carlos Kirchner como Presidente. La crisis que atraviesa el país había logrado una disminución de importación y al mismo tiempo un aumento en las exportaciones generando un superávit de la balanza comercial de casi 60 mil millones de dólares.

La reactivación llevaría a un proceso de alto crecimiento para el periodo 2003-2005. Esta situación repercutiría en Yacyretá.

**El 12 de febrero 2011 completó el llenado del embalse de Yacyretá a su cota de diseño de 83 m.s.n.m.** La ejecución del Plan de Terminación de Yacyretá permitió, luego de asegurar en ambas márgenes la infraestructura social y el saneamiento urbano y ambiental, alcanzar dicha cota. Esto implicó que la Central Hidroeléctrica pudiera trabajar con una proyección de generación media anual de 19.800 GWh/año y 3.100 MW de potencia media, con las veinte turbinas en funcionamiento.

## **B) DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN**

*“En los países desarrollados los problemas de distribución de beneficios han sido abordados sin muchos prejuicios, lo cual le ha permitido encontrar soluciones simples y eficientes. En cambio en los países en vías de desarrollo prevalecen ideas preconcebidas, supuestos rentables que impiden a veces que algunos proyectos se desarrollen.”*

“Congreso sobre Obras Hidroeléctricas en América Latina” – **BID-INTAL**

Las obras hidroeléctricas como Yacyretá, que se relacionan sobre cursos de agua de soberanía compartida o sucesiva de los estados ribereños, requieren de acuerdos entre ellos para decidir sobre su ejecución. Por lo cual, las concesiones que se negocian entre países tienen importancia cuando a través de ellas mejoran los resultados obtenidos y atienden mejor sus intereses, logrando integrarse a través de la construcción de la obra y el usufructo de la misma otros campos de las relaciones bilaterales.

De los proyectos de integración hidroeléctricas en general, podemos distinguir dos aspectos:

- a) Lo que corresponden a la faz del estudio proyecto, provisión y ejecución;
- b) La explotación de la obra.

Si nos referimos al primer aspecto tenemos dos tipos de procesos: la integración que tiene lugar en las entidades binacionales que después del proyecto y construcción perdura con el

aprovechamiento energético. Lo mismo sucede entre los consultores y contratistas (entre otros) que pueden tener continuidad en el tiempo a través de las obras, como es el caso de Yacyretá. Y la segunda fase está estrictamente vinculada a la obra y se focaliza en su mantenimiento y explotación, siendo sus aspectos activos más importantes desde el punto de vista económico, la producción de energía y eventualmente en el futuro de la navegación.

Esto no implica desconocer el valor social y económico del control de crecidas del agua por las poblaciones y el nivel de riesgo.

Los aprovechamientos hidroeléctricos reconocen hoy en día dos modalidades para su ejecución y administración: la primera es la creación de una empresa para cada obra con la posibilidad de ampliar su actividad, y la segunda consiste en llevar adelante, mediante empresas nacionales coordinadas por un comité ejecutivo, la etapa de proyecto y luego, a través de una comisión coordinadora, la ejecución y la explotación. Todo esto, de acuerdo a estudios realizados por los países partes quienes serán los encargados de promover las negociaciones, arribando a convenios o tratados que crearan comisiones técnicas mixtas para continuar en conjunto los estudios.

Al parecer, esta segunda modalidad es el origen común de la posterior creación de entes que continúan con la labor de las comisiones. Es el caso de la Comisión Mixta Paraguay – Argentina en el año 1964 y luego la Entidad Binacional Yacyretá creada en 1973.

Siguiendo este camino facilitarías negociaciones internacionales ya que los primeros pasos se dieron en el acuerdo previo que crea la comisión disminuyendo así rozamientos.

En el caso de Yacyretá el ente binacional fue creado sobre la base de la asociación de empresas nacionales ANDE (Paraguay) y Agua y Energía (Argentina). De esta manera se vincula a las obras binacionales dándole un perfil más integracionista.

Este tipo de funcionamiento es defendido por sus propios funcionarios quienes insisten que la misma dinámica de la obra exige una atención especial, que el espíritu binacional es real en los entes e indispensable para encontrar la solución a los problemas específicos que planean estos proyectos y que además el costo administrativo para su funcionamiento es un porcentaje pequeño del costo total de las obras.

Si bien lo dicho es cierto, hay que reconocer que la estructura como las obras de Salto Grande, Itaipú y Yacyretá resultan más convenientes cuando las obras corresponden a países con desigualdad en la capacidad de inversión, ya que esto es una modalidad más integradora.

En general el estilo de relación entre los entes binacionales es de carácter horizontal, donde cada país conduce acordadamente cada uno de las áreas de trabajo en la que se divide la entidad. Si bien puede existir otra forma de relación como por ejemplo, la forma vertical donde cada país tiene a su cargo cierto número de áreas, sería muy difícil que sea adoptada por los países partes ya que ello implicaría estar ausente en otras áreas importantes.

En el caso de Yacyretá, es administrada por un consejo de Administración y por un Comité Ejecutivo, que estarán conformados por igual número de miembros de ambos países. Dentro de las atribuciones del consejo de administración son presididas alternativamente por un consejero de nacionalidad argentina o paraguaya en forma rotativa, por todos los miembros, y nombran además, dos secretarios, uno argentino y uno paraguayo, cuyas funciones estarán determinadas en el reglamento interno.

En el caso del comité ejecutivo está constituido por dos directores, uno argentino y otro paraguayo que serán nombrados por los respectivos gobiernos.

### **Las consultoras**

Con respecto a los servicios prestados de consultoría se ha notado que en el tiempo sus intervenciones han ido creciendo resultando directamente proporcional a la magnitud de la obra encarada.

En el caso de Yacyretá y sobre la base de esos trabajos y previa firma de los acuerdos entre ambos gobiernos, se llama a concurso de consultores del que resulta adjudicado al consorcio HARZA LAHMEYER y ASOC. Estos estudios permitieron que los países acordaran la traza y el informe final.

Es entonces que podemos decir que la modalidad fue el resultado, entre otras cosas, del grado de desarrollo alcanzado por las consultoras de los países que se asocia para el proyecto. Por eso en algunos casos como Yacyretá con un frente de integración, resultaría

más interesante dar cabida en el proyecto a consultores externos de terceros países, particularmente cuando de esto signifique una transferencia de tecnología.

### **Las contratistas**

Dentro de esta denominación se incluyen tanto a los contratistas de obras como la de los proveedores de bienes y equipos. En general en estos casos se plantearía el problema de dividir con equidad la provisión y la actividad de cada país.

Con respecto a la integración empresaria, de las diversas formas jurídicas posibles, se eligió como preferencia al CONSORCIO como fue el caso de la empresa Argentina-Italiana-Uruguay formada para Salto Grande, que luego se trasladó y fue utilizada para Yacyretá.

Al respecto los pliegos de licitación debieron considerar tanto la actividad de los consorcios como la utilización de la mano de obra, los equipos, los materiales y servicios que pudieran proveer los países, volcando en esta actividad la experiencia en el orden local.

La figura jurídica ERIDAY-UTE que estaría liderada por una firma italiana, asociado con otra francesa y gran número de contratistas locales (paraguayo y argentino) supuso un relativo avance frente a otras obras de esta envergadura.

### **Los financistas**

Desde el punto de vista financiero, realizar una obra como la de Yacyretá, sin inversión o con inversión propia parcial, es una solución de interés. Ello hace a la disponibilidad de

inversión en otros campos y a la necesidad de realizar la obra en tiempo y forma. Para ello es indispensable crear condiciones adecuadas, brindando continuidad jurídica y seguridad de los inversores, de otra manera los mismos requerirán beneficios no compatibles con una concesión razonable.

En cuanto al costo de Yacyretá, está dividido principalmente entre instituciones públicas incluyendo los gobiernos de Paraguay y Argentina, con préstamos del Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo. Estas instituciones otorgaron créditos a lo largo de la construcción de la obra, debido principalmente a que los impactos de la misma no fueron contemplados o calculados desde un inicio. A medida que las improvisaciones o retrasos en el proyecto iban apareciendo, las refinanciamientos serían acordados en términos con controles más incisivos por parte de estas entidades, alegando descreimiento de un genuino interés sobre la obra, por parte de los países que la construirían.

### **Población Afectada - Gobiernos Locales**

*Por el tamaño y la heterogeneidad de las poblaciones involucradas en el proyecto, el programa de reasentamiento es uno de los más ambiciosos y complejos de América Latina (BID panel de Revisión 1997).*

El llenado del embalse de Yacyretá generó la inundación aguas arriba de ambos márgenes del río Paraná. Pero las afectaciones más significativas se manifestaron sobre las ciudades de Posadas en Argentina y de Encarnación y Carmen del Paraná en Paraguay.

Dentro de este contexto es necesario entender el largo proceso de reasentamiento iniciado en 1983 y concluido en 2010 con sus propias características, antecedentes y acciones.

El análisis del proceso histórico resulta indispensable para ajustar una mirada crítica, para contextualizar los distintos momentos claves en el proceso de construcción de Yacyretá y poder así comprender como la población afectada fue tomando mayor protagonismo. En todos los casos hubo una respuesta política pero esto se efectiviza y finaliza cuando se concretan obras y acciones específicas en función de los intereses específicos y generales de una sociedad.

### **Dinámica de las relaciones entre actores**

Dadas las características del proyecto, tenemos dos países pares con intereses y temporalidades distintas, que resuelven crear un ente autárquico para llevar adelante la obra. Este ente decide de común acuerdo acudir a firmas internacionales para la etapa preliminar (análisis de pre factibilidad) y la ejecución de la obra (proyecto ejecutivo), entendiendo que de esa manera las diferencias de los países partes podrían resolverse si colocaban como una alternativa válida lo establecido por la consultora, como autoridad técnica e imparcial. Esta dinámica duró 30 de los 40 años de construcción. En el medio hubo alta rotación de directores ejecutivos, inestabilidad política y económica de ambos países, por lo que apelar a la experiencia y a los trabajos realizados por la consultora, parecería ser la forma más segura de seguir.

Entonces se priorizó la obra principal y su ejecución dejando de lado las obras que afectaban a la población ya que la empresa consultora no tenía injerencia política en ello. Al haber una falla en esa parte del proyecto, los bancos inversores desconfiaban de las verdaderas intenciones de los países en terminar la obra, lo que condicionó su avance en tiempo y forma, y a su vez agravó aún más la deuda social de la empresa.

### **Viabilidad económica de los proyectos binacionales**

Esto es una condición indispensable para lograr una adecuada ejecución y explotación. Un aprovechamiento fuera de esta condición sería seguramente fuente de problemas. Por ejemplo la firma de tratados como el de Yacyretá logra asegurar mayores ingresos ya que compromete a los estados partes a comprar la totalidad de la potencia instalada de la obra.

El precio de la energía producida podrá ser determinado por diversos procedimientos pero en definitiva deberá permitir recaudar lo necesario para hacer frente a los cargos financieros, amortizaciones, gastos de explotación y mantenimiento, regalías y compensaciones.

Aparecen entonces, dos problemas a resolver: lograr colocar la potencia y energía del aprovechamiento binacional y el segundo operar con un precio de energía que supere al de uno de los dos mercados servidos.

En el caso de Yacyretá (al igual que Itaipú) tienen una tarifa financiera y que en principio cubren los créditos cuyo tiempos de amortización son sensiblemente inferiores a la vida útil

de las obras, por lo que en este aspecto y debido a los contratiempos en la construcción, la solución sería buscar el refinanciamiento, tratando de alargar los plazos de pago.

Una política de este tipo puede traer diferencias cuando la participación en el pago no es igual para ambas partes, en razón de que el usufructo tampoco lo es, pero con concesiones mutuas se puede llegar a un acuerdo dando lugar a una menor incidencia del costo sobre los actuales usuarios de la obra que servirá a las necesidades de varias generaciones.

Debe tenerse presente que los sistemas eléctricos tienen características dinámicas ya que crecen debido al aumento continuo de la demanda.

### C) MOMENTOS CLAVES

*“En muchas oportunidades, no se atacó seriamente el problema de la terminación de Yacyretá, no precisamente por falta de recursos sino por falta de decisión política, por la falta de un verdadero equipo político que viniera a empujar”*

#### *(Informante N° 1)*

Habiendo hecho una descripción cronología de la construcción de la obra y teniendo identificados los actores claves y sus interacciones en el desarrollo de la misma, vamos a centrarnos en cuatro momentos claves los cuales definieron el proceso de construcción y serán analizados de acuerdo al contexto histórico, geográfico, económico e interno en el cual se encontraba la empresa.

#### **1973-1990: La creación de Yacyretá–Una construcción contra reloj y el fracaso de la matriz financiera**

Al tiempo de la conformación como Ente Binacional Autárquico, Yacyretá era una empresa inédita en su clase y debía ejecutar un proyecto faraónico en siete años, debiendo definir una matriz financiera como principal objetivo.

La organización prevista en el tratado trata de imitar un poco lo que sucede en un estado democrático, hay un poder ejecutivo conformado por un Director Ejecutivo Argentino y otro Paraguayo, encargados de llevar adelante la ejecución del proyecto, un poder

legislativo que sería el Consejo de Administración, el cual tuvo gran protagonismo en este primer momento ya que debía dictar las normas generales de administración. Por ejemplo; el reglamento interno del personal, el manual de procedimiento de compras y contrataciones, etc. Y por último, para un rol parecido al Poder Judicial, estarían los representantes de cancillería encargados de intervenir cuando hubiera controversias. Su misión principal consistía en elevar a las Altas Partes Contratantes todas las cuestiones que no se pudieran dirimir en el seno de la empresa.

Como ya sabemos el Tratado entra en vigencia en 1974 e inmediatamente después se encomienda su ejecución, ¿Qué ocurre? La consultora encargada de elaborar el proyecto ejecutivo en base al proyecto preliminar de su propia autoría, se encuentra con complicaciones técnicas; la presa de tierra que por un lado contendría el agua del embalse del brazo principal, recibiría agua en su contracara cada vez que ocurriera una crecida del río, debido a las filtraciones del suelo. Esto en ingeniería es imposible ya que las presas solo pueden contener agua en una de sus caras, no en dos.

Con las nuevas autoridades después del Golpe Militar, se vuelve a revisar todo lo hecho. Las relaciones entre las autoridades representantes de ambos países que hasta entonces serán fluidas, comenzarían a tambalear.

Yacyretá era un proyecto en constante modificación, sin financiamiento y cuyos gastos corrientes, eran cubiertos por el Estado Argentino.

El plan financiero original consistía en que el 80% fuera de aportes de empréstitos internacionales y el 20% restante, de aportes de las altas partes contratantes, pero al llevar las propuestas a los bancos internacionales, veían un proyecto muy ambicioso y costoso lo que implicaba una nueva revisión integral, deberían modificar un proyecto completo y todo costado por Argentina.

Todos los contratiempos y cambios políticos (Golpes de Estado, crisis financieras, Guerra de Malvinas) terminaron asentando aún más la postura pasiva de Paraguay respecto al proyecto. Las instrucciones fueron precisas de parte el Presidente Stroessner: Paraguay no aportaría con dinero, ni acompañaría como garante de los empréstitos pedidos a entidades internacionales.

Esto arrastro a la Argentina a convertirse en única financista y garante del proyecto Yacyretá. Probablemente, como destaca el **Informe N°2**, *“...al tener como referencia reciente la construcción exitosa de la represa de Salto Grande (también un proyecto binacional), de la cual gran parte del personal que intervino en la misma también participaría en la construcción de Yacyretá, se pensó esa eficiencia se replicaría en el nuevo proyecto...”*

Por las distancias, por falta de tecnología, por problemas en las comunicaciones, etc., resolver el día a día era crucial, pero en esta etapa de Yacyretá, los problemas fueron tratados lejos del lugar físico de la obra y con una estructura administrativa sin armar. Era un proyecto emplazado en la zona de la isla Yacyretá, cuya proyección fue pensada en

cuatro lugares distintos: en Buenos Aires y en Asunción (departamentos técnicos EBY) por una parte y en Frankfurt y Chicago (sede de la consultora) por otra. El desconocimiento de detalles territoriales importantes implicó problemas técnicos, obligó a revisar acuerdos políticos que dieron origen al proyecto, y con ello los cuestionamientos financieros. Como bien dice el **Informante N° 3**, *“las cosas pasan ahí [en la zona de la isla Yacyretá, n.d.a.], no en Buenos Aires o en Asunción. Hay que estar en el lugar donde las cosas pasan porque hay que resolver la cotidianidad, resolver todos los conflictos, todos los problemas. Cada uno en el área que le corresponde.”*

En cuanto a las funciones de los Directores Ejecutivos en ese momento, no eran claras, ya que al no estar en ejecución el proyecto es difícil identificar sus actividades de la misma manera en la que podemos hacer con el Consejo de Administración. El consejo tenía instrucciones y objetivos claros, en cambio los Directores Ejecutivos no intervinieron sino hasta el inicio de la ejecución de la obra. El responsable de la ejecución de obra para ordenar, controlar, acompañar y gestionar los recursos necesarios para que la consultora lleve a cabo su cometido, no contaba con las herramientas legales necesarias. Gran parte de los contratiempos técnicos debían ser resueltos en el momento y sin embargo llevaron años. Recién en 1989 se firma el contrato de construcción con la consultora y aparecen los primeros créditos internacionales.

### **1991-1994: El punto de “NO RETORNO”**

*“Argentina en la década del ‘90 tenía la generación privatizada... No había una demanda latente de energía y eventualmente se podía satisfacer quemando gas o petróleo, que era la materia energética de los ‘90 y fue así. No fue porque fue perversa sino porque era más barata. El petróleo llegó a valer 14 dólares el barril, o sea que estas obras, para que tengas una idea, pasan a ser rentables cuando el petróleo vale 30 dólares, no cuando vale 20 ni 15”*

#### ***(Informante N° 4)***

En 1991 El proyecto estaba paralizado con las principales obras a medio hacer, río Paraná estaba con obras provisionarias de desvío y cierre del cauce. El riesgo de que si viniera una creciente que aumentara el agua se llevara todo lo hecho, era latente.

En 1992 se firmaron tres notas reversales.

Una hacía referencia respecto a la organización de la entidad, que consistía en dividir el Contrato de Consultoría en dos partes. Por un lado la ejecución de la Obra Principal, con la celebración del Contrato YC1, para la construcción de la Central Hidroeléctrica, vertedero y obras civiles, y por otro lado, el Departamento de Obras Complementarias cuyo objetivo era ejecutar la construcción de las obras de relocalización de la infraestructura de las personas afectadas por el nuevo nivel del agua y la implementación de las acciones sociales y medioambientales asociadas con la relocalización y afectación por el embalse.

Este desdoblamiento traía, un riesgo: una eventual descoordinación de avances entre las Obras Principales y las Obras Complementarias, lo que finalmente ocurrió.

Varias fueron las razones y tal descoordinación que impidió disponer la cota de embalse definitiva para operar las turbinas a plena potencia. ¿Cómo se solucionó? Ese año (1992) y ya con horizonte cierto de que la primera turbina estaría lista para generar el 1° de septiembre de 1994, se tuvo que adecuar entre otras cosas, el plan de operación de las turbinas para hacerlas trabajar con el embalse a cota reducida sin que ello implique erogaciones adicionales.

La segunda nota reversal modificaba la tarifa y el financiamiento. En el tratado original del año '74 decía que había una ecuación fundamental aplicada en todas las represas del mundo: la tarifa debe ser igual al costo.

El gobierno argentino expone que la tarifa de energía eléctrica de acuerdo al costo de la construcción sería absolutamente impracticable para la realidad, ¿por qué? Porque para ese entonces el precio medio en el mercado eléctrico de Paraguay y Argentina y de la región en general era de 28-30 dólares el MW/h pero con todo lo que se venía invirtiendo en Yacyretá la tarifa para cubrir los costos debería haber sido aproximadamente 75 dólares el MW/h, no se podía competir en el mercado. ¿Cuál fue la propuesta? Hacer un renunciamento de las dos partes y buscar una salida financiera a este emprendimiento ya que de otra manera no valía la pena seguir con esta obra.

Por eso llamamos esta etapa la de **no retorno**: no se podía volar todas las obras provisionarias hechas a esa altura y dejar correr el agua, y dejar el tratado sin efecto como un tratado fallido lo cual tampoco era aconsejable. Sería un papelón internacional para los dos países.

Y la tercera nota hacía referencia al establecimiento de una reserva íctica en la zona del embalse.

En este período la efectividad de la gestión del Licenciado Domínguez como director Ejecutivo de Yacyretá es indiscutible, su accionar es reconocido y destacado por todos los informantes entrevistados para este trabajo.

Esta fue una época que marca un verdadero hito en la historia de Yacyretá, ya que fue la época en la que se concluyeron las obras principales. El licenciado Domínguez tuvo una misión expresa de poner en marcha a Yacyretá, se realizó un plan maratónico y en menos de tres años se llegó septiembre 1994 y se puso en marcha la primera turbina. A diferencia de anteriores directores, Domínguez tomaba decisiones de acuerdo a reuniones mensuales que eran realizadas en las sedes de Ituzaingó y Ayolas, estas tenían temario específico y en las mismas concurrían los directores técnicos de ambas márgenes, los representantes de la consultora y los Jefes de los Departamentos de Obras Complementarios (DOC).

*“Domínguez fue un gran impulsor a pesar de ser Licenciado en Administración de Empresas. Todo el mundo le daba muy poco crédito cuando vino porque parecía que ser Director de Yacyretá era para un ingeniero o un arquitecto pero sin embargo fue un gran*

*administrador, un gran empujador del proyecto y sobre todo tenía una relación directa con el ministerio de economía por lo cual no se hicieron faltar los recursos.”*

***(Informante N°1)***

Las obras principales avanzaron eficientemente, no así las complementarias. Entre 1980-1993 el Departamento de Obras Complementarias no había avanzado prácticamente nada, alegaban dificultades para conocer la cantidad de afectados a relocalizar, las obras que debían realizarse y demás. Una vez más, el desconocimiento de detalles territoriales, desembocan en problemas técnicos y consecuentemente en una pérdida de tiempo valioso. Por el lado de las obras principales, en el 1994 se llega a colocar y poner en funcionamiento una turbina cada 72 días y al mismo tiempo se reactiva la idea de privatización.

**1995-1998: Yacyretá –El intento de privatización y un daño cuantificable**

En el segundo periodo de la presidencia de Menem, el Estado argentino entraría nuevamente en déficit. El efecto Tequila agudizaría esta situación pero el presupuesto de la obra civil estaba asegurado hasta 1996 (42 millones) sin embargo la voluntad política no era la de invertir ese monto en Yacyretá.

Esa época llevó a que la Argentina se retirara del financiamiento e intentara privatizarla con la idea de que una firma privada se encargara de explotar por un cierto tiempo la represa. Para ello, debería encargarse de hacer las relocalizaciones, la protección mínima que estaba prevista para las ciudades que eran 9km de protección costera en Posadas y 7km para

Encarnación. Pero como veremos más adelante, en realidad terminaron siendo 30 km en Encarnación y 27 en Posadas, más 8 en Carmen del Paraná más el cierre del Aguapey que fue una obra gigantesca en sí misma que protegió 40.000 hectáreas productivas del paraguay. Obviamente es una misión imposible para el sector privado porque esto no es realizable sin el acuerdo con los gobiernos locales, con la población y con el compromiso real de trabajo en la zona, que es un aspecto puramente político.

Cuando el proyecto de ley de privatización fue a los dos congresos, no prosperó entonces vuelve al punto cero.

Con Argentina retirada del financiamiento se acuerda con el Banco Mundial un programa que se llamó “Plan Base” donde se acordó liberar hasta la cota 78 m.s.n.m. (cota de seguridad) y hacer una cantidad de obras mínimas en Paraguay y dejar todo como estaba por tiempo prolongado. Por las condiciones de ejecución, todo daba a entender que esas obras que deberían ser provisorias hasta el llenado definitivo del embalse, en realidad iban a ser obras definitivas y no habría un después. Si eso hubiera pasado la deuda social no se hubiera borrado jamás tanto en Encarnación como en Posadas donde había gente que desde la época del ‘70 tenía sus inmuebles afectados al llenado del embalse con una prohibición de innovar. Como nunca fueron compensados o fueron expropiados convenientemente, lo que hizo que mucho de los terrenos estuvieran en situación de abandono. La tierra libre fue ocupada espontáneamente como sucede en América Latina.

Con el puente internacional (que es parte de este proyecto), ya inaugurado en 1991, las ciudades de Encarnación y Posadas, crecieron exponencialmente. Con la vinculación de dos economías: la paraguaya fue fuertemente beneficiada por la convertibilidad, se atrajo un montón de gente y a su vez en Posadas pasó exactamente lo mismo, hubo gran migración de personas desde el interior de la provincia hacia su capital. La población migratoria es la que tiene bajos recursos por lo que utiliza todas las márgenes del río –como es la idiosincrasia histórica de esos lugares – para asentarse, con lo cual de cuatro mil familias pasaron a diecisiete mil familias viviendo en zona de afectación. Otro agravante a esta situación es que si bien Argentina tiene políticas sociales de respuesta habitacional para acceder a la compra de la vivienda propia, las obligaciones contractuales con organismos de financiación condicionaron a que no se pudieran cobrar las viviendas a los relocalizados, con lo cual hay una competencia desleal en el mismo sistema. ¿Yo pago o no pago?

Por el otro lado, Paraguay es un país que no tiene política de viviendas sociales, la única solución que tiene la gente para conseguir una vivienda es Yacyretá y así la obra se convierte en un gran llamador de gente que no tenía otra vía de acceso a una vivienda.

Resumiendo, el abandono de las tierras afectadas, el gran movimiento migratorio hacia las ciudades capitales sumado a la expectativa de una respuesta habitacional resultaron ser una combinación letal.

*Esa era la esencia del daño que producía el retraso de la obra, nosotros como municipio (Posadas) teníamos 6.500 hectáreas urbanas de las cuales Yacyretá había afectado 1.700*

*a lo largo de todo el territorio costero, no inunda pero afecta para inundarlo que impide el uso y las mejoras de esos terrenos con una medida de no innovar y encima compra unas 500 hectáreas para construir sus barrios (viviendas de afectados por el llenado del embalse). Ese impacto generó que la ciudad se expanda indiscriminadamente y que no se puedan aplicar las normas, se lotea por todos lados y la ciudad crece de forma desordenada. Nos piden que recojamos basura, que hagamos pavimentos que llevemos aguas, que pasen los colectivos... ahí está el daño que puede ser cuantificable.*

*(Informante N°5)*

### **1998-2003: Primer Acercamiento de un Director Ejecutivo a los gobiernos locales: La costanera de Posadas**

Con la idea de privatización fracasada, y sin financiamiento externo, como era de esperarse en esta etapa, nuevamente se paralizan las obras complementarias en Posadas-Encarnación. Se produce una fuerte disminución de personal y prácticamente se cierra la Sede Posadas, prosiguiendo solamente las obras comprometidas en el montaje electromecánico con la incorporación de nuevas unidades en la Central y generando a cota reducida. El Director Ejecutivo por entonces, era el Ing. Pedreira quien fue el encargado de llevar adelante el plan de acción de permanencia prolongada a Cota 76 m.s.n.m.

En esa fase, como dice el **Informante N° 4**, “Yacyretá queda sin directivas políticas para seguir, entonces se empieza a buscar salidas con metas que ayuden a que el proyecto no se

*muera realizándose cosas que a mi criterio fueron inconducentes y nada tenían que ver con Yacyretá.”* Por ejemplo: con el del fenómeno del Niño que afectó con inundaciones las cuencas de los arroyos urbanos que atraviesan las ciudades de Posadas y Encarnación, se creó el programa denominado Desborde de Arroyos (PDA). Este programa iba a financiar con fondos de unos de los préstamos del Banco Mundial a personas que habían sido afectadas por las inundaciones producidas por las lluvias no por la subida del embalse.

Sin embargo hay algo muy interesante a rescatar en esta etapa donde Yacyretá parecería no tener norte. En la gestión Pedreira, más precisamente, en el año 1998 se produce un hecho significativo respecto del nuevo enfoque que tendrían en lo sucesivo las obras en las zonas urbanas costeras y lo que sería la reconfiguración territorial de las mismas, esto es: las obras del primer tramo de la Costanera de Posadas como parte en un convenio EBY-Provincia de Misiones, siendo Gobernador el Ing. Ramón Puerta e Intendente de Posadas el Ing. Carlos Rovira y el Arq. Thomas (hoy actual Director de Yacyretá) como secretario de Obras Públicas. A partir de ahí cambia la visión. Se deja de lado el viejo criterio de “reposición funcional a nivel de inventario” por el nuevo concepto de “desarrollo territorial y gestión sustentable del paisaje”. Pero además, desde el punto de vista político, fue la primera vez que se plasma en un documento una actividad realizada de manera mancomunada entre Yacyretá y un Gobierno Local. La idea integracionista reaparecía como en los inicios de la firma del tratado.

### **2003-2015: Plan de Terminación Yacyretá -La deuda social y la recuperación del perfil integracionista**

*“Lo primero que hice fue conocer la empresa (...) Y cuando estaba en ese ínterin le dije a Carlos (Rovira): ‘mira estoy en una empresa que antes que yo entré facturaba 220 millones de dólares por año y me pesificaron las tarifas, no me pagan y hoy estoy facturando 90 millones de dólares anuales.’ Schiavoni calzó unos plazos fijos que habían más todo lo que yo iba a generar por lo que yo en un año estoy fundido y no puedo ir a decirle a Kirchner: ‘me tenés que aumentar la Tarifas’, así que yo voy a propiciar algunas medidas que al principio no van a mover la aguja pero después le voy a demostrar que si no me mejoran las tarifas, no voy a poder avanzar.”*

#### **Arq. Thomas**

A partir de la decisión del Presidente Kirchner en el año 2005, cuando cancela anticipadamente la deuda con el FMI, el principal efecto fue ampliar la autonomía en la toma de decisiones en materia económica en la Argentina. Y esa misma conducta se replica en Yacyretá con la decisión de rescindir el contrato con CIDY. Esto permitió a la EBY, ahorrar 650 mil dólares mensuales y transparentar el funcionamiento de la institución. Es de recordar que la vinculación con esa consultora data del año 1971. Entre las tareas de la misma figuraba en el contrato la función de “dirección, supervisión y coordinación técnica de la obra de la central hidroeléctrica”. El megacontrato implicó para la EBY un

desembolso estimado en un monto aproximado de 500 millones de dólares entre 1979 y mediados del 2003. Las erogaciones que se realizaban por consultoría equivalían al 25% de los ingresos de entonces por venta de energía y además lo real es que “ya no brindaba la magnitud de servicios profesionales que inicialmente prestaba en relación al alto costo señalado”. Las tareas que venía realizando culminaron el 1998 y este se prorrogó hasta junio del 2003 sin reducir sus costos, con lo que desde 1999 se pagaron 32 millones en ese período sin ninguna obra ejecutada.

Luego, se elabora el Plan de Terminación de Yacyretá y se empieza la ejecución. Ese acuerdo, ése listado llevo a la firma de un acta de acuerdo entre los dos ministros de planificación, el ministro De Vido y el Ministro José Alberto Alderete y en base a eso se empieza a poner en marcha lo que fue el PTY que, dicho sea de paso, concluyó en 2011 y se pudo elevar el embalse a su cota final de diseño (83 m.s.n.m.).

*“Yo recuerdo un episodio muy importante que marca un poco todo lo que se propició, recuerdo muy bien una reunión en el piso 22 de la sede de la entidad en Buenos Aires donde se reunieron los dos equipos técnicos de Argentina y de Paraguay y estamos por hacer un listado completo de todas la obras faltantes en la margen derecha y en la izquierda, le pusimos nombre, código y costo y un presupuesto.”*

***(Informante N° 1)***

Hay una reunión clave que es la Quinta Reunión de Alto Nivel Ayuda Memoria (RAM), entre el Banco Mundial, el BID, Argentina y Paraguay en Washington en septiembre del 2004. Las altas partes que forman parte de los acuerdos de propietarios como en anteriores oportunidades presentan el Plan de Terminación de Yacyretá (PTY), que utiliza como base el PEY (Plan Estratégico Yacyretá). El Banco sostenía –según el **Informe N° 3**- que “*la EBY no tenía capacidad operativa para manejar semejante proyecto en tiempo y forma, que los dos estaban desvirtuados, que habían pasado diez, quince años de una política errática y que no había garantía que se cumplieran los proyectos que nosotros estábamos planteando. Entonces ellos plantearon directamente una tercerización de la gestión. Eso no fue compatible con lo que pensaba el gobierno y lo que pensábamos nosotros. Que era meter otro problema más. Entonces lo que se hizo fue transformar lo que había sido la gerencia del PEY en la gerencia del PTY y se acuerda hacer una consultora que apoye la gestión.*”Hubo una lucha interna bastante fuerte porque los proyectos estaban dentro del Departamento de Obras Complementarias. A su vez, fue fuerte intervenir también en Paraguay. Para Paraguay, modificar el Departamento de Obras Complementarias era mucho más complicado, ya que prácticamente era una intendencia paralela de la ciudad de Encarnación. Además los paraguayos continuaban con una postura pasiva y de expectativa: si no trataban en el parlamento la ley de expropiación que se necesitaba, la zona baja nunca iba a ser desalojada, etc. De a poco estos nudos se fueron desarmando en el camino, uno de ellos era disponer que las licitaciones fueran binacionales, que podían ser internacionales, por ejemplo.

Paralelamente se inicia la obra del Aguapey con financiamiento por parte del BID. Esto permitió que Argentina vaya armando sus números como para que aparezca en algún momento el dinero para el PTY.

*“Me acuerdo una vez reunido con el Ministro De Vido le dije ‘Ministro, Ud. me va a dar una contenedora de dólares y yo no le aseguro que pueda hacer la obra porque yo tengo que previamente revalidar política y territorialmente la credibilidad del proyecto.’ Fueron tantos los engaños, tanta las mentiras y tanto el olvido, el manoseo a intendentes, gobernadores de las dos márgenes que nosotros primero debemos reconstruir esa confianza. Cuatro años llevo a la negociación política y territorial.”*

### **Arq. Thomas**

Aun habiéndose proyectado fuera de tiempo y forma, las obras de protección costera de las ciudades –los nuevos trazados de los sistemas cloacales y redes de agua potable, la resolución de la sustitución de caminos y puentes afectados que comunican los pueblos y ciudades de cada margen entre sí, en un territorio plagado de vías de agua (ríos y arroyos) – se hicieron. Yacyretá alcanzó la cota de definitiva de diseño hacia fines del año 2008.

### III. ANÁLISIS DE EVIDENCIA

A lo largo de las entrevistas, se intentó orientarlas a fin de analizar cuatro aspectos:

#### 1) **La Razón del atraso de la obra**

Sobre esta cuestión, todos los informantes coincidieron en realizar antes de dar una respuesta, un breve resumen histórico sobre Yacyretá, desde sus inicios hasta hoy manifestando sus propias impresiones los cuales ayudaron a identificar los momentos claves marcados anteriormente. Algunos se focalizaron en la matriz financiera como el caso del **Informante N° 5**:

*“...Yo te voy a definir una de las causas fundamentales de que el emprendimiento no se haya hecho en tiempo y forma, esto radica en tres o cuatro factores: 1) El proyecto original era faraónico y por otro lado la matriz de financiamiento que definió Yacyretá para implementar el emprendimiento era ilusorio. 2) Lo que marco también las vicisitudes de Yacyretá fue la gran prolongación en el tiempo de su materialización y eso está atado a los dos factores anteriores y 3) Uno de los socios (Argentina) fue arrastrado por las circunstancias a actuar como financista y esto que te digo tiene que ver con la matriz de financiamiento ilusorio. ¡Todo está ahí!...”*

Por su parte el **Informante N° 1** dijo:

*“....Nosotros estábamos con un proyecto muy incompleto (1974), el golpe de Estado, la guerra de las Malvinas no hay gobierno que aguante, hay muchos opinólogos que critican a Yacyretá, el monumento a la corrupción y todas esas historias, es muy fácil opinar desde afuera...”*

Por otro lado el **Informe N° 6**, tuvo una mirada más técnica sobre los motivos e identificó como importante la decisión de dividir las obras en complementarias y principales, al respecto dice:

*“...Después de 1979, cuando se separa las obras complementarias de la principal es cuando comienzan los retrasos en la construcción. En su momento creo que fue una buena decisión en el contexto histórico. Lo que la entidad quiso resguardar para sí fue todo el tratamiento social, institucional y político que traían aparejadas las obras complementarias. Pero a la larga no fue una buena idea ¿Por qué? ... Dividir la obra principal de las obras complementarias no fue una buena decisión, no por las personas elegidas, o por los Directores Ejecutivos de 1980 estuvo equivocado sino que hubo un contexto económico entre 1980 a 1990 Malvinas, Plan Austral, Convertibilidad Hiperinflación, todo esto afecta a que las obras se puedan desarrollar...”*

## 2) **Las Relaciones Bilaterales**

Respecto a este punto, el **Informe N°1** dijo:

*“...Tuvimos todos los escenarios posibles, los que se pueda imaginar. Tuvimos momentos de excelente relación, momentos muy agrios y de relativa calma. Hay que recordar una cosa; cuando se firma el tratado fueron dos gobiernos de militares, en ese entonces todo el cono sur de América Latina eran gobiernos fuertes. Primero la Argentina con la venida de Alfonsín, entro primero en democracia y después nosotros en el año 1989 entonces fuimos sufriendo un poco los embates de los*

*gobiernos en Yacyretá, siempre era la caja de resonancia, entonces ese es un factor que tiene muchísima influencia sobre Yacyretá también, sin ninguna duda...”*

Asimismo, el **Informante N° 4** dijo:

*“...Esta es una organización muy interesante, porque es espejo. Si vos vas a estudiar teorías de la organización, esto no existe: Que uno ponga la plata y los dos tengan los mismos derechos, esto no existe en ninguna parte del mundo. Es increíble... A nivel de mandos medios y de la estructura, hay buena relación. Yo trabajé mucho, debo ser uno de los pocos que trabajaron en Paraguay, porque todos los problemas estaban allá. Yo me tuve que estudiar todo lo del lado paraguayo. Y realmente te digo, me apoyaron. A veces yo parecía paraguayo. Esto te lo reconocen. En momentos en que había muchas tensiones, como, por ejemplo, en el 2004. Todavía no podíamos salir de acá, varias veces pedimos información, la pedí yo, y si bien estaban cortadas las comunicaciones, me las mandaban. Esto, nobleza obliga, lo digo...”*

De manera muy concreta, el **Informante N° 2** dice:

*“...Ambos países son socios en este Proyecto y comparten el recurso principal, el Río Paraná, para la generación hidroeléctrica, además existen otros proyectos comunes de aprovechamiento hidroenergéticos en estudio sobre el mismo curso como ser: Corpus, Ita Ibatée Itatí, ambos países son miembros de una comunidad regional como es el Mercosur, por lo tanto la relación debe ser fluida con la mira puesta en la concreción de los proyectos comunes. La realidad ha determinado que esa relación ha sufrido en el tiempo las consecuencias de las situaciones políticas*

*internas de cada país y por lo tanto la relación de ambos estados también se ha reflejado en la ejecución del Proyecto...”*

### **3) Las Relaciones de Yacyretá con los gobiernos Nacionales y locales**

Sobre este tema, todos los comentarios marcan una diferencia en cuanto a las relaciones políticas de cada país, por el lado de Paraguay, el **Informante N°1** dijo:

*“...Acá no existe la posibilidad Dra. de que por nuestro propio sistema político de gobierno, (porque Uds. tiene un sistema de gobierno distinto, federal donde las autoridades provinciales son un poco más independientes el Poder Ejecutivo) haya diferencias entre lo local y lo nacional. Acá no, si bien los gobernadores que en nuestro caso particular son dos el de Itapuá y Misiones son electos por el voto popular, dependen absolutamente de PE por la vía del presupuesto entonces el que se quiera hacer del “chusco” se expone a que le corten el “chorro” y un gobernador sin recursos no puede hacer nada, entonces siempre hay una muy buena relación inclusive en la época que teníamos un gobierno medio de izquierda en la época de Monseñor Lugo el gobernador de Itapuá fue un colorado y siempre mantuvimos una muy buena relación, muy constructiva. No hubo ningún tipo de problema. Lo que yo veo ahora es Corrientes esta medio arisco con Oscar Thomas, no sé si se arregló la situación...”*

Desde el lado argentino las apreciaciones fueron muy similares, respecto a la relación con los gobiernos locales tanto a nivel provincial como a nivel municipal. El **Informante N° 2** dice:

*“...La relaciones de Yacyretá con los gobiernos provinciales del área de influencia nunca fueron muy fluidas y muchas veces con acciones inconsultas y engañosas, siempre estuvo presente la acción del gobierno nacional con su actitud centralista y desconociendo la realidad vivencial de los pueblos directamente alcanzados por el Proyecto...”*

En cuanto al momento de mayor cercanía con los gobiernos locales el **Informante N° 4** dice:

*“.. Ahora. Creo que indudablemente ahora, en este último periodo. De ambos lados...”*

Y respecto a las relaciones del lado argentino entre el gobierno Nacional, el mismo **Informante N° 4** dice:

*“...Yo creo que hay dos periodos, y el otro no lo conozco, te puedo opinar sobre lo que leí. El primero es cuando se toma la decisión de hacer la obra principal, y el segundo cuando se toma la decisión de terminar el proyecto. Son dos. Domínguez y Thomas. Con el gobierno nacional, Menem y Kirchner. Si, sino no se hubiera terminado. Están las dos cosas juntas...”*

#### 4) **Director Ejecutivo Local**

En consonancia con ello, se les pregunto si para ellos el hecho de haber tenido en este último periodo de Yacyretáa un Director Ejecutivo local fue un factor determinante, las respuestas fueron, por un lado el **informante N°1**:

*“...NO, yo no creo eso. Yo diríaque el hecho de que sea local le da un plus, un conocimiento más cercano de las necesidades y problemáticas e incidiera en la gente de la zona. Sin dudas eso ayuda mucho pero fíjese que estuvimos en una época, dos directores posadeños, uno fue Torres y el otro fue Schiavoni y no pasó nada. Es decir es un condición necesaria mas no suficiente, es importante pero no suficiente al conocimiento de las necesidades de la zona habría que darle además: 1) unfuerte respaldo político desde el gobierno central y 2) que eso se traduzca en recursos porque si tengo la intención políticas, los proyectos y los recursos no hay forma de no ejecutar las obras...”*

El **Informante N° 6** dijo:

*“...Yo creo que absolutamente sí, independientemente de la personalidad de Thomas, porque no hay otra forma. Porque lo voy a poner como un ejemplo: si hay que ir a negociar con los indios,hay que hablar el mismo idioma y si es posible que sea amigo de los indios,¡mejor!...”*

Y por el último, el **Informante N° 3**, amplia remarcando además, la perdurabilidad del DE en el tiempo y dice:

*“...La ventaja de haber tenido un director que perduró durante todo este tiempo, casi trece años y medio. Con una visión estratégica, porque Oscar Thomas ya venía trabajando en estas cuestiones cuando era secretario de planeamiento en la municipalidad con Rovira en la intendencia. Y que ellos presionaron para hacer el primer tramo de la costanera y Yacyretá les refirió los recursos y el municipio junto con la provincia realizó hizo el primero y el segundo tramo de la costanera. Ahí quedo la muestra de lo que había que hacer en el territorio. Eso fue clave y después el compromiso de hacer esto de la mejor manera posible, de ayudar a transformar las ciudades y a cubrir ese pacto social...”*

#### **5) Comparaciones entre los distintos programas creados para terminar Yacyretá**

Sobre este punto, las apreciaciones de los distintos entrevistados fueron muy similares, en cuanto a que todos los programas buscaban la forma de refinanciar la obra, pero eran incompletos, salvo el último llamado Plan de Terminación Yacyretá:

**El Informante clave N°1 dice:**

*“...Hay una similitud en cuanto a la intención de terminar la obra, yo conocí muy bien el PEY porque yo era el gerente del PEY del lado paraguayo pero el PEY fue una mera expresión de deseo no había recursos, proyectos, no veíamos nosotros una verdadera decisión político de decir, ¡bueno caramba! Terminemos esto de una buena vez. En el PTY sí, nos pidieron un plan lo elaboramos contra viento y marea y ese listado se elevó inmediatamente y se suscribió un acta de acuerdo se santifico ese listado y de ahí en más se puso en marcha y no faltó recursos en ningún momento...”*

El **Informante N° 6**, hace una enumeración más precisa y dice:

*“...que fueron relevantes son el del año 1982, el PISMA del año 1992, el PEY del año 2001 y el PTY del año 2003*

*Las obras incluidas en los últimos tres programas eran las mismas, que le faltaba al PISMA una mayor disgregación o mejor dicho un zoom más grande en los aspectos sociales y medioambientales. Tenía cero sobre el tema institucional que luego en el PEY le pusimos un poco más de lo institucional inclusive el tema de las expropiaciones... La diferencia entre los programas estuvo en la calidad y cantidad de información social y medioambiental y la parte económica de las expropiaciones. Yo creo que fue clave y estratégico sacar al DOC del medio...”*

Como de manera coincidente todos los informantes destacaron como un programa, completo y eficaz el Plan de Terminación Yacyretá ejecutado a partir del 2003, en la gestión del Arquitecto Thomas, mi última pregunta fue sobre la opinión personal que cada uno de ellos tenía sobre él. El **Informante N° 4** respondió:

*“...que seas un director ejecutivo de Posadas es condición buena y necesaria pero si no tenés una vinculación con el gobierno nacional como la que tuvo Thomas, no sirve. Vos podés poner el mejor de los gerentes misioneros pero si no hay vínculo con el gobierno nacional sonaste. Me parece que Oscar ganó su espacio con el trabajo y creo que por esto lo respetaron. Fueron cosas que se programaron y se hicieron... Esto es lo que genera el cambio de paradigma, (...) Esto es lo que arranca Oscar cuando viene y mete ese tema. Y después bueno, él tenía claro lo que había que hacer, para vender el proyecto, esto es relevante...”*

Por su parte el **Informante N° 6** dice:

*“...Es un tipo absolutamente coherente con sus convicciones y tiene ese estilo topadora al tipo que no me acompaña lo dejo a un costado y listo sigo para adelante y no pierdo un minuto más.”*

Asimismo el **Informante N° 2** dijo:

*“...ha tenido un conocimiento definido de lo que se quiere hacer, capacidad técnica y de gestión, contando con el respaldo político suficiente (local y nacional), el equipo técnico necesario para encarar los proyectos y las obras, contando con el financiamiento asegurado y la continuidad de gestión, se puede inferir que el objetivo es alcanzable....”*

Además de estos cuatro aspectos previstos al inicio de la investigación, fueron apareciendo otros dos los cuales son muy importantes, así que los incorporamos.

## **6) La relación con las entidades de Crédito Internacional (Banco Mundial y BID)**

Sobre el tema, el **Informante N° 4** dice:

*“....El emprendiendo más grande que los bancos han financiado en la historia es el Yacyretá. O sea, no hay ningún emprendimiento más grande que este en el mundo financiado por dos bancos. (...) Lo cual eso fue una ventaja en cuanto a la posibilidad de conseguir recursos, pero también fue una desventaja que se plantea muy claramente cuando se empieza a demorar la ejecución del proyecto. O sea, mientras se demoraba el inicio de ejecución del proyecto, empezaban a aparecer*

*políticas sociales y medioambientales que tenían mucho más relieve de lo que era lo tradicional del banco. Con denuncias y un montón de cosas que genera en los dos bancos mecanismos de investigación...”*

Más adelante en la entrevista, le pregunto al informante si el haberse independizado la empresa de los créditos del BMy sus recomendaciones, fue determinante para llevar adelante el proyecto, a lo cual me respondió:

*“...La autonomía te la da el hacer. Si vos te sentas en una misión de vacaciones y no hiciste nada, se van a enojar con vos. Por más que seas muy bueno defendiendo, tengas la capacidad de oratoria y todo. Pero como yo siempre digo, si yo me paré de mano con el Banco Mundial no haciendo nada; ahora que hicimos, soy el soberbio más grande. Ni te acepto que me vengas a cuestionar....”*

El **Informante N° 3** también habla de la relación con los Bancos y agrega:

*“...Esta obra fue pensada en la década del ‘70 (y no se contemplaron las obras complementarias), ejecutada en los ‘80 y sufrió en el transcurso de las malas experiencias recogidas por el Banco Mundial y el BID sobre todo del BM en el resto del mundo. El BM financiaba muchísimos proyectos en África y Medio Oriente cuyos efectos no fueron tenidos en cuenta al momento de su construcción en todos los aspectos sociales y medioambientales que luego fueron tenidos en cuenta con el PTY. Entonces por lecciones mal aprendidas del BM a fines de los ‘90 las empezaron a aplicar en Yacyretá y entonces empezó el auto crítica pero no a ellos sino a través de Yacyretá: que las cosas estaban mal hechas etc. Hay un informe que es el de cinta azul donde se hacen una auto-crítica sin nombrarse a ellos*

*mismos. Hay una parte del informe que a mí me quedo gravado que dice que la gente de Posadas y de Encarnación maldecían a Yacyretá pero al mismo tiempo ruegan que Yacyretá no termine porque cuelgan de ella, todos los beneficios que de otra manera no obtendrían ni del gobierno nacional ni provincial, y eso fue producto de todo lo que el BM fue difundiendo en todos esos años...”*

Un poco en concordancia con esto, el **Informante N° 3** dice:

*“...Consecuentemente muchas lecciones aprendidas en positivo ha dejado desde lo técnico esta empresay también todo lo que es la política de reasentamiento involuntario que hoy tiene el Banco Mundial, de alguna manera, Yacyretá fue siempre un laboratorio de ensayo de todas esas cuestiones que sirvieron para darle forma a una mejor calidad de vida a la población. Todos los programas de asistencia y de articulación con los estados que hoy se están desarrollando fue una lección aprendida de todo lo que se hizo mal durante mucho tiempo. De todas maneras el estigma de Yacyretá en la región sigue persistiendo y en la región cuando uno habla de estas cosas le sale salpullido...”*

## 7) **El tema tarifario**

Por último haremos referencia a un tema que hoy sigue siendo materia de conflicto entre ambos países, cuya resolución es muy importante a efectos de la construcción de futuros

proyectos y continuidad de Yacyretá, que es **el tema tarifario** cuyo antecedente como hemos visto, radica en las notas reversales del año 1992.

Sobre el tema el **Informe N° 1** dice:

*“...Entonces como en ese momento (1992) se rompe la ecuación se establece en la segunda nota reversal una Tarifa política de unos 30 dólares el MW/h independientemente del costo lo cual sería 70 dólares el MW/h. Esa tarifa política tuvo un coeficiente de actualización por el transcurso del tiempo y hoy debe estar en 42 dólares el MW/h, pero está muy por debajo de lo que cuesta generar esa energía eso produce una acumulación de pasivos financieros. Cuando la idea fuera que a los 40 años de entrada en vigor del tratado que fue en marzo de 1974 tendríamos que haber llegado con las deudas totalmente amortizadas pero no pudo ocurrir y no puede ocurrir por ahora. Nosotros hoy generamos 20 GW/h por año con Yacyretá trabajando con 17 máquinas, sería 20 mil GW/h que sería al precio de 45 dólares el MW/h estaríamos en los 900 millones de dólares anuales de generación de ingresos anuales de Yacyretá y ¿cuánto es el pasivo?...”*

En contra partida, otros **Informantes** como el **N° 6** y en referencia justamente a las notas reversales firmadas en el 92 dice:

*“...Y hoy por hoy los paraguayos siguen actuando del mismo modo, en el tema de la energía y la condonación de la deuda por ejemplo, yo cuando escucho sobre eso a mí me revuelve el estómago. Cada vez que recuerdo toda la historia que ha pasado*

El Estilo de liderazgo o modelo de decisión como Factor Determinante de una Política Pública Eficiente:

El caso Yacyretá.

Abog. Juana Sierra- Junio 2015

*por mis manos, en la documentación que me ha tocado manejar y ver que esto tipos solo miran una parte de la película nada más porque les conviene...”*

Asimismo el **Informante N° 4** dice:

*“...y aparte es como el que se va no hace beneficio de inventario, le diste esto pero vuelve a reconstruir todo. Bueno lo que está pasando ahora...”*

#### IV. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo, que se basó en un estudio de caso respecto al proceso de construcción de la central Hidroeléctrica Yacyretá, el objetivo fue el de comprender las razones de su atraso por casi el doble de tiempo previsto en sus inicios y también qué se hizo para que llegue a su fin. Para ello se hicieron entrevistas a informantes claves de manera tal de obtener información sobre sus impresiones, experiencias y percepciones que nos permitan comprender los motivos del atraso y finalmente su terminación.

A partir de la información relevada, podemos concluir que los motivos del atraso en el tiempo de la construcción de la obra fueron muchos y todos importantes, ya sea desde el punto de vista del financiamiento, siendo la Argentina su principal financista, ya su vez garante, de los préstamos tramitados a entidades internacionales, como lo fueron el Banco Mundial y el BID, hasta la descoordinación entre obras necesarias e indispensables cuya programación y ejecución tuvieron sus marchas y contramarchas durante toda etapa constructiva.

De acuerdo con la mayoría de las impresiones de los encuestados, Yacyretá fue dejada de lado o reactivada de acuerdo a necesidades de demanda energética de Argentina. Era la herramienta más rápida y efectiva de cualquier gobierno, para cubrir en el corto plazo gran parte de la demanda energética de un país que ante momentos de crecimiento ponía nuevamente en agenda su problema en la matriz energética.

Cada reactivación, venía acompañada de un programa para terminarlo como fueron el PEY, PISMA, PTY. El objetivo principal era lograr la refinanciación, que muchas veces

fueron las propias entidades acreedoras del proyecto las que acordaban, acompañaban y controlaban su ejecución, sin más miramientos que la rentabilidad del proyecto.

Citando al **Entrevistado N° 6** cuando se refería a uno de estos programas dice: “...*si uno dice, yo tengo por cobrar por invertir 600 millones de dólares y mi producción son 300 millones anuales de acuerdo a la tarifa establecida por el tratado, la deuda de 600 millones de dólares, se pagaría con dos años de producción de energía sin amortización y al 2002 momento en el que se arma el PEY, Yacyretá había tenido un quebranto de 1500 millones de dólares, es decir había dejado de producir durante todo este tiempo casi cuatro veces más de lo que Yacyretá debía invertir para y eso se había perdido por haber producido todo este tiempo a cota reducida... Entonces si decís, si tengo que invertir 600 millones de dólares para ganar 300 millones por año, ¿cómo no voy a invertir?*”

Pero a la hora de definir por qué estos programas que conseguían financiación siempre, no llegaban a cumplir su cometido, los entrevistados dieron puntos de vistas que a primera impresión parecen ser diferentes, pero internamente llevan al mismo lugar, la decisión política. Ya sea por malas relaciones con el país socio, con los funcionarios de las obras complementarias, por falta de financiamiento, por el interés del poder ejecutivo de privatizarla, etc. Todo era cuestión de contar con respaldo político.

Sin embargo, cada vez que el objetivo era indicado con claridad, como por ejemplo lo sucedido durante la gestión del Licenciado Domínguez, en la primera presidencia de Menem, cuando se dijo: *¡Yacyretá tiene que comenzar a generar ya!*, las obras avanzaron a una velocidad vertiginosa, dejando años de letargo atrás y con grandes expectativas de

recuperar el tiempo perdido. Pero ese impulso y esa visión optimista no perduraron en el tiempo.

Por esto todos los informantes coinciden con que la solución a los conflictos que ocasionaron el retraso, se hubieran resuelto a través de una decisión política respaldada por el Gobierno Argentino, sobre todo por ser éste el financista, obviamente.

Pero si miramos a la postura argentina sobre el proyecto a través del tiempo, veremos que es muy cambiante y sin mucha claridad sobre lo que realmente había que hacerse. Las visiones sobre Yacyretá eran a distancia y se focalizaban en la generación de energía y nada más.

Como hemos visto, Yacyretá representa para la región mucho más que una central hidroeléctrica. Desde sus inicios este proyecto era considerado como un emprendimiento con múltiples propósitos, no solo para la generación de energía, debía mejorar las condiciones de navegabilidad y debía propiciar el crecimiento de la región.

Al respecto el **Informante N°1** dice “...*Realmente si uno recurre a los documentos madres que dio origen a Yacyretá en el estudio de factibilidad Yacyretá, se denominó siempre un proyecto de propósitos múltiples porque su fin no era solamente generar energía, si nosotros solo fuéramos eso, no tendríamos la necesidad de construir 1.300 viviendas en Ayolas y otras 1.000 y pico en Ituzaingo. Hubiéramos hecho viviendas de madera y al terminar la obra se hubieran desmantelado como en cualquier otra obra. Hicimos un aeropuerto en Ayolas una enorme cantidad de obras viales en Posadas y Encarnación porque el propósito era múltiple.*”

Pero esa visión nace con el Presidente Perón y luego se va disipando. De ahí en más esta idea siempre fue motivo de planteos y conflictos con el Paraguay.

Si analizamos las tramitaciones de créditos en el exterior, veremos que nunca fueron incluidas las obras complementarias. Las obras río arriba no fueron prioridad para el gobierno y sin embargo eran indispensables.

Hoy en día sabemos que no existe una sola variable que explique de manera acabada un fenómeno o un comportamiento, todos responden a multicausalidades.

Pero para este caso y ya que todos los informantes entienden que una decisión política avocada a la terminación de la obra hubiera sido clave para realizarla en menos tiempo del transcurrido, tomaremos esta variable en particular para explicar lo sucedido y esta será desde el punto de vista del líder del proyecto.

Como ya dijimos, la reactivación o avance de Yacyretá respondía a decisiones del gobierno Argentino, estas eran productos de crisis energéticas en el país. Todos los procesos de reactivación comienzan de la misma manera: hay una decisión política de terminar la obra, con un consecuente cambio de autoridades, la realización de un nuevo plan que incluya un nuevo cronograma de ejecución de obras, y por supuesto una nueva negociación para conseguir financiamiento.

Cuando preguntamos a cada uno de los informantes claves sobre estos Planes de Terminación, ellos decían: eran todos iguales, porque las obras eran las mismas, pero le faltaban datos concretos como, por ejemplo, la cantidad de inmuebles a expropiar, la cantidad de familias a relocalizar, había una total descoordinación y falta de datos entre las áreas.

De la misma forma que hablaron de todos estos planes, hicieron un capítulo aparte para hablar del Plan de Terminación de Yacyretá, es decir en el último plan, de acuerdo a sus

apreciaciones, habían características que no existían en los otros, había un detalle pormenorizado de las obras y sus presupuestos, se intervinieron áreas “conflictivas” como lo fue el Departamento de Obras Complementarias, y ahora habían datos, números reales, plasmados en documentos y proyectos concretos. Además todos hicieron hincapié, en que fue el primer plan previsto, e incorporado en un acuerdo entre los ministros de obras públicas de ambos países. Es decir; ahora había un documento donde se detallaba cada una de las tareas a realizarse, la forma de financiarla y el tiempo en que debía ejecutarse.

Esta vez el gobierno argentino reconoce la necesidad de terminar obras que hacen a la generación de energía pero no necesariamente a través de un contrato de electro ingeniería.

Llegada a esta instancia recordaremos cual era la hipótesis a nuestra investigación la cual era que una de las explicaciones del atraso constructivo puede ser abordada desde las deficiencias de los estilos decisionales de los distintos directores; cuando el liderazgo coincidía con las necesidades de la problemática, la construcción avanzó eficientemente.

Como hemos visto las necesidades de las problemáticas eran muchas, importantes y complejas debido al perfil multipropósito de este emprendimiento. El atraso en el tiempo agravó la situación y puso en riesgo la credibilidad en el proyecto.

Es por todo esto que entendemos que la terminación de una obra de las características y magnitudes como es Yacyretá, es un claro ejemplo de Liderazgo entendido como proceso donde el último y actual Director Ejecutivo reunió todo aquello que implique la existencia de diversas fases y la interacción de varios factores que ejercen influencia, para dar inicio

aun proceso y su posterior desarrollo; en pocas palabras asumió el rol de Líder Político, lo cual supera ampliamente las funciones puntuales de un Director Ejecutivo.

Como sabemos la política y por lo tanto el liderazgo político se desarrolla en un contexto determinado. Las instituciones políticas existentes, las normas de su funcionamiento, las circunstancias históricas son estructuras de oportunidad para el líder.

El fenómeno del liderazgo es uno de los más genuinos del comportamiento político y social y para entender al liderazgo como un proceso debemos tener en cuenta elementos tales como: la trayectoria vital, incluyendo los rasgos personales, el entorno y la situación para el ejercicio del liderazgo político.

En el caso del Arquitecto Thomas, más allá de las características personales indicadas por los informantes claves, él mismo fue parte importante en el desarrollo de la empresa, mucho antes de ser el Director Ejecutivo. Desde afuera de Yacyretá, trabajó en colaboración y a veces en contra de la propia empresa ya que al ser secretario de obras públicas de Posadas, estaba empapado de los contratiempos en la ejecución de las obras complementarias, como ya nos contó el Informante N° 2, él trabajó en el primer tramo de la construcción de la Costanera de Posadas, que implicó el primer trabajo mancomunado entre Yacyretá y un Gobierno Local. El Informante 2 agrega al respecto: “...*El perfil profesional y su conocimiento pormenorizado de las obras de reconfiguración del borde costero que fueron delineadas durante su estancia en la Secretaría de Planeamiento de Municipalidad de Posadas, en la gestión del Intendente Ing. Rovira, le ha facilitado para encarar la adecuación y actualización los proyectos existentes y plantear la necesidad de incorporar al paisaje urbano las zonas costeras afectadas...*”.

El primero de los pilares a los que aludimos, la vida, nos garantiza tres cosas: Acercarnos a los rasgos que conforman la ecuación personal del liderazgo que se concretaran en una serie de recursos informales, un poco lo que dijo en su momento el Informante N° 6 “... *para tratar con los indios, por decirlo de alguna manera, hay que hablar en su mismo idioma... Entonces tomando estas pocas palabras me da la sensación de que la relación que tenía que tener (Thomas) con los Encarnacenos era precisamente una buena relación, una buena imagen y darle a Encarnación lo mismo que iba a tener Posadas y yo creo que los Paraguayos no tendrían de que quejarse al respecto...*”

La cercanía y el trato que tuvo este último director con los funcionarios del país vecino, creó empatía y en muchos casos facilitó solucionar conflictos. Probablemente el haber sido hijo de una Paraguaya haya influido como un recurso informal muy valioso. También es importante tener presente sobre trayectoria de vida, para incluir la misma en el contexto político e histórico, es decir el marco en el que se desarrolla como tal. Thomas asume como Director Ejecutivo en el marco de un acuerdo hecho entre el Ing. Carlos Rovira y el Presidente Néstor Kirchner cuando este último asume la presidencia, en el año 2003. El Informante 5 recuerda: “*El director ejecutivo es nombrado por el presidente, pero acá es la primera vez que un presidente acuerda con el gobernador local y ese acuerdo se mantiene. ¿Sabe cómo surgió? Néstor y Rovira eran muy amigos en la liga de gobernadores peronistas en la época de De La Rúa, es más el propio Kirchner fue el que convence a Rovira a patear el tablero y pelearse con Puertayde ahí Rovira negocia con Néstor*

*Yacyretá pasar que las cosas se terminen se necesita compromiso y que ese compromiso sea sostenido en el tiempo...”*

Asimismo es muy importante entender la mayor o menor importancia que la posición de autoridad tiene para la “percepción” y para el “ejercicio” específico del liderazgo. Entonces, los recursos formales del liderazgo entendidos como tales a las competencias y posibilidades de acción guarda una evidente relación con el puesto ocupado por el que otorga una gama de posibilidades, de recursos, de competencias que si coinciden con otras circunstancias conductuales y de contexto llevan al surgimiento del desarrollo del liderazgo político, pero igualmente esto no es suficiente para explicar por qué se influye en la gente e infunde confianza necesaria para que se cumplan los objetivos y tareas.

Esto sería en otro orden de cosas, las creencias políticas de estos líderes que es lo que facilita su relación con sus seguidores. En esto destaco una anécdota contada por el Informante N° 6 en sus primeras reuniones con el Arq. Thomas: *“Thomas siempre estuvo muy consustanciados con el proyecto urbanístico de las dos ciudades. Nosotros (como consultora) cuando estábamos trabajando con el PEY habíamos contratado un Arq. que había trabajado en Puerto Madero y que además había trabajado en un tratamiento costero, no me acuerdo de que país caribeño pero el proyecto que era de características muy similares a lo que había que hacer acá... más allá de que el proyecto fuera bonito más o menos bonito cuando el Arq. Thomas vio eso dijo, es lindo pero esto no es lo que quiero, yo quiero darle a los paraguayos algo que jamás pensaron que iban a tener...”*

El liderazgo hay que entenderlo entonces, como el resultado de una transacción entre el líder y los seguidores, no solo basado en el compromiso que los seguidores establecen con el líder. Se sustenta en las ideas que este les propone, y también en la realización de políticas concretas.

Como vemos, la ejecución de proyectos derivados de una pensamiento propio terminan siendo la consumación de las aspiraciones compartidas entre el líder y quienes confiaron en el para conseguir las metas trazadas en un principio. La realización de políticas concretas “ayuda a consolidar la relación líder –seguidores”, al tiempo que permite evaluar el grado de cumplimiento de promesas hechas en el pasado, las dificultades surgidas durante ese tiempo, contratiempos, etc.

El analizar las políticas efectivamente implementadas desde el punto de vista del líder, entendiendo el liderazgo como producto de un proceso, nos permitió tomar conciencia de varias cosas, sobre todo el grado en el que la ejecución de la obra finalmente se termina, las dificultades, contratiempos, grupos afines y grupos contrarios a las distintas actuaciones.

## **V. LECCIONES EXTRAÍDAS DEL CASO YACYRETÁ PARA FUTUROS EMPREDIMIENTOS SIMILARES**

### **Consensos políticos previos**

Ya sea con la creación de una comisión técnica o al momento de la firma del tratado avocada a la realización de una obra, además del acuerdo entre las altas partes contratantes, la empresa responsable de ejecución del proyecto debería realizar convenios con los gobiernos locales. Esta clase de entidades cuentan con la autonomía jurídica y financiera que siempre los acompañan y sería una gran ventaja utilizarlas para lograr consensos políticos. Eso generaría sin dudas, compromisos y acuerdos para trabajar de manera mancomunada. Implicaría legitimar en la figura del Director Ejecutivo del proyecto como referente político. Dentro de sus funciones debería estar estipulado de que el mismo oficie de vínculo directo (Estado-Localidad) y facilite de acuerdos entre las necesidades macro de un estado y los intereses puntuales de las personas involucradas involuntariamente para ese fin. De alguna manera, sería como resinificar la declaración de interés público que legitima la intervención del estado nacional, redundando en beneficios, más allá de una compensación económica.

### **Empezar con lo más difícil**

Como vimos durante todo el proceso de construcción de Yacyretá, una vez empezadas las obras principales, estas nunca se detuvieron. Fueron más rápidas o más lentas de acuerdo a

distintas circunstancias, pero nunca se detuvieron. Eso se debe a que las condiciones técnicas siempre son las mismas: “...una turbina, es una turbina, no va a cambiar con el paso del tiempo...” (**Informante N° 6**). Pero en los casos de centrales hidroeléctricas de este tipo, situadas cerca de grandes poblaciones y que por lo tanto afectan cuestiones sensibles y polémicas ya que impactan inmediatamente sobre un ambiente en donde conviven personas y naturaleza, esto lleva a una dinámica que es impuesta por el día a día que necesita ser resuelta previo a cualquier avance. Cuanto antes se resuelvan los posibles impactos negativos que conllevan un cambio del estado natural de un ambiente (inundaciones por el llenado del embalse, relocalización de personas, etc.), redundará en beneficios de todos. ¿De qué manera? Como ya sabemos, al momento de emprender proyectos que a primera instancia son difíciles de imaginar el alcance de sus acciones y los imprevistos que pueden aparecer durante el desarrollo de su construcción, es indispensable poner especial énfasis en transmitir de manera clara y constante el objetivo al que se quiere llegar. Lograr un consenso real y general sobre el mismo es crucial para ser considerado exitoso.

### **La organización interna**

Vimos en este caso que la desconexión entre las áreas fue un obstáculo en muchos momentos, por lo que una solución de interés en estos casos, sería contemplar dentro de los planes que se crean para la construcción, reuniones regulares en "zona de obra" y con la presencia de todos los involucrados. Es decir; no solo hacer un control de acuerdo a

informes departamentales emitidos por cada encargado del área, sino que además cotejar de manera efectiva si los datos representan la realidad del estado de avance o situación. No marcamos esto como una simple forma de control, sino que, como hemos visto, este estilo de proyectos son muy dinámicos por lo cual, la posibilidad de trabajar y resolver "sobre la marcha" es indispensable, para cumplirlos en los tiempos esperados.

### **Liderazgo**

En vista de las enseñanzas recogidas con la experiencia Yacyretá, y viendo como fue clave un liderazgo con un perfil político importante, es indispensable pensar para esta clases de proyecto, en un Director Ejecutivo, con un perfil más completo. El mismo además de estar empoderados con facultades y atribuciones pensadas de acuerdo a las lecciones aprendidas, debe estar completamente circunstanciado y comprometido con la obra, el entorno y sus contextos, por lo que además de su idoneidad y experiencia técnica es indispensable observar si su el perfil, experiencia de vida y visión política es coincidente o bien cumple con las expectativas sobre el resultado final. Esto sin dudas, llevará necesariamente a encontrar un líder de proyecto eficiente. Ya que el mismo deberá estar a la altura de las expectativas de su función, de acuerdo a la dinámica y la complejidad que acarrea proyectos de este estilo.-

El Estilo de liderazgo o modelo de decisión como Factor Determinante de una Política Pública Eficiente:

El caso Yacyretá.

Abog. Juana Sierra- Junio 2015

## **ANEXOS**

El Estilo de liderazgo o modelo de decisión como Factor Determinante de una Política Pública Eficiente:

El caso Yacyretá.

Abog. Juana Sierra- Junio 2015

## ANEXO I – YACYRETÁ



## **ANEXO II – ENTREVISTAS A LOS INFORMANTES CLAVES**

### **Entrevista Informante N°1**

- *¿Por qué, en Su opinión, Yacyretá terminó después de 40 años? ¿Piensa que se podría haber terminado en tiempo? ¿Por qué? ¿Según Usted, cuáles fueron las razones del atraso?*

Yo pretendo hacer una pequeña introducción en el tema y después llegar al conclusión de porque Yacyretá termina con el PTY.

El tratado del año 1973, el que crea la Entidad Binacional Yacyretá, establecía en su artículo 16 que las altas partes contratantes manifestaban su empeño en establecer todas las condiciones para que la puesta en servicio de la primera unidad generadora ocurra dentro del plazo de 7 años después de la entrada en vigor del presente tratado.

Este tratado se firma en diciembre de 1973 y fue ratificado en 24 de marzo de 1974, vale decir; que conforme a esto la primera unidad generadora debió entrar en servicio en el año 1981.

Sin embargo, ¿qué ocurrió? Recién la primera unidad generadora entra en el año 1994 y a una cota de embalse mucho menor a la cota de diseño que fue la cota 76 m.s.n.m.

Es decir; el propósito del tratado era hacerlo en 7 años y termina concretándose en 1994. Pero veamos cuando realmente termina la obra. El embalse llega a la cota definitiva de diseño en el año 2011. Es decir tenemos exactamente una demora de 30 años y

¿qué ocurría? ¿Por qué no se llenó el embalse cuando se puso en servicio la central en el año 1994 y quedó a cota 76?

Por una simple razón. La obra principal y la obra civil más el equipamiento electromecánico que puso en marcha las 20 UG estaban listas, pero si nosotros elevábamos la cota del embalse hasta la cota 83 inundaríamos media ciudad de Encarnación, Posadas y sus alrededores, es decir que el factor que limitó la subida del embalse fue la falta de ejecución de las obras complementarias es decir las obras de relocalización, las obras medioambientales. Hay que recordar que Yacyretá provocó el desplazamiento de una enorme cantidad de gente en las dos orillas del río, lo cual hizo que esto se complicara enormemente. Primero por los problemas sociales creados y los ambientales que generó eso, por ejemplo, en Encarnación. Al subir a cota 76 los pozos ciegos, la ciudad de Encarnación (que yo conozco bien) no tenía red cloacal. Entonces ¿qué ocurre? Todas las casas que tenían pozos ciegos al subir la cota a 76 se inundaron y las familias quedaban con los patios inundados y eso trajo muchos conflictos: calles cerradas, accesos cerrados a la entidad, etc.

Ahora tendríamos que saber y conocer la razón verdadera de porque lo que mucha gente habla alegremente tiene sus fundamentos en hechos reales y esta vez voy a ser muy conciso y trataré de completar el panorama.

El atraso en la ejecución de las obras se originó por una serie de factores que surgieron a lo largo del todo el periodo. Empecemos por el primer problema que se encontró.

El tratado entra en vigencia en el año 1974. Inmediatamente después de que se firma se encomienda la ejecución de la obra a la empresa Harza y consorciados, quienes fueron ellos los que desarrollaron el estudio de factibilidad técnica económica y financiera sobre el cual se crea Yacyretá. En base a eso se crea el tratado en 1973y ahí en el anexo B se describían las obras e instalaciones que componen el emprendimiento y una de las partes fundamentales era que la presa empezaba en Rincón Santa María, cruzaba el brazo principal del río y se internaba en la Isla Yacyretá allí se construiría la central hidroeléctrica y de ahí giraba sentido oeste-este que eran unos 10km en el seno de la isla Yacyretá en una zona que se llamaba Estero de Mediodía y de allí giraba al norte cruzando el segundo brazo Aña Cuá a territorio continental y de allí se dirigiría hacia la localidad de San Cosme y Damián.

¿Qué ocurrió? Cuando se instala la entidad en el año 1974, inmediatamente la primera tarea encargada a la consultora es la elaboración del proyecto ejecutivo y lo primero que hacen los consultores son los trabajos topográficos de la isla Yacyretá y ahí se encontraron con una enorme dificultad. La presa de tierra por un lado contendría el embalse (lado del brazo principal del río) pero cuando crecía el Brazo Aña Cuá, la presa iría a recibir agua en su contra cara o en el talud aguas abajo, lo cual en ingeniería eso era imposible. Las presas están preparadas para contener agua de un solo lado, no en las dos caras.

Entonces ¿qué ocurre? Los consultores proponen una modificación del trazado de la presa en todo ese tramo del estero del mediodía que era un terreno muy pantanoso, muy fangoso y ahí se produjo una paralización de la entidad muy larga que llevó hasta el '77, fecha en la

cual los gobiernos acordaron el nuevo trazado, es decir estábamos en el año 1977 y todavía no podíamos hablar de un proyecto ejecutivo. Estábamos discutiendo el proyecto preliminar, ni siquiera estábamos pensando en la legislación de la obra ni en el proyecto de la obra.

En esa nota reversal también se modificó parte del anexo C y se introduce el concepto de compensación de terreno inundado en cada uno de los países, porque ese cambio de traza de la presa de tierra implicaría más territorio inundado y del lado paraguayo serían unos 200 Km<sup>2</sup> de más y ahí aparece el concepto de compensación de territorio inundado y que hoy figura y es componente al costo de la electricidad.

¿En qué consiste este concepto? Consiste en incorporar dentro del costo del servicio, dentro de la tarifa específicamente, un monto que sirve para modificar o compensar tanto a Paraguay como a Argentina el sacrificio que hacen ambos países inundando parte de su territorio, para poder formar la copa o vaso del embalse el cual sin su formación no podría generar el salto de agua necesario para poder generar energía eléctrica.

Antes del '77, en el año 1976, se produce el golpe de estado en Argentina e Isabelita es derrocada, en ese entonces se estaba estudiando la modificación de la traza y con el golpe vienen las nuevas autoridades militares y con ello la entidad queda casi un año sin autoridades, se vuelve a revisar un montón de cosas y se sumó otro episodio de demora en la entidad.

Después hay otro episodio que hay que aportar que es el de la guerra de Malvinas y por supuesto y como es lógico todo el interés del gobierno se centra en eso. Por otro lado empezaron a escasear los recursos financieros. Esto también originó una paralización bastante importante y luego de numerosas oportunidades, la falta de financiamiento oportuno y el desentendimiento de la entidad por parte del gobierno argentino, se tuvieron una serie de dificultades que Ud. debe conocer mejor que yo.

En el año 1995 (era Cavallo) incluso la entidad recibe una nota del ministerio de economía donde anunciaban que la Argentina se retiraría del financiamiento de Yacyretá.

Yacyretá queda en una situación bastante comprometida, bastante complicada. La escasez de recursos en esta etapa de paralización fue un problema muy serio y casi insalvable y todo complicando aún más los problemas sociales y ambientales. Llegamos al año 1994.

En el año 1992 hay un episodio que marcó muy profundamente la situación de Yacyretá que son las famosas notas reversales de 1992, ¿qué ocurrió con eso?

En 1991 el proyecto estaba paralizado con las principales obras a medio hacer, río Paraná estaba con obras provisorias de desvío y el cierre del cauce estaba previsto para un caudal de 30 mil m<sup>3</sup>/seg. Estábamos en riesgo de que si venía una creciente que aumentara el cauce a 40/45 mil m<sup>3</sup>/seg., eso se lavara todo y el agua se llevara todo lo hecho.

Entonces el gobierno argentino plantea en ese entonces la siguiente situación (esto lo conozco porque yo en ese entonces estaba de secretario del CE) se plantea la siguiente situación, el gobierno argentino dice “Miren señores, nosotros somos dos socios, Uds.

tienen el 50% y nosotros el otro 50% pero si hoy mismo nosotros terminamos este emprendimiento la tarifa de energía eléctrica sería absolutamente impracticable para la realidad.” ¿Por qué? Porque para ese entonces el precio medio en el mercado eléctrico de Paraguay y Argentina y de la región en general era de 28-30 dólares el MW/h pero con toda la plata que se venía invirtiendo en Yacyretá en ese entonces se hizo el cálculo y la tarifa para cubrir los costos debería haber sido aproximadamente 75 dólares el MW/h.

Entonces y con razón, decían los representantes argentinos, con ese precio no vamos a poder venderle a nadie esta energía, era impracticable y ¿cuál fue la propuesta? Fue hacer un renunciamento de las dos partes y buscar una solución, una salida financiera a este emprendimiento ya que de otra manera valía la pena seguir con esta obra, repito estábamos en una etapa relativamente importante porque no se podía volar todas las obras provisionales hechas a esa altura y dejar correr el agua y dejar el tratado sin efecto como un tratado fallido lo cual tampoco era aconsejable. Sería un papelón internacional para los dos países, entonces esto llevó a que el nueve de enero de 1992 se firmaron tres notas reversales:

Una hacía referencia respecto a la organización de la entidad, se buscaba aliviar a la entidad para reducir gastos.

La segunda nota reversal modificaba la tarifa y el financiamiento porque en el tratado original del año '74 se decía que había una ecuación fundamental que es la que se aplica en todas las represas del mundo, es decir que la tarifa debe ser igual al costo. Si yo sumo todos los componentes de la tarifa, todo lo que me costó generar energía en ese año, por ejemplo

en el 2014, el 31 de diciembre del mismo año digo que en el 2015 la energía va a costar tantos dólares de modo tal que con esos tantos dólares yo cubra todos mis gastos y ¿qué incluye eso? Eso es operación, mantenimiento, gastos administrativos cargas financieras y amortización de los créditos y llegando a cada fin de año con un equilibrio económico perfecto.

Entonces como en ese momento se rompe la ecuación, se establece en la segunda nota reversal una Tarifa política de unos 30 dólares el MW/h independientemente del costo, lo cual sería 70 dólares el MW/h. Esa tarifa política tuvo un coeficiente de actualización por el transcurso del tiempo y hoy debe estar en 42 dólares el MW/h, pero está muy por debajo de lo que cuesta generar esa energía, eso produce una acumulación de pasivos financieros.

Cuando la idea fuera que a los 40 años de entrada en vigor del tratado que fue en marzo de 1974, tendríamos que haber llegado con las deudas totalmente amortizadas pero esto no pudo ocurrir y no puede ocurrir por ahora.

Nosotros hoy generamos 20 GW/h por año con Yacyretá trabajando con 17 máquinas, sería 20 mil GW/h que sería al precio de 45 dólares el MW/h. Estaríamos en los 900 millones de dólares anuales de generación de ingresos anuales de Yacyretá pero ¿cuánto es el pasivo?

Si tomamos los 18 mil millones de dólares, eso me da 1.800 millones entonces todo lo que se ha generado no puede dar para cubrir las cargas financieras y todavía no amortizamos el capital. Entonces en este momento, Yacyretá está en una situación muy seria en el aspecto financiero y entiendo que los gobiernos empezaron a buscar una solución.

En el año 2006 se llegó a firmar un preacuerdo que no sé si habrá leído por ahí donde se estableció depurar toda la deuda que había en ese momento (11.800 millones). Los dos gobiernos acordaron sacar todas las cargas financieras que corresponden al gobierno y dejar solamente el capital aportado más ajustes para establecer el pago anual al tesoro argentino con unos 8mil GW/h por año para ir amortizando toda la deuda que se terminaba de pagar en 40/42 años.

Es decir que de los 20 mil GW/h se utilizaría 8 mil para amortizar la deuda con el tesoro nacional y quedaban 12 mil para comercialización pero lamentablemente ese acuerdo no prosperó por falta de acuerdo en el parlamento paraguayo y no sé si en el parlamento argentino eso fracasó y es una pena, porque se volvió a reencausar la situación financiera. El problema sigue hasta ahora, hoy no sabemos qué va a pasar.

En numerosas oportunidades no se atacó seriamente el problema de la terminación de Yacyretá. No precisamente por falta de recursos sino por falta de decisión política, por la falta de un verdadero equipo político que viniera a empujar. Hay que recordar que en el año 1994 empezó a generar la primera UG y empezamos a generar recursos propios. Allá por el año 2000 nosotros ya estábamos contando con muchos recursos y recién entiendo que en el año 2003 empezó, con el equipo del arquitecto Oscar Thomas a encararse de una manera seria el Plan de Terminación de Yacyretá.

Yo recuerdo un episodio muy importante que marca un poco todo lo que se propició, recuerdo muy bien una reunión en el piso 22 de la sede de la entidad en Buenos aires donde

se reunieron los dos equipos técnicos de Argentina y de Paraguay y nos estamos a hacer un listado completo de todas la obras faltantes en la margen derecha y en la izquierda, le pusimos nombre, código y costo y un presupuesto.

Un listado muy, pero muy completo de lo que faltaba en materia de terminación de obra porque estábamos generando a un nivel muy bajo (cota 76) después subimos a cota 78 y nos quedamos ahí, lo cual dicho sea de paso fue un problema técnico.

A partir de ahí se elabora el Plan de Terminación de Yacyretá y se empieza su ejecución. Ese acuerdo, ése listando llevó a la firma de un acta de acuerdo entre los dos ministros de planificación, el ministro De Vido y el Ministro José Alberto Alderete y en base a eso se empieza a poner en marcha lo que fue el PTY, que dicho sea de paso, concluyó parcialmente en 2011 porque ahí se pudo elevar el embalse a su cota final de diseño.

Desde el 2003 en adelante se empieza a trabajar muy duro en la ejecución de todas las obras y en el 2011 se puede elevar a su cota final de diseño y después de 2011 comenzaron a ejecutarse algunas obras que forman parte del PTY pero que no afectaban a la cota del embalse, tal es así que todavía no se hicieron las obras de relocalización del ferrocarril en lado paraguayo y tengo entendido que hay obras viales en la zona de Posadas que creo ya se están terminando.

Posteriormente se plantea la necesidad de hacer otras dos obras más que no forman parte del PTY original pero que son obras complementarias muy importantes:

- 1) la ejecución de la central del brazo Aña Cuá con un caudal mínimo de 1500 m<sup>3</sup>/s creado por una cuestión ambiental, pero eso es potencialmente energía que se está dejando de generar. La idea es entonces construir una pequeña central para turbinar esa cantidad de agua y de paso cumplir el papel medioambiental ya que resulta que si no se derramara esa cantidad de agua por los vertederos del brazo Aña Cuá, el tramo del río que pasa por la ciudad de Ayolas (que son 20 Km.) quedaría seco en época de baja crecida. El río Paraná tiene unos enormes piletones o bolsones de agua que quedarían como agua estancada, se morirían peces por la falta de oxígeno en el agua y lo más grave sería que la ciudad de Ayolas que está sobre la rivera del brazo Aña Cuá tiene su toma de agua para tratamiento. Dejaríamos sin agua, sin desagüe cloacal y lo que es más grave en esos 20km tendríamos un río seco con una enorme cantidad de peces muriéndose ahí. Entonces la gente del Banco Mundial que fue la financista principal, medio que exigió a la entidad una solución ambiental y se encontró como solución, la descarga permanente, las 24 Hs. del día, los 365 días del año, de los 1.500 m<sup>3</sup>/s y hay épocas del año que esos 1.500 se transforman en 5.000 m<sup>3</sup>/s que son la época de las grandes crecidas, entonces la idea sería colocar una pequeña central hidroeléctrica y turbinar esa agua que hoy no genera nada, cada litro de agua son Kw/h que se pierden, que se dejan de generar. Hay un proyecto elaborado por los mismos consultores (HARZA) para construir una central de 250mw/h.

- 2) La otra obra importante que se encara como obra complementaria al plan es la colocación de más turbinas en la nave central. Ud. sabe que Yacyretá hoy tiene 20 UG pero si revisa el tratado, la central debería tener 30 UG. ¿Por qué se hicieron 20? Porque los ensayos que se hicieron en modelos reducidos indicaban que si operábamos con 30 UG sin tener el embalse compensador aguas abajo prácticamente sería imposible operar la esclusa de navegación por las enormes oscilaciones de nivel que se iban a producir aguas debajo de la represa. Ya que 30 UG turbinando a razón de cada una  $800\text{m}^3/\text{s}$  cada una serian  $24\text{mil m}^3/\text{s}$  que se estarían tirando aguas abajo, sería imposible la aproximación de las barcazas a la esclusa de navegación y eso podría producir accidentes casi en forma permanente. Entonces se decidió que hasta tanto se haga ese embalse de compensación, se coloquen 20 UG. Pero ahora se hicieron estudios más finos y se encontraron que existe la posibilidad de agregar 3 UG más sin que se produzcan tantas oscilaciones de las aguas abajo. A partir de la UG 20 hay espacio físico para 10 más, está calculado desde un inicio del lado de la isla Yacyretá. El edificio tiene un módulo vacío para diez maquinas más, eso ya está contemplado entonces lo que hay que construir es una central adicional y colocar tres turbinas más de tipo Kaplan que son las mismas que hoy tenemos y ya funcionan.

Con eso nosotros operaríamos en plena potencia durante los 12 meses del año. ¿Por qué? Porque con el problema de la cavitación que tuvimos, están trabajando la mayoría del

tiempo 17 máquinas. Pero suponiendo que no haya cavitación, siempre hay mantenimientos correctivos, siempre estamos trabajando con 18 máquinas, ya que es muy poco el tiempo que se trabaja con las 20 ya que hay un plan de mantenimiento rotativo, si tuviéramos 23 máquinas, al menos 20 estarían trabajando a full.

Son dos proyectos para ejecutar pero el tema financiero es el cuello de botella que están los dos países tratando de resolver. Hay una mesa de negociación que hoy está un poco varada, no está pasando con la rapidez que todos hubiéramos pretendido.

Entonces en primer lugar hay que resolver la ecuación financiera y luego en segundo lugar hay que encarar estas dos obras que son muy importantes finalmente para coronar este proyecto. Ya están hechos todos los estudios preliminares para el proyecto de Corpus que también está en el tintero, un poco más atrasado en el tiempo porque digamos que eso no está dentro del tratado de Yacyretá. Las 3UG en el brazo Aña Cuá, si están dentro del tratado, se pueden hacer sin la necesidad de hacer otro tratado. Si bien hay una corriente que dice ¿por qué no aprovechamos la estructura y el personal de Yacyretá y todo el Know-How y le encomendamos que nos hagan Corpus? Ese puede ser un camino, ¿por qué no? Pero de cualquier manera habría que establecer algún acuerdo marco estableciendo el valor y las reglas financieras técnicas y la manera de ejecución de las obras. También yo creo que si los dos países vamos a terminar entendiendo que es mucho más conveniente utilizar toda la experiencia y el personal de la obra que de otra manera tendríamos que tirar todos a la calle. Hay una enorme dotación de personal en Yacyretá que ya hoy no está haciendo nada,

no tienen trabajo en las dos márgenes porque hoy las obras ya están prácticamente todas terminadas.

- *¿Cómo era la relación entre Argentina y Paraguay?*

Tuvimos todos los escenarios posibles, los que se pueda imaginar. Tuvimos momentos de excelente relación. Momentos muy agrios y de relativa calma. Hay que recordar una cosa, cuando se firma el tratado fueron dos gobiernos de militares, en ese entonces todo el cono surde América Latina eran gobiernos fuertes. Primero la argentina con la venida de Alfonsín, entró primero en democracia y después nosotros en el año 1989. Entonces fuimos sufriendo un poco los embates de los gobiernos en Yacyretá, siempre era la caja de resonancia, entonces ese es un factor que tiene muchísima influencia sobre Yacyretá también, sin ninguna duda.

En la primera etapa, los primeros directores Juan Antonio Legisa y Celio Rodas Ortiz (yo puedo dar testimonio porque en ese entonces era el Secretario del Comité Ejecutivo junto con el Dr. Marcos Rebas) ahí tuvimos una era de excelentísimas relaciones. Lamentablemente después vino el golpe de estado que destituyo a Isabelita y ahí en el consejo de Administración y el Comité ejecutivo, vinieron todos militares. El General Lino Montiel Forzano fue el DE y vino un consejero de la armada, otro de la fuerza aérea, otro del ejército y ahí las relaciones comenzaron a cambiar, a tambalear y después hay una era que marcó a fuego Yacyretá que fue la época que se concluyeron las obras principales,

cuando entra el licenciado Domínguez y Rodríguez Villalba (ya fallecido) y ahí se hizo una cosa muy parecida a lo que se hizo con el PTY pero solo con las obras principales.

Vino el licenciado Domínguez con una misión expresa: de poner en marcha Yacyretá sea como sea (Menem) y se hizo un plan maratónico y en 2 años y medio casi tres se llegó al 3/09/94 y se puso en marcha la primera máquina. Lamentablemente ¿qué ocurrió? Inmediatamente al día siguiente nombran a Jorge Domínguez como Jefe de Gobierno de Buenos Aires y entonces viene el que estaba de jefe de gobierno, el Dr. Bower, como director de la Entidad, y para el Dr. Bower venir a Yacyretá era como un castigo y vino este pobre señora un exilio dorado, y venía a bostezar todo el día no tenía una meta, un objetivo, y ahí fuimos “navegando al garete” como dicen los marineros.

Hubieron épocas como la del licenciado Domínguez que fue un gran impulsor a pesar de ser Licenciado en Administración de empresas, todo el mundo le daba muy poco crédito cuando vino porque parecería ser que Yacyretá tenía que ser para un ingeniero o un arquitecto pero sin embargo fue un gran administrador, un gran empujador del proyecto y sobre todo él tenía una relación directa con el ministerio de economía y no se hicieron faltar los recursos, pero después es como que entramos a dilatar el tiempo. Recién en el 2011, pudimos terminar las obras. Los directores eran directores de paso así como hubieron momentos y momentos, hubieron directores y directores, los hubo excelentes, regulares y malos de las dos márgenes.

- *La parte preliminar del inicio de la obra, del proyecto, poner en marcha la EBY que tiene su propia estructura, su propia legislación y demás tuvo mucha incidencia el Consejo de Administración, y luego cuando las obras se empezaron a ejecutar fue el CE quien tuvo mucho más protagonismo, no?*

Sí, sí, claro. La discusión del armado de la empresa, la legislación necesaria, etc. El tratado Yacyretá trata de imitar un poco lo que se produce en cualquier país, cualquier país necesita de los tres poderes del estado, en este caso el poder ejecutivo estaba a cargo del CE que en su momento estaba compuesto por 12 directores (6 paraguayos y 6 argentinos) que luego fue modificado en el año 1982 mediante una nota reversal y ahí se deja un CE compuesto por dos directores y el resto pasaron a ser Jefes de departamentos hasta hoy en día. Itaipú conserva hasta el día de hoy la estructura de los seis directores paraguayos y los seis directores brasileños. Nosotros redujimos el CE de 12 a dos y el CA de seis por nacionalidad a 4. El Poder Legislativo del CA es el que dicta las normas generales de administración, por ejemplo el reglamento de personal, el reglamento interno de Yacyretá, el manual de compras y contrataciones manual de operaciones de la central de operación del embalse, es decir: todas la normas internas que rigen Yacyretá son dictadas por el CA.

Y el PJ serán los dos representantes de chancillería que son los que tienen que intervenir cuando hay una controversia y son las vías para elevar a las partes contratantes todas las cuestiones que no se puedan dirimir en el seno de Yacyretá.

En la primera etapa, por supuesto instrumentar toda la entidad (reglamentos, manuales protocolos etc.) fueron tareas muy arduas que eran de competencia exclusiva del CA. Más adelante el CE tomó más protagonismo, y las funciones del CA se fueron reduciendo.

- *En el marco del perfil integracionista de Yacyretá: ¿qué relación tenía el ente con los gobiernos locales?*

Realmente si uno recurre a los documentos madres que dio origen a Yacyretá que el estudio de factibilidad Yacyretá se denominó siempre un proyecto de propósitos múltiples porque su fin no era solamente generar energía, si nosotros solo fuéramos eso no tendríamos la necesidad de construir 1.300 viviendas en Ayolas y otras 1.000 y pico en Ituzaingo. Hubiéramos hecho viviendas de madera y al terminar la obra se hubieran desmantelado como en cualquier otra obra. Hicimos un aeropuerto en Ayolas, una enorme cantidad de obras viales en Posadas y Encarnación porque el propósito múltiple era generar energía, mejorar las condiciones de navegabilidad del Paraná. Como Ud. Sabe, antes de la represa estaban los famosos saltos de Apipe que imposibilitaban la navegación aguas arriba. Era un muro de piedra que se sobresalía ahí, entonces con el represamiento de los ríos estos saltos quedaron 25 metros bajo agua y eso más la exclusiva de navegación, hoy por hoy muchas barcazas suben y bajan el río Paraná cargando soja del lado paraguayo. Por lo menos la navegación es bastante intensa desde que se instaló la exclusiva.

La interconexión vial ahí está todo preparado, lamentablemente por alguna razón todavía no está preparado para el tránsito entre la localidad de Ayolas e Ituzaingo. Estaba todo

absolutamente preparado pero por alguna razón no se llevó a cabo. Fíjese que el puente Posadas-Encarnación está saturado. Entonces al tener otro canal de intercomunicación más (hoy otro proyecto de intercomunicación más que a la altura del pilar – puerto bermejo que será a la altura de los dos ríos y ahí si tendríamos tres uniones físicas entre ARG – PY que hoy en día solamente tiene Posadas – Encarnación).La idea de hacer un cruce fronterizo entre Itu y Ayolas por alguna razón, no está habilitado, no sé si las autoridades locales no impulsaron bien eso... no sé qué está pasado.

Hay una ruta hecha sobre la represa, si los funcionarios que trabajan en la central van y vienen todo el tiempo entre Ituzaingo y Ayolas, la verdad que ellos son unos privilegiados. Creo que el factor limitante que tiene esa ruta es que pasa muy cerca de la sala de máquinas y entonces hay un protocolo de sustancias prohibidas explosivas, productos químicos, etc. Pero el transito turístico y el fronterizo usual no debería tener ningún inconveniente pero se desaprovecha esa hermosa vía de unión física que ya está hecha. Tiene ventajas turísticas como comerciales porque Ud. sabe que en zona de frontera eso es cíclico, hay un tiempo que conviene comprar de un lado y otros donde conviene del otro, de acuerdo a como este el tipo de cambio real. Pero ahí no hay oficinas migratorias para el común de la gente porque no está habilitado como paso fronterizo, no hay aduana.

Acá no existe la posibilidad, Dra. que por nuestro propio sistema político de gobierno, porque Uds. tiene un sistema de gobierno distinto, federal donde las autoridades provinciales son un poco más independientes del Poder Ejecutivo. Acá no, si bien los gobernadores que en nuestro caso particular son dos, el de Itapuá y Misiones son bien los

gobernadores, son electos por el voto popular, dependen absolutamente del PE por la vía del presupuesto. Entonces el que se quiera hacer del chusco se expone a que le corten el chorro y un gobernador sin recursos no puede hacer nada, entonces siempre hay una muy buena relación inclusive en la época que teníamos un gobierno medio de izquierda en la época de Monseñor Lugo, el gobernador de Itapuá fue un colorado y siempre mantuvimos una muy buena relación, muy constructiva. No hubo ningún tipo de problema. Lo que yo veo ahora, es que Corrientes esta medio arisco con Oscar Thomas, no sé si se arregló la situación.

- *Por lo que leí, el arquitecto retomó contacto con el Intendente de la ciudad de Ituzaingo directamente pero con Colombi tiene las relaciones cortadas.*

Me extraña un poco porque yo sé que en el CA hay un correntino, el Contador Romero, entonces me preguntaba cómo puede decir Colombi que no estaba informado de las cosas que pasan en Yacyretá si tiene un consejero correntino.

- *¿Cuántos planes de construcción y de terminación conoce o participó? ¿Eran muy diferentes entre sí?*

Hay una similitud en cuanto a la intención de terminar la obra, yo conocí muy bien el PEY porque yo era el gerente del PEY del lado paraguayo pero el PEY fue una mera expresión de deseo no había recursos, proyectos, no veíamos nosotros una verdadera decisión política de decir: Terminemos esto de una buena vez. En el PTY sí, nos pidieron un plan. Lo elaboramos contra viento y marea y ese listado se elevó inmediatamente y se suscribió un

acta de acuerdo se santifico ese listado y de ahí en más se puso en marcha y no faltaron recursos en ningún momento.

- *¿Ud. cree que haber tenido un Director Ejecutivo local fue importante para la terminación de la obra?*

No, yo no creo eso. Yo diría que el hecho de que sea local le da un plus, un conocimiento más cercano de las necesidades y problemáticas e incidiera en la gente de la zona. Sin dudas eso ayuda mucho pero fíjese que estuvimos en una época, dos directores posadeños, uno fue Torres y el otro fue Schiavoni y no pasó nada. Es decir es un condición necesaria pero no suficiente, es importante pero no suficiente al conocimiento de las necesidades de la zona. Habría que darle además: 1) un fuerte respaldo político desde el gobierno central y 2) que eso se traduzca en recursos porque si tengo la intención política, los proyectos y los recursos no hay forma de no ejecutar las obras.

Y ahí tuvimos la conjunción de los tres factores el factor político, el tecnológico con un equipo humano que fue capaz de llevar adelante.

- *¿Ud. cree que Yacyretá se podría haber hecho en mucho menos tiempo?*

¡Sí! Absolutamente, sobre todo con la experiencia que hoy adquirimos los profesionales de las dos márgenes. Yo suelo decir que Corpus se hace. En 4½, 5 años, estaría totalmente en funcionamiento.

- *¿Ud. cree que se hubiera podido hacer en los 7 años que estaba previsto en el tratado, como estaba planificado en 1974?*

No, por las circunstancias que yo le acabo de mencionar, nosotros estábamos con un proyecto muy incompleto, el golpe de Estado, la guerra de las Malvinas,... No hay gobierno que aguante, hay muchos opinólogos que critican a Yacyretá, el monumento a la corrupción y todas esas historias, es muy fácil opinar desde afuera. Y Ud. sabe cuál fue la verdadera historia de ese estigma, ¿no? Hubo la intención de depreciar al propio Yacyretá para poder venderla por “chauchas y palitos”. Fue lamentablemente ese estigma que queda hasta hoy en día. Seguimos llevando la marca sobre la espalda. En 1995 hubo un intento muy fuerte, se llegó a firmar un protocolo para privatizar Yacyretá así que no fue coincidencia la frase del presidente Menem.

- *¿Cuál fue la postura paraguaya?*

No, de este lado no se hizo nada, se dejó caer el plazo porque si para el 31 de diciembre de ese año no se ratificaba caducaba y eso fue lo que pasó. Se dejaron caer los plazos. Ninguna de las dos cámaras de diputados, tanto la argentina como paraguaya. La verdad que ese proyecto no convencía acá al sector político, el tema de la privatización. A pesar de que parecía atractivo en ese momento porque el privado que viniera ponía toda la plata para pagar las compensaciones, las deudas y terminar Yacyretá a cambio de la explotación por 25 años y después devolver la obra libre de polvo pero haciendo números se encontró que no era muy conveniente para ninguno de los dos países. Por lo menos desde la óptica de este

lado. Pero repito la herencia que nos dejaron con esa frase, la llevamos hasta hoy en día como una mochila.

Hoy está terminado y lo que hoy me preocupa es ese enorme embrollo financiero que tenemos que no pierdo, yo por lo menos, la esperanza de que los gobiernos encuentren una salida porque eso es por lo menos desde la óptica de acá de la opinión pública de mi país, de los sectores políticos de todas las corrientes. Yacyretá mientras no arregle su ecuación financiera económica no se puede pensar en obras nuevas y eso es una clave casi lógica. Arreglar todas las cuentas, tener un horizonte bien definido como y cuando se pagan las deudas, como y cuando se cancelan y luego las tarifas, porque esto hay que reencausar en algún momento, dado como cualquier usina en el mundo. Que se tiene que repagar a sí misma y la única forma de pagar es vendiendo la energía a una tarifa igual al costo pero si yo tengo un déficit que se va acumulando cada año, no termino de pagar la cuenta nunca.

### **Entrevista Informante N° 2**

- *¿Por qué, en Su opinión, Yacyretá terminó después de 40 años?*

La demora en la ejecución del Proyecto Yacyretá obedece, a mi modesto entender, a múltiples causas tanto políticas como financieras y de definición propiamente del Proyecto.

En lo que respecta a lo político, debemos tener en cuenta que este es un proyecto que involucra a dos países soberanos (Argentina y Paraguay) que se asociaron para la ejecución del mismo cuyo puntapié inicial lo da el Convenio de ambos del 23 de enero de 1958 y que concluye con la firma del Tratado de Yacyretá (Marzo de 1974) y de toda la normativa concordante para la ejecución de la obra. A lo largo del tiempo el Proyecto de Yacyretá no estuvo al margen de las distintas circunstancias y vicisitudes políticas y regímenes de gobiernos vividas en ambos países a lo largo de la evolución del mismo y que han impactado negativamente en su ejecución.

Otro gran inconveniente ha sido el financiamiento para la ejecución, mientras que para la Obra Principal (Central Hidroeléctrica) se tenían los fondos previstos a través de créditos de organismos multilaterales con garantía del Estado Argentino, las mal denominadas Obras Complementarias solamente se financiaban con fondos del Tesoro Argentino, como obligaciones de contrapartida. La descoordinación de inversión entre ambas obras de un mismo proyecto han hecho que mientras la Obra Principal avanzaba hasta su culminación, el resto ostentaba un significativo atraso que llevó incluso a la generación a cota reducida por más de 17 años (1994-2011).

La definición del Proyecto ha tenido también una significativa incidencia en el atraso del mismo. Mientras que el proyecto original propuesto por la consultora Harza-Lahmeyer, concebido hace varias décadas (años '70) no contemplaba la dimensión espacio-temporal que luego exigirá el impacto y crecimiento, económico y demográfico de la región de influencia. Cabe señalar que el área de influencia aguas arriba de la Central Hidroeléctrica

se determina en un Embalse Principal de más de 1.700Km<sup>2</sup> sin contar la superficie conformada por lossubembalses menores, esto tiene un importante impacto territorial, social y económico que involucra centros urbanos y obras de infraestructura a relocalizar y nuevas a construir necesarias como medidas de mitigación propias ocasionadas por anegamiento del Embalse propiamente dicho y otras necesarias de reconfiguración urbano-territorial. Como ejemplo, podemos ver que en el proyecto original el impacto urbano se limitaba principalmente a dos ciudades (Posadas y Encarnación), la nueva concepción y el marco de conciencia ambiental además de las nuevas exigencias de mitigación del impacto de la obra, en conjunción con el crecimiento urbano-territorial de la zona ha determinado que este impacto involucra directamente no solo a las ciudades de Posadas y Encarnación sino también se hace extensivo a sus respectivos entornos urbanos que definen hoy como dos grandes áreas metropolitanas con epicentro en ambas ciudades y que se conforman respectivamente por los municipios de Garupá y Candelaria, Cambyretá y San Juan del Paraná, a estos grandes núcleos urbanos también se incorporó dentro del plan de reconfiguración territorial la localidad de Cármen del Paraná en el valle del Aguapey. Por estas razones espacio-temporal que se considera al Proyecto Yacyretá como altamente complejo no solo por su gran desarrollo territorial sino por su alto impacto urbano, social y ambiental.

Esta demora y descoordinación temporal en la ejecución de las obras de infraestructura, reconfiguración territorial y sus consecuentes, han sufrido las exigencias de nuevas premisas técnicas-políticas que se explicitaron y reformularon parcialmente en numerables

ocasiones y que se compilaron a través del contrato CIO (consultoría externa año 1998-2002) y su revisión, actualización y adecuación en los programas PEY 2002 (año 2002-2004) y PTY (año 2004 a la fecha).

- *¿Piensa que se podría haber terminado en tiempo? ¿Por qué? ¿Según Usted, cuáles fueron las razones del atraso?*

Considero que si tomáramos el Proyecto Original, con las premisas políticas de ambos márgenes que se imponían en los países socios en los años '70 (dictaduras militares), la concepción geopolítica que la Argentina le imponía al Proyecto de Yacyretá, como contraparte del Proyecto de Itaipú (Brasil-Paraguay) y la gestión centralizada sin participación de los gobiernos locales directamente afectados por el Proyecto, quizás se hubiera terminado. Mi personal apreciación se fundamenta que contemporáneamente estaba en ejecución Salto Grande (Argentina y Uruguay), inaugurada en 1978 y ejecutada en su totalidad en los plazos previstos que serviría como carta de presentación, luego todo indicaba que frente a esta demostración ostentosa de eficiencia de gestión se replicaría con Yacyretá. La crisis económica del plan de Martínez de Hoz y posteriormente el conflicto de Malvinas echó por tierra estas aspiraciones que han llevado a la casi paralización del Proyecto.

- *¿Cómo era la relación entre Argentina y Paraguay?*

Ambos países son socios en este Proyecto y comparten el recurso principal, el Río Paraná, para la generación hidroeléctrica, además existen otros proyectos comunes de

aprovechamiento hidroenergéticos en estudio sobre el mismo curso como ser: Corpus, Ita Ibatée Itatí, ambos países son miembros de una comunidad regional como es el Mercosur, por lo tanto la relación debe ser fluida con la mira puesta en la concreción de los proyectos comunes. La realidad ha determinado que esa relación ha sufrido en el tiempo las consecuencias de las situaciones políticas internas de cada país y por lo tanto la relación de ambos estados también se ha reflejado en la ejecución del Proyecto.

- *¿En qué momento Usted percibió que Yacyretá tuvo más cercanía con el gobierno nacional?*

El Proyecto de Yacyretá siempre tuvo una directa relación con el gobierno nacional, por ser este uno de los estados parte del mismo y ser garante del financiamiento de las obras y ser aportante de las obligaciones de contrapartida no financiadas por los préstamos de los organismos multilaterales de crédito. Con respecto a la cercanía del Proyecto por parte del gobierno nacional debemos considerar un hito trascendental del mismo el año 1974 con la firma del Tratado y luego la promulgación de la normativa jurídica concordante para la constitución y regulación del Ente que llevaría a cabo el Proyecto. En una etapa posterior, a partir del año 1977 a 1981 con la elaboración del Proyecto Ejecutivo a cargo del consorcio consultor Harza-Lahmeyer, donde se construyen las Villas Permanentes de Ituzaingó (Argentina) y Ayolas (Paraguay) y el Puente sobre el Brazo Aña Cuá. Este periodo de gran impulso para el Proyecto se ve abruptamente paralizado en el año 1982 con el conflicto de Malvinas y la desfinanciación por parte del Estado Argentino del Proyecto, llegándose a hasta casi el abandono de su prosecución, manifestado con el despido por retiro voluntario

del personal de la Entidad, siendo el Director Ejecutivo el Ing. D'Angelo. Con el avenimiento de la democracia en Argentina, el gobierno del Dr. Alfonsín toma la decisión política de iniciar con las obras de la Central (cuyo contrato se firmó el 8 de diciembre de 1983), durante este período, con la Dirección Ejecutiva del Ing. Roberto Echarte, se le dio un fuerte impulso a la inversión de la Obra Principal y se retoman las obras de infraestructura (toma de agua de Posadas) y relocalizaciones (Construcción de viviendas en los barrios de reasentamientos A-1 e inicio del barrio A-3.2), siguiendo el criterio setentista de "reposición funcional a nivel de inventario". Así se llega al año 1989 "punto de no retorno del Proyecto" marcando un hito en la ejecución del mismo con el desvío del Brazo Principal del Río Paraná. Durante la presidencia del Dr. Menem las obras complementarias de relocalizaciones se paralizan por completo, en el año 1992 se estigmatiza el Proyecto con la famosa frase de Menem: "Yacyretá es el monumento a la corrupción", esto escondía el proyecto privatizador de Yacyretá del ministro de Economía y Servicios Públicos Domingo Cavallo y de su no menos importante Secretario de Energía: Carlos Bastos. Para ello, se diseña el plan de inaugurar Yacyretá y generar a cota reducida y que es llevado adelante por la gestión del Director Ejecutivo Domínguez, implementado el Plan Generación en 1993, que le da un impulso a las obras mínimas necesarias para inaugurar la Central y generar a cota reducida, que preveía la puesta en funcionamiento de la primera unidad generadora, quedando explicitado el plan privatizador de Yacyretá. Este proyecto privatizador es tenazmente resistido por las fuerzas políticas opositoras y el personal argentino de la EBY nucleados en APAY y con el férreo respaldo de la Federación Argentina de los Trabajadores de Luz y Fuerza, esta lucha tuvo sus frutos desarticulando

este siniestro plan en contra de los intereses de la Nación y los propios de Yacyretá, como proyecto de desarrollo regional en ejecución, este plan de lucha ha costado, en su momento, en represalia el descabezamiento de la cúpula dirigenal de APAY. En esta etapa, nuevamente se paralizan las obras relocalizatorias en Posadas-Encarnación, se produce una fuerte disminución de personal y prácticamente se cierra la Sede Posadas, prosiguiendo solamente las obras comprometidas en el montaje electromecánico con la incorporación de nuevas unidades en la Central y generando a cota reducida. A partir de la gestión del Director Ejecutivo Pedreira se diseña un plan de acción de permanencia prolongada a Cota 76, a partir del fenómeno del Niño que afectó con inundaciones las cuencas de los arroyos urbanos que atraviesan las ciudades de Posadas y Encarnación, denominado Programa de Desborde de Arroyos. En esta gestión del Director Ejecutivo Pedreira se produce un hecho significativo respecto del nuevo enfoque que tendrían en lo sucesivo las obras en las zonas urbanas costeras y lo que sería la reconfiguración territorial de las mismas, en el año 1998 se inician las obras del primer tramo de la Costanera de Posadas como parte en un convenio EBY-Provincia de Misiones, siendo Gobernador el Ing. Ramón Puerta e Intendente de Posadas el Ing. Carlos Rovira. A partir de este hito significativo y emblemático para todo lo que significa una nueva gestión o tratamiento del paisaje costero, se deja de lado el viejo criterio de “reposición funcional a nivel de inventario” por el nuevo concepto de “desarrollo territorial y gestión sustentable del paisaje”, a partir de ello se contratan los servicios de consultoría para las obras de tratamiento costero, redes de infraestructura de servicios de agua y cloacas, accesos y relocalizaciones viales y ferroviarias (CIO). Posteriormente con la asunción del Presidente Néstor Kirchner, se concreta un compromiso

determinante para la concreción de todas las obras comprometidas, con una sinergia Nación-Provincia, nunca antes sucedido, que se pone de manifiesto con la designación del Arq. Oscar Thomas como Director Ejecutivo, y el decidido apoyo político y financiero a través del Ministro de Planificación Arq. Julio De Vido, se instrumenta el PTY (Plan de Terminación de Yacyretá) para la ejecución de las obras que implican una significativa transformación urbano-territorial en ambas márgenes, que se concretada con el hito histórico de su terminación el 25 de Febrero de 2011. A partir de allí, se prosiguen las obras necesarias para gestionar el desarrollo territorial y se adoptan las distintas medidas de mitigación de impacto social y medioambiental en la región de influencia de Yacyretá, así como las acciones recurrentes evaluativas y correctivas que pudieran surgir, dejando el antiguo criterio restringido de ser una empresa meramente generadora de electricidad y de mejoramiento de la navegación.

- *¿Y con el gobierno provincial/local?*

La relaciones de Yacyretá con los gobiernos provinciales del área de influencia nunca fueron muy fluidas y muchas veces con acciones inconsultas e impostoras, siempre estuvo presente la acción del gobierno nacional con su actitud centralista y desconociendo la realidad vivencial de los pueblos directamente alcanzados por el Proyecto.

Opino que desde mi ingreso como profesional en la EBY (de ello hace 31 años) y de lo que he podido percibir como tal, el primer acercamiento concreto de acciones conjuntas contemplando las necesidades locales y la realizaciones de proyectos de desarrollo

territorial se han dado a partir del año 1998 con la consultoría de obras CIO, donde los gobiernos provinciales y de manera destacable el municipal, han participado en la elaboración y aprobación de los proyectos que luego serían de base para la ejecución de las obras comprometidas en el Plan de Terminación de Yacyretá.

Como lo mencionara en el punto anterior, durante la gestión del Dr. Pedreira, como Director Ejecutivo, el gobernador Puerta y el Ing. Rovira como intendente de Posadas, con la apoyatura técnica del Arq. Thomas en la Secretaría de Planeamiento municipal, comienza esta nueva etapa de relaciones de Yacyretá con los gobiernos locales, que se va afianzando posteriormente durante la gobernación del Ing. Rovira, con la presencia local misionera en los órganos de conducción de la EBY con la designación del Lic. Schiavoni en el año 2002, que durante su gestión se planteó el Plan de Ejecución de las Obras de Yacyretá (PEY2002), para luego con la designación del Arq. Thomasen el año 2003 se produce la revisión y adecuación de los proyectos de obras previstos en la CIO y que finalmente se concretaron a través de Plan de Terminación de Yacyretá (PTY).

- *¿Cuántos planes de construcción/terminación Usted conoce o participó?*

La ejecución de las obras (relocalizaciones e infraestructura) que no contaban con financiamientos de organismos multilaterales de crédito y que eran obligaciones de contrapartida con aportes de tesoro nacional fueron las que más han sufrido atrasos y reprogramaciones. A todo esto se sumaban las discontinuidades de gestión por cambios de

Directores Ejecutivos (antes del 2003 cada gestión duraba en promedio 1 año y 6 meses), los cronogramas no contaban formalmente con alguna denominación.

En el año 1993 durante la gestión del Lic. Domínguez se realiza el primer plan integral de ejecución de obras (principal y relocalizatorias), denominado domésticamente Plan Generación, con la finalidad de poner en marcha la primera unidad generadora y cuyo cronograma se cumplió en tiempo y forma, llegando al 1° de setiembre de 1994 con la inauguración de la Central Hidroeléctrica y recrecimiento del Embalse a Cota 76.

Posteriormente frente al atraso manifiesto de las obras relocalizatorias y de infraestructura, y para mitigar los efectos provocados por los desbordes de los arroyos urbanos como consecuencia de los efectos del fenómeno climático del Niño que provocó innumerables problemas socioambientales y la permanencia prolongada a cota 76 del Embalse Principal, se propuso en 1998 el Programa de Desborde de Arroyos (PDA) que previa conceptos y acciones mínimas para mitigar los efectos señalados. Simultáneamente para esa fecha se contratan los servicios de consultoría para la ejecución de los proyectos de las obras de infraestructura (CIO), que serían de base para los futuros planes de obras.

En el año 2002, contando con los proyectos de obras aprobados de la CIO se instrumenta el Programa de Ejecución de Yacyretá (PEY 2002) y que luego se transformara en el año 2004 en el Programa de Terminación de Yacyretá (PTY), cuyo objetivo principal era la revisión, adecuación de los proyectos de obras CIO y la gestión y supervisión de la ejecución de las obras comprometidas.

- *¿Eran muy diferentes entre sí? ¿Por qué? ¿En qué?*

Cada proyecto obedecía a premisas políticas y técnicas con un fin determinado, conforme a las necesidades de cada gestión y a los efectos de acompañar el cronograma de avance de la Obra Principal en función de los aportes financieros previstos para su ejecución, por lo tanto eran diferentes entre sí. Creo que en los puntos anteriores se dieron respuestas respecto al ¿por qué? y ¿En qué? Y que considero oportuno no sobreabundar en los conceptos.

- *¿Cuál es su opinión sobre el último Director Ejecutivo?*

El Arq. Oscar Thomas es un destacado profesional técnico y que le ha dado a la gestión un manifiesto perfil técnico, como debía ser, ya que lo que le estaba faltando a Yacyretá era concluir las obras pendientes para poder generar a cota de proyecto. Eso se logró con la gestión del Arq. Thomas, que será reconocida siempre y que se llevó a cabo gracias a su tenacidad, extraordinaria capacidad de trabajo y gestión. En definitiva, se puso el Proyecto y las Obras necesarias al hombro y supo conducir al éxito eficientemente.

El perfil profesional y su conocimiento pormenorizado de las obras de reconfiguración del borde costero que fueron delineadas durante su estancia en la Secretaría de Planeamiento de Municipalidad de Posadas, en la gestión del Intendente Ing. Rovira, le ha facilitado para encarar la adecuación y actualización los proyectos existentes y plantear la necesidad de incorporar al paisaje urbano las zonas costeras afectadas del perilago planteando la necesidad de un tratamiento de obras necesarias para una gestión sustentable del paisaje

costero, así como las obras de infraestructura vial urbana y accesos a las ciudades que integran las áreas metropolitanas de Posadas y Encarnación. Fue el que replanteó el Proyecto de Yacyretá como un gran proyecto de desarrollo regional integral e integrador. Supo aprovechar la oportunidad de su gestión para concretar exitosamente y liderar junto al gran equipo de profesionales y técnicos de la EBY el conjunto de obras proyectadas.

El Arq. Thomas, además de sus cualidades profesionales y de gestión, ha tenido la ventaja de contar con un fuerte respaldo político del entonces gobernador Ing. Rovira, y a través de éste la confianza y decisión política del Presidente Néstor Kirchner y del Ministro de planificación Federal Arq. Julio De Vido de concluir las obras necesarias para terminar Yacyretá, asegurando su financiamiento. Lo valorable de esta gestión es su continuidad a lo largo de más 11 años y del equipo técnico de la EBY que contribuyó a dar éxito a la misma.

En definitiva, podemos sintetizar que teniendo un conocimiento definido de lo que se quiere hacer, capacidad técnica y de gestión, contando con el respaldo político suficiente (local y nacional), el equipo técnico necesario para encarar los proyectos y las obras, contando con el financiamiento asegurado y la continuidad de gestión, se puede inferir que el objetivo es alcanzable.

- *¿Usted cree que haber tenido un Director Ejecutivo local/posadeño fue importante para la terminación de la obra?*

Indudablemente para que Yacyretá generara a cota de Proyecto estaba condicionada o subordinada a que se concluyeran las obras de tratamiento de la franja costera del perilago

y de la relocalización de la infraestructura afectada aguas arriba de la Central. Las áreas urbanas que conforman los núcleos metropolitanos de Posadas y Encarnación son las con mayor impacto socio-ambiental a mitigar y de obras de reconfiguración territorial a ejecutar. Por lo tanto, el ser un ciudadano local el Director Ejecutivo supone un conocimiento integral de la realidad vivencial del impacto de Yacyretá sobre su territorio y le impone un compromiso insoslayable para encarar y concretar este hito necesario.

El conocimiento integral y el compromiso no son solamente cualidades suficientes, además es necesario tener el respaldo político necesario, enorme capacidad de trabajo y de gestión, formación profesional y técnica específica, conformar un equipo de trabajo eficiente, financiamiento del proyecto y continuidad en la gestión para poder alcanzar los objetivos.

### **Entrevista Informante N° 3**

- *¿Por qué, en Su opinión, Yacyretá terminó después de 40 años? ¿Piensa que se podría haber terminado en tiempo? ¿Por qué? ¿Según Usted, cuáles fueron las razones del atraso?*

Los motivos de los retrasos de la obra, uno lo puede organizar en tres aspectos. Unos que son políticos, otros que son económicos y otros que son técnicos.

Empecemos por los técnicos, que son los más simples. Los técnicos están fundamentados en los momentos de concepción de una obra de esta escala y el tiempo que demoró en

terminarse y que la obra tuvo que adecuarse a la historia. Es decir, en estos últimos 50 años el cambio de visión del mundo entre lo que significa infraestructura y desarrollo fue cambiando. No nos olvidemos que esta es una obra que fue concebida hace alrededor de 100 años, si bien el tratado se firma en el año '73, ya en el '26 se firma el protocolo en Washington entre Argentina y Paraguay y ya empieza a darle forma a esta idea de hacer algo en los altos para favorecer la navegación y aprovechar el río para la generación eléctrica.

Y no nos olvidemos que en 1945 después de la guerra cuando se fundan las Naciones Unidas y se crea el Banco Mundial, se favorecen todos estos tipos de emprendimientos para la reconstrucción de los países devastados por la guerra. Europa ya en la década del '50/'60 generaba energía por este medio y proveía casi el 60% de la energía que se generaba a través de estos emprendimientos hidroeléctricos. Y Brasil en la década del '60 expandió la construcción de más de 150 represas en la Cuenca del Paraná, de San Lorenzo, del Iguazú. Sesenta hay en el Paraná. En este contexto la visión de desarrollo era una visión a expensas de los recursos naturales. Se creía en ese momento que los recursos eran infinitos. En la década del '70 detrás de algunos accidentes graves que hubo en Pennsylvania con una nuclear, con otra hidráulica en Brasil, que se rompió la presa y otras cuestiones. Y las formas en las que se hacían las presas, sobre todo en Sudamérica, bajo regímenes militares que no atendían a las poblaciones ni mucho menos, generó todo un gran descontento y el cambio de visión que se genera en la década del '70 sobre el desarrollo. Ya en la década del '60 hubo un libro muy importante que se llama "La primavera silenciosa", que alerta sobre

el peligro de trabajar a expensas de los recursos naturales y que empezaban a verse los fenómenos de grandes contaminaciones en la ciudad, de las desforestaciones y esto que generaba fenómenos que afectaban la vida de la gente fundamentalmente. En la década del '70 se crea el programa de Naciones Unidas para el desarrollo, se creó en el '95, pero el programa en el '70 crea "el programa, el hombre y la biosfera" y se genera una cantidad de estudios en este sentido que desembocan en el famoso "Informe Brundtland" en el '87 que alerta sobre el problema de seguir construyendo a expensas de la naturaleza, el incremento de la población en las ciudades y de la pobreza y de la desigualdad. Son casi los tres ejes sobre los cuales se asienta el "Informe Brundtland" y la doctora dice en su parte final que un proyecto de desarrollo debe ser un equilibrio entre tres vértices de un triángulo que es un desarrollo sustentable en lo económico, en lo social y en lo ambiental. Si estas tres cosas no se cumplen los proyectos empiezan a generar un desequilibrio. Y particularmente en la década del '90 aparece el movimiento en contra de las represas. El 14 de marzo de 1997 se genera en Curitiba, Brasil un movimiento que alcanza carácter mundial que se llamó "el día mundial contra las represas" y eso paralelamente hace que las Naciones Unidas cree el consejo internacional de represa y generan un informe de cómo debieran empezar a hacerse. Y en ese momento (en el año '94) empiezan a generarse las políticas específicas de los entes de financiamiento, principalmente el Banco Mundial y después el BID, sobre cómo hay que atender estas cuestiones.

Yacyretá ya había empezado sus obras en el '83, junto con Itaipú. Itaipú en el '73 empezó y diez años después en el '83 terminó, cuando Yacyretá empezó con la construcción. Cuando Itaipú termina y empieza a generar, Yacyretá recién empieza la construcción.

Y en el '92 a expensas de todo esto que venía pasando en el mundo, Yacyretá dice: “Vamos a hacer una evaluación ambiental del proyecto” cuando el proyecto ya estaba en ejecución, para ver cuáles eran los problemas técnicos que se iban generando.

- *El tema del impacto ambiental, en porcentaje, dentro del proyecto preliminar y el proyecto de ejecución, ¿no tenía nada?*

No, se los consideraban solo en términos de impactos positivos antes. Porque no se tenía conciencia a nivel mundial. Se creía que los recursos naturales eran infinitos y consecuentemente un proyecto de estas características se lo concebía como un proyecto de desarrollo porque generaba energía para dos países porque iba a generar una infraestructura en salud nueva. Toda una cantidad de cuestiones que en la región no había y todo se lo veía como efecto positivo y no se consideraba la pérdida de islas, ni de territorios, ni de selvas en galería, ni que se cortaba un río y los peces no podían subir. Estas cuestiones no se consideraban, de hecho los ascensores de peces se anexan después de la evolución ambiental como una medida de mitigación. Los ascensores de peces se incorporan anexados en los extremos de la central varios años después de haber empezado la obra. Podemos decir que esta es la razón técnica fundamental: el largo tiempo que transcurre en la terminación del proyecto y a ese cambio de enfoque sobre las cuestiones y el cambio de

realidad del gran crecimiento de las ciudades en torno de la represa obligó a mirar las cosas de distintos ángulos técnicos para adecuarse a la realidad. Y como había que tener financiamiento externo porque el único financista del proyecto era Argentina y no quería disponer de los recursos directos y fue a buscar crédito en el Banco Mundial primero, al BID después. Aparecieron todas estas cuestiones que sirvieron para mejorar la condición del proyecto, porque se capacitó gente. Mucha que sigue trabajando aun y los mismos técnicos ayudaron a darle forma a estas cuestiones que mitigaron ambientalmente bien los efectos dentro de lo que se podía. Y apareció la idea de generar las reservas compensatorias, es decir compensar con la misma cantidad de superficie perdida en recursos naturales protegidos con estatus y con manejos con recursos a perpetuidad y la empresa aceptó esto y hoy existe como una política que está siendo copiada por Brasil mismo para la represa grande que ya tiene. Ya de hecho Itaipú ha comprado tierras y las está afectando de esta forma. Tengo entendido que Salto Grande tiene la idea de hacer lo mismo y Brasil lo pone como una condición para las nuevas. Consecuentemente muchas lecciones aprendidas en positivo esta empresa desde lo técnico ha dejado y también todo lo que es la política de reasentamiento involuntario que hoy tiene el Banco Mundial, de alguna manera, Yacyretá fue siempre un laboratorio de ensayo de todas esas cuestiones que sirvieron para darle forma a una mejor calidad de vida a la población. Todos los programas de asistencia y de articulación con los estados que hoy se están desarrollando fue una lección aprendida de todo lo que se hizo mal durante mucho tiempo. De todas maneras el estigma de Yacyretá en la región sigue persistiendo y en la región cuando uno habla de estas cosas le sale salpullido. Es que yo creo que hay que hablar de esto porque hoy hay un

enfoque distinto, todo esto desde lo técnico a derivado en que nuestro jefe de hoy a cargo de impulsar la represa de Tarabi Pnambi con Brasil y de Corpus con Paraguay han propuesto que antes de aun hacerse las obras de desarrollo en la región y luego las obras principales.

- *Igual lo notable, si uno se remonta históricamente desde su concepción, desde la firma del tratado, desde el inicio de la creación de Yacyretá, esa idea integracionista y tener en cuenta a los pueblos que van a estar afectados y demás. Estaba como una expresión de voluntad política en los dos países, ¿no? Había una idea “esto va a favorecer la integración, esto va a favorecer a mejorar la sociedad...” Bueno de hecho la construcción del puente, en Posadas y Encarnación es parte de ese perfil integracionista.*

No, claro. Por eso lo político lo dejé para el final porque tienen sus aristas positivas y sus negativas.

- *Pero políticamente los primeros años de Yacyretá y por lo que voy notando fue lo técnico. Lo técnico era lo más fácil de resolver y era lo más tangible.*

Lo técnico en cuanto a la resolución de la obra principal.

- *Ejemplo de eso fue haber separado las obras complementarias de la principal. De hecho el tema de impacto ambiental cuando fue el primer préstamo real para eso, fue mucho tiempo después que funcionara la obra, ¿no?*

No, no, fue en paralelo. La primera crisis se produce poquitos años de iniciada la obra. En el '87 cuando deviene la primera crisis.

- *¿Que es por las crecidas?*

No, económicas digo. Ahí aparece la necesidad de financiamiento. Entonces van a buscar crédito al Banco Mundial.

- *Claro, pero yo digo ambiental. ¿Cuándo empiezan a pensar en el impacto ambiental?*

El impacto se empieza a pensar bastante después que la obra iba a funcionar por este cambio de enfoque que yo conté. Ese cambio llevó por ejemplo a crear el brazo Aña Cuá, que ese brazo se secaba en el proyecto inicial. Entonces ahí se tomó conciencia de que ese era un brazo del río que podría mantenerse; que podría generarse para que las zonas linderas del lado Paraguayo siguieran teniendo agua para sus actividades cotidianas. La pesca, de subsistencia prácticamente, la toma de agua para Ayola y San Cosme y de alguna manera también la protección de los humedales del lado paraguayo. No necesariamente, el agua del río los protege pero protege las otras cuestiones. Y ahí nace la posibilidad de hacer el vertedero en ese brazo que no estaba previsto. Y ahí se decide hacerlo antes de terminar el represamiento. Se fue tomando conciencia progresiva de la cuestión ambiental. Pero en el '92 es cuando de la mano de la evaluación ambiental del proyecto que la encara el Banco Mundial contratando especialistas y uno de ellos después queda como responsable de medioambiente en el banco, es cuando se miden realmente los impactos y se toma

conciencia real de todo esto. Para esto ya Encarnación y Posadas habían crecido cuatro veces en esa época, consecuentemente de cuando se hizo el primer censo en la década del '70. Ahí se toma conciencia del real impacto que significa esto.

En lo económico al haber un único país que financiaba y ese país estuvo sujeto a una cantidad de situaciones de crisis internas y regionales, todo eso hizo fluctuar la cantidad de ingresos disponibles para que esta obra se concluyera consecuentemente después de, por un lado el momento crítico, el efecto tequila en diciembre del '95 y la idea de privatizar todas las cosas rentables del país del gobierno en esa época llevó a que la Argentina se retirara del financiamiento, a que quisiera privatizar Yacyretá y que el privado se encargara de explotar por un cierto tiempo la represa una vez que ya estaba funcionando en esa cota y que se encargara de hacer las relocalizaciones, la protección mínima que estaba prevista para las ciudades que eran 9km de protección costera en Posadas y 7km en Encarnación contra los 30 y pico de km que se hicieron en Posadas y los 27 en Encarnación más 8 en Carmen del Paraná más el cierre del Aguapei que fue una obra gigantesca en sí mismo que protegió 40.000 hectáreas productivas que hubieran sido violatorias del tratado. Todo eso, teóricamente, lo tendría que haber hecho un privado. Obviamente nunca lo iba a hacer porque esto no se hace sin el acuerdo con los gobiernos locales y con la población y con el compromiso real de trabajo en la zona. Entonces lo económico también signó el retraso porque la Argentina fue pasando de crisis en crisis y en cada crisis hubo las demoras. La crisis del '79 demoró el inicio de la obra y la adjudicación de los contratos. La salida de los militares apuró el inicio de las obras y el 3 de diciembre del '83 se inician las obras

principales con un anteproyecto ejecutivo, siete días antes que asuma el presidente electo. Alfonsín se hace cargo de toda esta cuestión. En el '87 tiene la primera crisis fuerte, ahí aparece la necesidad que si no se tiene financiamiento la obra había que pararla y después la primera fase de Menem superada la crisis del '91 decide terminar Yacyretá, las obras principales y llenar el embalse de la cota para que sea interesante para preparar a venderla.

Por suerte eso no sucedió, cuando la ley de privatización fue a los dos congresos, en los dos congresos no salió principalmente en de Paraguay y consecuentemente todo esto siguió. La excusa del efecto tequila hizo que la Argentina se retirara del financiamiento y acordara con el Banco Mundial un programa que se llamó “el plan base” donde se acordó liberar hasta la cota 78, por una cota de seguridad y hacer una cantidad de obras mínimas en el Paraguay y dejar todo como estaba por tiempo prolongado, con una cantidad de condicionantes que eran, muy difíciles de levantar porque eran casi condiciones para que eso quedara así definitivamente. Si eso hubiera pasado la deuda social no se hubiera borrado jamás tanto en Encarnación como en Posadas donde había gente que desde la época del '70 tenía la ley de no innovar sobre sus propiedades y nunca se les compensó y nunca se les expropió convenientemente. Y la tierra libre fue ocupada espontáneamente como sucede en América Latina donde hay tierra disponible y futuros proyectos de inversión, la gente va a buscar una alternativa de vida. De la mano de la pérdida de competitividad de los productores minifundistas que eran la mayor cantidad de los productores de Misiones hizo que la gente se trasladara de los campos a las ciudades y principalmente hacia Posadas. Eso es lo que motivo la inauguración en el '91 del puente de Encarnación-Posadas con la ley de

convertibilidad en la moneda hizo que Encarnación creciera exponencialmente favorecida por el uno a uno. La gente iba a vivir allá para vender cosas y se instalaba a vivir en cualquier lugar. Consecuentemente las dos ciudades terminaron siendo un caos de pobreza, de situaciones complicadas en lo ambiental, en lo social y de iniquidad.

- *¿Paraguay no tiene una política habitacional de vivienda?*

No, no. Ahora recién están creando algo de la mano de la experiencia que Yacyretá hizo en el territorio. Están creando el Instituto Nacional donde Yacyretá contribuye con aportes a que se hagan viviendas sociales en distintos lugares del país pero eso en los últimos años. Ahí están las razones económicas pero fundamentalmente son las razones políticas.

Cuando Perón ya concibe la necesidad de que la hidroelectricidad sea una alternativa en la Argentina, que fue en su segunda presidencia fundamentalmente, ya lo había planteado en la primera, pero le da forma en la segunda, haciendo varios diques en Córdoba, en Tucumán, en distintos sitios porque dice “un país que tiene escasos recursos del petróleo para abastecer energía técnica, tiene que apostar a otro tipo de energía distinta”. La hidráulica, con los cursos de agua que nosotros tenemos, es la mejor. Y ahí nacen los proyectos del Chocón de Cerro Colorado, consolida Salto Grande que rápidamente se hace y se pone en funcionamiento y Yacyretá, etc.

Recién en el '73 cuando él vuelve en su segunda presidencia puede darle forma a Yacyretá porque nadie lo hizo en ese momento y el geopolíticamente de la mano que en Julio se había firmado el tratado entre Brasil y Paraguay decide como una decisión geopolítica

acordar con el Paraguay hacer Corpus y Yacyretá. Y decide hacer Yacyretá primero que Corpus porque tenía mayor impacto en el territorio, iba ser un efecto de desarrollo para la ciudad, etc.

Ya en el '71 Paraguay había planteado la necesidad que se Yacyretá se hacía, había que hacer un vínculo alternativo porque primero se pensaba que la represa podía ser el vínculo entre ambos países. Paraguay dice no, cambiemos esto por un puente entre Encarnación y Posadas. Esto fue en el '81 y recién se concreta el puente en el '91 diez años después.

- *Pero parte de la financiación de ese puente fue nuestra...*

De Yacyretá si, se incorpora como obra complementaria pero fue un pedido de compensación del Paraguay y la Argentina dice sí, pero entonces no se hace el camino por la central, sino que este remplace a este y se hizo el puente ferroviario. Entonces el ferrocarril que antes cruzaba con el ferri podía cruzar a través del puente y es un ferrocarril que en ese momento era fundamental porque era Buenos Aires, Asunción, San Pablo. Justamente en esa misma época se decide que pare el ferrocarril y que cierre el ferrocarril y se cerraron todos. Eso fue la herencia recibida en esta cuestión, la deuda social, las cosas ambientales no resueltas, las indemnizaciones no hechas, las cosas que se cobraban en ese momento y todos los acuerdos estos raros entre la política. Entonces, esa visión geopolítica estratégica de Perón, se fue perdiendo. Recién quien la retoma es Kirchner que dice “esto es una vergüenza para ambos países, nuestros países ya necesitan energía”. Ya en el 2003 el país estaba de vuelta empezando a funcionar y acá la tenemos disponible. Pero

fundamentalmente tenemos una deuda social y esto es una vergüenza para ambos países, por eso lleva Kirchner la idea: “tenemos que terminar esto”. Y ahí Yacyretá recibe el mandato de armar el plan de terminación, que ya veníamos trabajando en esta cuestión para liberar los recursos disponibles del banco, fundamentalmente del BID y otras cuestiones, cerrar los créditos que ya estaban pagados con el Banco mundial, etc.

Con ese mandato del presidente se recompone esta idea y el objeto fue esto. En un tiempo record se terminan las obras de protección, se rediseña todo esto con una mirada estratégica de pensar en las ciudades para los próximos 50 años y se aplican los recursos específicamente, no solo a la protección sino a la transformación de las ciudades y de volver a las ciudades de cara al río. Y generar un espacio nuevo con infraestructura total de las ciudades de saneamiento completa, vial, con una idea de un gran espacio público que circula y entrelaza los barrios y es las ciudades de Posadas, Encarnación, Carmen del Paraná, Arupai y Candelaria que hoy tenemos. La ventaja de haber tenido un director que perduró durante todo este tiempo, casi trece años y medio. Con una visión estratégica, porque Oscar Thomas ya venía trabajando en estas cuestiones cuando era secretario de planeamiento en la municipalidad con Roida en la intendencia. Y que ellos presionaron para hacer el primer tramo de la costanera y Yacyretá les refirió los recursos y el municipio junto con la provincia realizó e hizo el primero y el segundo tramo de la costanera. Ahí quedó la muestra de lo que había que hacer en el territorio. Eso fue clave y después el compromiso de hacer esto de la mejor manera posible, de ayudar a transformar las ciudades y a cubrir ese pacto social.

El mandato de los gobiernos fue, hay que hacer esto pero sobre la base de mejorar la calidad de vida de la gente, no sobre la base de terminar una obra por terminarla. Entonces ahí se cambió la política social, se cambió la forma de comunicación con la población, la forma de asignar los recursos, la articulación con los gobiernos locales para fortalecerlos para la aplicación de políticas públicas como se ha hecho en la margen nuestra, donde el país tiene políticas sociales públicas y se articula con eso y una presencia permanente en estas cuestiones. Se acuerda en el 2005 que todo esto tiene que ser de la mano del trabajo con los gobiernos locales. El acta de Buenos Aires de febrero del 2005 es eso, que todo lo que Yacyretá haga tiene que estar aprobado y además del compromiso de hacer el fortalecimiento y de cada uno de los municipios para que se adecue a la nueva infraestructura que iba a estar en el territorio a un apoyo por un cierto tiempo que se estableció en función de la capacidad de adaptación de cada municipio para que las escuelas funcionen. Para que los hospitales funcionen, para mantener el espacio público, para mejorar la recolección de residuos por eso se compraron camiones. Es un compromiso con la sociedad local. Y en el 2011 cuando se procede al llenado de la cota final la presidenta Kirchner redobla la apuesta con esta mirada y dice “hay que ir por más Yacyretá”. Esto significa ampliar la capacidad de generación, hacer una central en el AñaCuá, hacer Corpus y mirar para el río de la otra margen y profundizar Garabi Panambi porque nuestros países necesitan el desarrollo, Misiones necesita un desarrollo estratégico diferente y la energía tiene que ser la base del desarrollo responsablemente. Ahí se convierte en una herramienta de gestión geopolítica, estas miradas que se fueron dando cíclicamente, muchas fueron las que van posibilitando encausar las cosas. Esto es más o

menos la síntesis de lo que yo pienso de lo que ha pasado y creo que sí, fueron tres presidentes los que encausaron una mirada estratégica sobre Yacyretá y a partir de ello hacia el resto de la región, hacia Paraguay, hacia Brasil, hacia Misiones y hacia el país que es el que va a recibir la mayor parte del beneficio porque la energía va al sistema interconectado por eso también yo creo que una parte importante de ese beneficio debe quedar en los territorios donde, con una característica de estrategia de desarrollo, en Misiones, en Corrientes, en los departamentos del Paraguay y de Brasil. Que están siendo afectados directamente por estas obras, pero afectados en lo negativo por la pérdida de algunas cuestiones pero mucho de lo positivo. Quien hoy visita el área de Encarnación y de Posadas, no puede creer lo que ha pasado en los últimos 10 años.

- *A mí, lo que me llama mucho la atención, es que financieramente Yacyretá siempre fue rentable o factible, o sea era una empresa que terminada iba a generar ganancias. Tenía una facturación comprometida con los dos países. O sea era plata recuperable, si bien fue un laboratorio para el Banco Mundial y para el BID porque con nosotros implementaron un montón de cosas que todavía no tenían... Es notable que cada vez, en cada momento que se decidió reactivar Yacyretá, con Menem en el '89/'90, después con Thomas y demás, la reactivación y el inicio de obra fue rápido. Una vez que alguien tomaba la decisión política de hacerlo y de empezar a ejecutarlo eso se reactivaba rápidamente. Por ejemplo Domínguez en dos años consiguió terminar la central y hacer la primera turbina, y en cuatro años estaban puestas todas las turbinas de hecho antes del cronograma previsto.*

Bueno, porque había una decisión política tomada estratégicamente no en favor del desarrollo local, en favor de terminar eso para venderlo. La decisión política siempre es clave, tanto para avanzar como para retroceder.

- *En este sentido los directores ejecutivos fueron nombrados por el presidente, por lo que yo vi Thomas es el primer director ejecutivo que llega sin conocer a Kirchner.*

No, no.

- *¿Entra de la mano de Robira?*

Entra de la mano de los acuerdos que el gobierno provincial había hecho. En realidad Robira tiene una visión clara de lo que iba a ser la provincia y tenía una persona como Oscar Thomas que era su mano derecha o que es su mano derecha en la ejecución de las cosas. Tiene la política del hacer, que el desarrollo se consigue haciendo cosas y fundamentalmente generando obras públicas y generando acciones públicas con el estado presente en la gestión. Y Oscar Thomas ha sido eficientísimo en esa gestión, en la gestión del hacer. Y él dijo yo tengo la persona para dirigir esto, para que se termine y acá está. Y lo puso ahí y le dijeron que sí. Y demostró que sí.

- *Pero digamos que también responde a un cambio de juego político en ese sentido, o sea, si bien el interés sobre la energía era a nivel nacional yo creo que al haber dejado el presidente a resolverlo a eso regionalmente, cambiar el plano de discusión a más regional que central entre presidentes hizo que fuera mucho más efectiva la situación. ¿No? Por el lado de Domínguez, porque a Domínguez lo puso Menem y él terminó haciendo. Lo que si*

*veo es que por ejemplo Domínguez se dedicó todos unos meses a venir a tomar un examen general y se iba.*

Se hicieron las obras principales, se instaló en Ituzango y hasta que no se puso la primera turbina no se movió de ahí y llevo todo ahí, el consejo... De alguna manera cuando las obras en el área de Encarnación y de Posada comenzaron (no para comparar sino para entender que las cosas hay que resolverlas en el territorio), Oscar Thomas también llevó todo a Posadas y a Encarnación y todo se hizo ahí. De hecho todos los técnicos con los que hemos colaborado, por ejemplo yo que estaba en Buenos Aires, me llevó para allá porque las cosas pasan ahí, no en Buenos Aires o en Asunción. Hay que estar en el lugar donde las cosas pasan porque hay que resolver la cotidianidad, resolver todos los conflictos, todos los problemas. Cada uno en el área que le corresponde.

No se pueden hacer las cosas a mil kilómetros, esto está claro. Más cuando hay este volumen de obras, de movimientos al suelo, de conflictos, que se desatan día a día con estas cuestiones.

Hoy estamos en un momento más tranquilo pero siempre hay cosas para hacer porque ahora hay que modificar y resolver las próximas inversiones y estas son las cosas que hay que seguir haciendo.

Algún desprevenido dirá, pero el 12 de diciembre se van todos para su casa. Como dijo el gobernador de Corrientes, “mire amigo, uno está trabajando y está planificando la inversión para los próximos cinco años y está tratando de comprometer los recursos para que se haga

lo que hay que hacer en la región”. Esta política estratégica que forma parte del plan quinquenal del gobierno que abrogó hace poco tiempo, un gobierno que también se va en diciembre... Un país tiene que seguir funcionando, hay políticas del estado que tienen que seguir funcionando.

Yacyretá es parte de una política del estado vinculado al desarrollo sobre la base de las energías con responsabilidad social y ambiental. Yacyretá ha sido considerada como una empresa con responsabilidad social. De todos modos, hay que cambiarlo con los hechos y seguir con esta gestión para que la gente del territorio empiece a ver a Yacyretá de otra manera porque yo no sé en realidad cuanta gente en lo concreto asimila las cosas que se han hecho en Encarnación y en Posadas con Yacyretá. Si uno hiciera una encuesta, yo no sé qué pasaría, a que vincularía esta formación. Y así todo. El daño que causaron fue mucho más. Esto es el karma que a Yacyretá le toca.

Por esto, para que las cosas se sigan haciendo para el desarrollo hay que hacerla de otra manera, hay que trabajar. Empezar con las obras para el desarrollo, por esto la autopista que se está haciendo, todo esto tiene que ver con esta nueva mirada, con este nuevo enfoque y todo lo que se está pensando hacer son las obras para el desarrollo. Aún a aguas debajo de la represa. Son vinculados a esto, a seguir fomentando la acción del desarrollo en el área, en el entorno que se le da.

- *¿Usted piensa que Yacyretá se podría haber terminado antes?*

Y bueno, sí claro. Itaipú que es una obra más grande que esta y aunque no tenga zonas de influencia con tanta demografía, cuando se hizo el censo de Posadas y de Encarnación al fin de la década del '70, tenían 50.000 y 17.000 habitantes respectivamente. Cuando se terminaron las obras, la región tenía más de 600.000. Y se terminaron relocalizando más de 100.000 personas, no hablemos de cantidad, es el equivalente a haber relocalizado un municipio como Pergamino, o Junín, de la provincia de Buenos Aires a otro lugar. Con la particularidad de que esta gente, que se relocalizó, que eran en parte precarios, en temas públicas o privadas, tenían una condición de pobreza estructural que era previa a Yacyretá, es decir que eran todos pobres. No es lo mismo relocalizar una ciudad con toda su complejidad, con los aspectos sociales, con las industrias, etc. que relocalizar 100.000 personas todas de un mismo extracto social, sin casi posibilidad de subsistencia o de auto-subsistencia.

Por lo cual, aplicaste una política de estado a través de una empresa y se sigue trabajando con esta cuestión para generar condiciones de desarrollo local. Es más, los antiguos barrios que se habían construido aparentemente alejados de la ciudad que quedan integrados en la ciudad, todo este tratamiento costero que se hizo y recomposición urbanística, los incluye y los mete dentro de otra vez acercarlos al agua desde una nueva lógica más moderna, más integrada y más vinculada y se ayudó a reformar el sistema de transporte, se puso en funcionamiento un transporte complementario que fue una idea que empezamos a trabajar en el 2004 de hacer un ferrocarril que uniera Arupa con Encarnación y que ya está funcionando.

Estas cosas que son visiones estratégicas que se tenían y otras que se fueron incorporando, como la del ferrocarril y como otras cuestiones, tener un transporte integrado terrestre en la provincia con un boleto único donde puedas ir desde Candelaria hasta Posadas es parte de las estrategias políticas del gobierno provincial que adopta dentro de esta mirada estratégica, que es común, porque esto Oscar Thomas también es elemento, una persona que es parte de esa estrategia de desarrollo de la provincia y que cumple con la estrategia de desarrollo del país. Consecuentemente se articula la agenda nacional con la local y se le da forma a través de la gestión de obra, de la gestión de los servicios, etc. Se empieza a convertir en un factor de desarrollo. Hoy las ciudades tienen un escenario nuevo para que la ciudad suceda, estas zonas equipadas sobre la costa que hoy las ves semivacías son la ciudad para los próximos 50 años. Con todos los servicios, infraestructuras, con el transporte, con todo. Ahora el sector público a través de obras que sean demostrativas y el sector privado van a empezar a volcar la ciudad a donde están los servicios y a donde están las mejores vistas, los mejores usos. El paisaje cambia de la ciudad y podemos pensar de esta forma que "Posadas ya no tiene que crecer hacia el sur y podemos hacer un proceso de intercambio de tierras y comprar las nacientes de los arroyos urbanos que desembocan en el Paraná con sus embalses para protegerlos como áreas de reserva y que la ciudad empiece a transcurrir sobre la cota.

Todas estas cosas, incluso nosotros mismos, los técnicos que venimos trabajando, dando charlas, conferencias, trabajando en las facultades y trabajando con los municipios para ayudar a adecuar los planes urbanísticos en estas cuestiones y este es un proceso que lleva

más de 10 años y que esperemos que continúen más allá de las personas con esta misma lógica a los próximos 50 años porque todo esto hoy se ha convertido en un factor de desarrollo local. Este nodo de Encarnación-Posadas, es un nodo logístico del Mercosur. En la unión del Atlántico con el Pacífico, entre San Pablo y Quique, con lo cual esta es la mirada que hay que poner en juego en la región.

Y es un vínculo hacia el norte con la autopista hacia al Iguazú con el Brasil y la integración con el Brasil en el sentido este-oeste y volver a construir la transversalidad que ya los guaraníes y los jesuitas entendían muy bien la lógica de la longitudinalidad de los ríos, lo dieron la división de los países pero antes esta región era transversal, era la búsqueda de la transversalidad permanente por eso frente a las misiones jesuíticas, de la margen izquierda del Paraná, otras tantas de la margen derecha que complementaban las actividades y en el río Uruguay pasaba lo mismo.

Esta es la cuestión de alguna manera estratégica que nos deja la historia que hay que recomponer. Esa transversalidad es la que te permite un desarrollo integral de la región. Misiones se inserta como una provincia pequeña entre dos monstruos. Esta es la inteligencia que hay que tener para aprovechar eso como una potencialidad y no como un conflicto.

En estas cuestiones se está trabajando, en estas cuestiones estaba inmerso el gobierno de la provincia, estaban inmersos los municipios y estaba inmerso el gobierno nacional. Todo esto se plasma en los planes estratégicos nacionales y forman parte de las inversiones

previstas en el plan quinquenal de la nación y en donde Yacyretá quiere un rol estratégico porque puede hacerse cargo, porque está dentro del tratado de Corpus y además el gobierno nacional lo nombra director de Yacyretá también como el representante argentino en la comisión mixta técnica argentino brasileña también y el representante argentino en la COMIN y el director ejecutivo de Yacyretá... no es casualidad. No solamente porque es un buen tipo, es porque hay una visión estratégica compartida y él está encomendado a llevar esto a la práctica, porque ha demostrado ejecutividad y ha demostrado que ha podido armar un equipo de gente ejecutiva para hacer las cosas.

Ese es el encuadre entre lo económico, lo técnico y lo político lo que va definiendo la cosa, porque sin decisión política no existe el desarrollo y con decisión política equivocada se frena el desarrollo. Yo creo que estos cuatro hitos que marcamos: La visión de Perón en el '73; lo que pasó en el '94 con otra mirada distinta que paraliza las obras durante tanto tiempo; la vuelta en el 2003 a darle forma a esto y la apuesta a redoblar el esfuerzo en el 2011, marca cuatro hitos históricos en donde uno concluye que la decisión política es central para avanzar o para retroceder.

- *¿Qué opinión tiene de la relación que tuvimos con los paraguayos durante este tiempo?*

Yo no estoy muy imbuido de esa cuestión, desde afuera diría que siempre ha sido una negociación de tire y afloje permanente de la mano de tratar de que ellos no pierdan los beneficios que debieran tener o más aún. Pero bueno, yo no estoy imbuido de la cuestión

específica. Tengo una opinión personal al respecto pero no la tengo tan fundamentada como las cuestiones técnicas consecuentemente no me parece que sea prudente de mi parte opinar en un campo que no es el que manejo. Me ha tocado trabajar en Paraguay, porque de alguna manera yo tuve la responsabilidad de orientar todo el proyecto del tratamiento costero en Encarnación, pero desde el lado siempre técnico. Tuve una gran fluidez en el trabajo ahora después todas las cuestiones de negociaciones, de las firmas y esas cosas yo nunca estuve adentro. Sí estuve en los momentos de negociación con los Bancos.

- *¿Y con los Bancos?*

La relación con los Bancos tuvo sus idas y vueltas. Yo creo que los bancos ayudaron mucho a fortalecer los equipos técnicos en su momento. En otros momentos se convirtieron en elementos de freno. Los créditos ayudaron a terminar las obras principales. El crédito del BID, que fue el último, que fue destinado a medioambiente y reasentamiento, de alguna manera ayudó a mejorar las cuestiones técnicas y a tener un recurso fresco y disponible para aquellas obras estratégicas que fueron la licitación del Aguapey que fue lo que reformulamos en la última matriz de crédito. Nosotros en esta gestión hicimos con ese recurso disponible, que se estaba pagando condición de compromiso, se usó para financiar el Aguapey que era una obra estratégica para el llenado, para la planta de tratamiento de afluentes cloacales de Encarnación que es la otra obra culmine para eliminar las trabas que había para continuar con el proceso de rediseño, construir los barrios de Carmen del Paraná para hacer todo el tratamiento costero de Carmen que también era necesario y fundamental

y el barrio de Fátima que era fundamental para liberar toda la cota 78 hasta la cota 80 de la margen nuestra.

- *¿Y la consultora?*

La consultora cumplió un papel estratégico durante la construcción de las obras principales.

Me tocó trabajar en la época previa que asumiera el director nuestro con ellos por el tema de armar un plan de terminación con estas cuestiones. A mi juicio, es como si yo, que soy especialista en temas urbanísticos me ponga a diseñar la represa. Seguramente no la haría bien, ¿no? Yo digo zapateros a sus zapatos. Ellos contrataron consultores y que sé yo, pero no es la visión de la empresa. Esta idea o esta cuestión de que si no se acuerda con la sociedad y con los gobiernos locales que la trajo, claramente, Thomas cuando vino y las que nosotros veníamos discutiéndola internamente. Los que éramos técnicos y que no teníamos una llegada a las cuestiones políticas, las trajo claramente y así los técnicos que pensaban eso, nos sumó y estuvimos colaborando con él. Hoy de alguna manera gran parte de ese compromiso es con la local.

- *Me parece que cuando llegaba un director ejecutivo se encontraba con una consultora que le sabía decir lo que había que hacer en una central.*

Claro, esa misma consultora, la consultora central, construyó tres gargantas en China. Eso lo saben hacer. Ellos son excelentes constructores de centrales, de obras. Ahora querer hacer todo, me parece que tiene sus limitaciones.

#### **Entrevista Informante N° 4**

- *¿Por qué, en Su opinión, Yacyretá terminó después de 40 años? ¿Piensa que se podría haber terminado en tiempo? ¿Por qué? ¿Según Usted, cuáles fueron las razones del atraso?*

Yo llegué en el 2001, pero conozco un poco el desarrollo anterior porque me tocó pelearme con unos cuantos. Me tuve que estudiar el proyecto casi de “corrido”, debo ser uno de los pocos que lo sabe con toda su dificultad. Me parece que se pone en contexto dos cosas:

Una es la génesis de este proyecto, que me parece que es ahí donde empiezan a aparecer los primeros problemas, o las primeras debilidades, que después se manifiestan. Digamos que en la política de los ‘60 hubo una gran puesta en marcha de los grandes “emprendimientos hidroeléctricos”. Fundamentalmente se desarrollaron las cuencas del río Limay, con su obra más emblemática que fue el Chocón, con todos los demás emprendimientos después que hubo en Piedra del Aire, Alicura y todo lo que se ha desarrollado en la cuenca, que está prácticamente toda desarrollada y Cerro Colorado sobre el río Neuquén.

Después Argentina visualiza en la potencialidad de los dos grandes ríos internacionales, que es el Uruguay y el río Paraná, la posibilidad de generar emprendimientos binacionales. El emprendimiento de Salto Grande es exitoso, entonces ahí habría que preguntarse con características similares, por qué son exitosos. Pero son exitosos porque son mucho más

parecidos los uruguayos y los argentinos. Entonces fue mucho más fácil gerenciar el binacionalismo.

En el caso de Paraguay, Argentina llega después de que Paraguay firma el acuerdo con Itaipú, o sea que los Paraguayos tienen una capacidad de negociación mucho mejor que la nuestra. Y Argentina, de alguna manera, concede muchos beneficios al socio paraguayo.

Y ahí también está el tema de la demora, que se profundiza por la crisis. Es decir que vos financias un emprendimiento pero a término, vos al riesgo lo minimizas a 4, 5,6 años, 10 años. Ahora cuando vos tardas 40 años en hacer un emprendimiento, las cosas se complican. Entonces ese es el primer tema. En los '70 también empieza la crisis, porque cuando arranca este proyecto viene el Rodrigazo, el golpe militar del '76, el ajuste de la economía, el cambio del paradigma económico muy fuerte en el '76 y todo el resto. La parte financiera pasa a ser la más importante de todas. Y ahí empiezan las primeras grandes gestiones para tomar los préstamos. Los préstamos originales para ejecutar estas obras se inician a fines de la década del '70.

Y acá hay un tema, que creo que va a empezar a explicar algunas cosas: las políticas de los bancos en la década de los '50 y '60. Cuando se crean los organismos multilaterales de crédito, el tema de los aspectos sociales medioambientales era absolutamente no tenido en cuenta, era prácticamente "Rajen que llenamos el embalse". Esto pasaba con la gente, mientras con la animal, el impacto que tuvieron después no se tenía en cuenta.

Recién a principio de la década del '80, empiezan a tratar de incorporar políticas, tanto el banco mundial que fue el que más lideró el proceso y el BID un poco acompañando atrás.

El emprendiendo más grande que los bancos han financiado en la historia es el Yacyretá. O sea, no hay ningún emprendimiento más grande que este en el mundo financiado por dos bancos. Nosotros tenemos dos bancos financieros. Lo cual eso fue una ventaja en cuanto a la posibilidad de conseguir recursos, pero también fue una desventaja que se plantea muy claramente cuando se empieza a demorar la ejecución del proyecto. O sea, mientras se demoraba el inicio de ejecución del proyecto, empezaban a aparecer políticas sociales y medioambientales que tenían mucho más relieve de lo que era lo tradicional del banco. Con denuncias y un montón de cosas que generan en los dos bancos mecanismos de investigación.

- *¿Empiezan a poner más trabas?*

Los organismos “se curan en salud”. Nosotros estuvimos ahí, éramos la platea preferencial por Yacyretá. Entonces aparece la política de reasentamiento involuntario. Empiezan a tener mucho más protagonismo el tema de las políticas medioambientales, los caudales efluvio ecológicos, la posibilidad de hacer reservas compensatorias por hectáreas inundadas, mejorarles la calidad de vida a los habitantes que son realmente afectados por los emprendimientos, etc. Y esto, ¿cómo se va correlacionando? Hasta que viene la crisis del '89 con una hiperinflación “galopante” como lo habrá analizado Ud. Yo digo que a mí, me tocó trabajar en otro sector de la política publicas pero sí, vinculados a organismos

internacionales y realmente hay que reconocer que los organismos multilaterales se aprovecharon de la situación de debilidad de Argentina y en particular de este tipo de emprendimiento que Argentina indudablemente tomó la decisión política de seguirlo. Incorporaron enmiendas de contratos y ajustes de contrato que apuntaban a institucionalizar las políticas que en los orígenes no estaban. Entonces esto fue una traba significativa para el proyecto. Esto hay que ponerlo porque generalmente no está analizado.

- *¿Eso tiene que ver algo con el Acuerdo Propietario o fue más adelante eso?*

Bueno, eso forma parte de todas esas cosas. Pero están involucradas en este aspecto marco que le digo. Donde Paraguay tiene mucha debilidad institucional y son volátiles sus funciones políticas. La nuestra también es volátil pero la de ellos más. Se para con mucha más fortaleza frente a esto. Entonces le origina al proyecto una serie de problemas que no estaban ni siquiera planteados en el origen. El origen del proyecto era hacer la obra, con treinta turbinas no veinte y eso también tiene que ver de alguna manera con el nivel de la cota. Eso también tiene impacto y hay un préstamo que es casualmente el que estamos terminando ahora, que es el 760. Lo da el BID que tiene que ver con los aspectos sociales y medioambientales. Esa fue una estrategia más inteligente la del BID, porque el BID se despega del financiamiento de los programas de la presa y mete un préstamo directamente para los aspectos que hay que resolver. Que, como voy a contar después, fue muy importante para nosotros después para arrancar el PTY.

El Banco Mundial está muy de la mano del fondo, esto es así. El fondo no solamente le puso restricciones a la política de ejecución de obra sino a la política eléctrica. O sea fue muy fuerte la acción del fondo monetario, en particular en la década del '90, y empiezan a hacerse más fuertes con el efecto Tequila. Donde Argentina va a pedir plata para salvar un poco el plan de convertibilidad y le meten muchas restricciones en las cuales aparece la posibilidad de que esto se privatice cuando se termina después. Entonces aquí Ud. Planteó algo que me parece que lo voy a retomar. Este es un emprendimiento hidroeléctrico que está en Corrientes con un impacto directo pero con poblaciones que realmente no están afectadas sino en algunos casos son “beneficiadas” entre comillas, porque la obra genera energía y un impacto directo a 90km de distancia es en dos ciudades que a su vez tienen un crecimiento muy importante a través del vínculo que se hace con el puente. El puente es parte de este proyecto. Se hace en los '90 y ahí vinculamos las dos economías. La economía paraguaya fue fuertemente beneficiada por la convertibilidad, atrajo un montón de gente y a su vez en Posadas pasó exactamente lo mismo. Se despobló el interior y se vinieron ahí, porque Misiones no tiene una política de desarrollo equilibrada hacia el interior, como pasa en casi todas las provincias. Entonces ahí se genera que hay un crecimiento muy grande, obviamente la población migratoria no es de la que tiene recursos, sino de la que no tiene recursos y utiliza todos los márgenes del río – como es la idiosincrasia histórica de esos lugares – como para asentarse, con lo cual potenciamos de la radicación de tres mil, cuatro mil familias a diecisiete mil. Con otro inconveniente muy fuerte que hay, que Argentina tiene políticas sociales de viviendas. Tiene alguna manera de contener esto, pero ¿qué pasa? En la política social, la vivienda en la Argentina es pagada. En cambio, por obligaciones

contractuales que tienen que ver con esta política, que tiene que ver con organismos laterales, Argentina no puede cobrar las viviendas a los localizados, con lo cual hay una competencia desleal en el mismo sistema. ¿Yo pago o no pago?

Y después hay, por otro lado, un país que no tiene política de viviendas sociales, con lo cual la única solución que tiene la gente para conseguir una vivienda es el Yacyretá. Existe un gran llamador de gente que no tenía otra vía de escape que radicarse miserablemente, eso es muy simplemente lo que pasó.

Del punto de vista medioambiental, se crea en el año '92. Hay una serie de reformulaciones del plan, del primer plan medioambiental, que terminan en el PPMA y aparecen. Todo lo que está escrito en el PPMA son las políticas de los bancos. Los bancos se curaron en salud y dijeron: *yo quiero un coordinador internacional que maneje esta política*. Porque estos mecanismos empiezan a tener mucha influencia en los organismos que no la tenía. Entonces aparecen denuncias casi todas del lado paraguayo. No diría todas, sería injusto decir que Argentina no denunció nada. Hay un primer panel de investigación que se hace del Banco Mundial y esto obviamente se replica en el BID. Ahí los paneles funcionan de dos maneras diferentes, el Banco está institucionalizado, están en la factura del Banco. El BID, no. En el BID hacen una DOC en función de que existan denuncias, pero finalmente convergen los dos. De la lectura, yo no estuve ahí, pero de la lectura que uno visualiza, las denuncias son bastante atendibles. Se habían hecho bastantes “macanas”.

Eso permite la reformulación también del lineamiento de política institucional que se vuelca en el PMMA. Ahí se tiene bien claro cómo se va a notar la calidad del agua, la radicación de fauna, se hace la reserva de Tingui, se discute fuertemente lo del caudal ecológico del río Paraná en el brazo del Aña Cuá, que es otra historia. Eso originalmente estaba seco y pasamos a tener mil metros cúbicos y una turbina y media. Eso es un río. No hay ningún río en la Argentina, salvo el Río Negro, que tenga mil metros cúbicos de caudal. Es más que la cuenca del Limay, para que tenga una idea. Es mucha plata la que se bajó ahí.

Eso se logra hacer, se hacen los acuerdos de propietarios, se hace más o menos en la década de los '90. Donde se fijan un montón de cosas, por ejemplo, la Argentina dice, *“yo no le voy a dar vivienda a todo el mundo que venga. Las viviendas que están fuera de este censo la pagan unos países y a nosotros no nos pagaron nunca nada, tuvimos que hacer siempre nosotros todas las viviendas.”* Esto es más o menos el primer panorama.

¿Qué pasa después? Se termina. Ahí hay una definición muy clara que es que Argentina en la década del '90 tenía la generación privatizada, por eso empalmaba lo que es la generación (entonces Yacyretá). No había una demanda latente de energía y eventualmente se podía satisfacer quemando gas o petróleo, que era la materia energética de los '90 y fue así. No fue porque fue perversa sino porque era más barata. El petróleo llegó a valer 14 dólares el barril, o sea que estas obras, para que tenga una idea, pasan a ser rentables cuando el petróleo vale 30, no vale 20 ni 15, era una cuestión de economía. Entonces, sumado toda esta cantidad de conflictos que estoy planteando, esto estaba muy trabado. Era

reclamo de las instituciones, de las ONG. Con el financiamiento que hubo se terminó la presa, se terminaron de montar las turbinas y se generó a la cota 76 y dijimos: *“Con este nivel, no vamos a generar ningún ruido relativo. No le mojábamos la casa a la gente, no inundábamos ningún puente ni nada por el estilo.”*

Aquí es importante tener en cuenta una obra relevante que es el cierre de la Uapey porque nosotros tenemos por tratado un techo de hectáreas inundadas, y si uno no hace esas obras se inundaba todo el valle Uapey, lo cual significaba un impacto ecológico y en la producción.

- *Igualmente, ¿en un tiempo el arroyo Uapey se había dejado de lado, no?*

Por eso digo, de esa obra que era clave, que se había licitado en los '94/'95, que era la que iba a permitir de crecer a cota definitiva, se anula la licitación. Inclusive con financiamiento, porque se iba a hacer el financiamiento del 760 a raíz del Tequila, y justo coinciden los dos procesos y se desinstala. Y después, es cierto y es muy grave esto, que con todas estas transformaciones que se van dando y yo ahí... Me parece que hay un punto que sí, sería relevante que lo destaque, que es, ¿cómo organizaciones, que son tan importantes, se quedan sin una directiva política? No de política interna institucional, sino de una de las altas partes que es Argentina.

Entonces la gente aquí empieza a buscar salidas con la meta de persistir y de que el proyecto no se muera. Y empiezan a generar cosas que, desde mi punto de vista, fueron absolutamente inconducentes. Por ejemplo, fue un hito innecesario fijar la planta de

tratamiento cloacales de Encarnación como pauta de crecimiento sobre cota 76. Es una cosa delirante. No tiene cobertura cloacal el país paraguay y nosotros para un proyecto hidroeléctrico fijamos una condicionalidad de una planta de tratamiento y una red a gente que ni siquiera se conectó. Ese tipo de cosas que lo único que hicieron fue taponear el proyecto. Que lo dejó también en suspenso porque después va ser parte de lo que tuvimos que destrabar cuando vino Oscar. Entonces esas cosas nosotros las heredamos.

Otro hito, que para mí es muy crítico, es que había fondos remanentes de algunos de los préstamos. En realidad, el préstamo de medioambiente no se puso operativo hasta el '98. Desde el '94 al '98, pagándose tasa de uso y no se hizo uso de nada. Ni siquiera se canceló. De ese lado vino bien que no se habían cancelado pero no se hizo nada.

- *¿Hay varios préstamos que se autorizaron, no?*

No, los demás se ejecutaron. Ese es el de peor ejecución. Entonces es como que se generan algunas actividades. Después viene el efecto del niño, con todas las inundaciones que hubo y la EBY no tuvo mejor idea que ir a proponerle al Banco Mundial un programa que se llamó “desborde del arroyo” (PDA). Con ese PDA, que teóricamente se iba a financiar con fondos de uno de los préstamos remanentes del Banco Mundial, íbamos a ser solidarios con la gente que había sido afectada por las inundaciones. Entonces involucramos una inundación que no tenía nada que ver con Yacyretá, que era a efectos de la lluvia, con el programa.

- *Cuando entraban en funciones los Directores, se encontraban con una obra principal que estaba avanzando; con un cronograma relativamente serio que se cumplía y con un departamento de obras complementarias descoordinado. Teníamos un montón de cosas por hacer en un ambiente que cambiaba constantemente (porque un día eran cinco familias, al día siguiente eran veinte familias). En el medio uno pelea con la comisión vecinal, con el Intendente, con el otro Intendente, con el abogado que dice esto y aquello, etc. Y muchas veces con un Director del lado Argentino puesto por el Presidente directamente con oficinas en Buenos Aires, que cuando viajaba allá se encontraba con la Central que se iba construyendo y con la mala organización “aguas arriba”. Entonces, en ese momento, esos directores que fueron pasando en este periodo, iban y usaban el mismo mecanismo que usaban cuando iban a la Central. Le preguntaban, “Muchachos, ¿cómo venimos?”, llegaban allá y le decían, “Bueno muchachos, ¿qué podemos hacer para que eso se arregle?” y tomaban lo que la gente le decía que había que hacer. Le decían, “Bueno, mire ¿Por qué no agarramos y hacemos con la plata que hay esto y aquello?” Entonces el Director decía, “Bueno, no se puede hacer todo, pero si esto se puede hacer, ¡hagámoslo! Después vemos como lo emparchamos con el resto”. Entonces no había un plan de terminación claro, no había una agenda de trabajo claro.*

En realidad hay una componente fuerte que tiene que ver con esto, que no había necesidad de terminar la obra.

- *¿No había una demanda real de terminar la obra, tampoco del lado paraguayo, no?*

Ahí hay un tema que fue para mí conflictivo, que tampoco está abordado en su magnitud, que Paraguay no tiene ley de expropiación nacional. Ellos hicieron una ley a medida hasta la cota 76. Ellos no tenían medida de cota 78 y armaron una ley con conceptos que fueron muy modernos a cargo del gobierno argentino en plata. Entonces el costo de las expropiaciones subía a valores infernales, que es lo que tuvimos que abordar después. O sea hay varias cosas, este famoso tema del PDA que fue el programa de borde arroyo. Cuando se hace enmiendas de contrato, se incorporan un montón de restricciones otra vez y lo más notable es que el Banco Mundial después no pone un peso porque el préstamo estaba casi vencido. O sea nos financia pero pone trabas.

Eso explica en parte lo que Ud. está diciendo. De parte de la nación no había un interés de terminarlo, estábamos ya con problemas de la convertibilidad seria, no era competitiva la economía, la demanda de energía al estar privatizada había una restricción de uso porque había que pagar lo que valía y ese es un tema que hay que tomarlo. Entonces esa es una realidad que se da con claridad.

Y después viene una etapa del '98 al 2000 donde cambia la gestión, ahí prácticamente la EBY navega, no hay nada, no hay ninguna actividad. Viene el gobierno de la alianza e intenta, de alguna manera, con los técnicos de Argentina arma un programa que se llama PISMA, que se incorpora dentro del desarrollo de terminación y empieza a armar un cronograma que tiene que ver con las reales demandas de terminación del proyecto. Es decir, cuantas casas hay que hacer, cuantos puentes, etc. Y mete el tema medioambiental en

un panorama que, diría, es marketinero. Para decir: “Mira, tuvimos todo esto en cuenta” para que el Banco diga: “Si, está bien, sigan adelante.” Esto es más o menos la historia.

Después viene el tema de la salida de la convertibilidad. Después del PISMA, vine yo. Cuando vine había la gestión de Humberto, que fue el primero que tiene que ver con la zona. Un director que estaba involucrado con la zona. Que actuó en forma pragmática, dijo: “¿Cuáles son las obras claves que nosotros necesitamos para destrabar el proyecto?” Eran el cierre del canal Uapey, la planta de tratamiento de líquidos cloacales de Encarnación, la red de agua de potable de cloaca de Encarnación y hagamos viviendas. Había que hacer viviendas. Se planteó hacer Fátima y Carmen del Paraná que era un proyecto que se adoptó, era chiquitito, se podía manejar, no era una población tan conflictiva, podíamos trasladarla, se hizo la red de agua cloacal, era manejable. No era como Encarnación, que había que radicar el monstruo ese que era la zona baja.

Entonces ahí se arma el PEID 2002 que empieza. Yo creo que tiene una virtud que creo que después Oscar le dio vuelta y la usó: que es que empiezan a interactuar mucho más con la EBY. Esa EBY que Ud. describía con mucha claridad que era como un departamento estanco, tiene como un giro donde empiezan a tener protagonismos todas las patas. Está Buenos Aires, está Asunción, está Encarnación con el DOC., está Posada con el DOC., etc. Y se da una especie de gestión de muchos acuerdos. Hay un montón de acuerdos, donde dijeron si no nos ponemos de acuerdo en estos mínimos, de esto no se hace nada.

Entonces ahí se fijan algunas pautas que después se siguen manteniendo. Se largan los procesos licitatorios. Eso es así por un lado y por otro lado hay una espada de Damocles en la cabeza que es la contaminación Dos, que justo coinciden. Donde ya empiezan a haber las denuncias. Denuncian de la planta de tratamiento que se va hacer un montón de pautas en el cual al Banco Mundial se les ponen los pelos de punta. Porque para ellos tener un panel de investigación es casi la Gestapo. A los jefes de proyecto le toman las computadoras, le sacan los papeles, le sellan la oficina. Es una cosa muy traumática que le puede llegar a costar la cabeza. De hecho les costó la cabeza a varios. Entonces los tipos actuaron en forma aterrada y eso es muy complicado porque justo nos agarra a nosotros licitando con el BID. Y el BID, en esto hay que reconocerlo, nos acompaña mucho más. Porque tuvimos la suerte de tener un tipo, que había sido en ex Salto Grande, un tipo que conocía los proyectos y era el Ingeniero Diego Caminal. Ese tipo fue clave para destrabar esto. Digamos, su gestión.

Obviamente esta denuncia va a parar al BID. El BID hace una investigación más sui generis y no se involucra tanto pero avanza. Entonces nosotros licitamos, los préstamos estaban vencidos, tuvimos que pedir una prórroga especial en el año 2002, pero pedimos una prórroga ya con acciones hechas con los procesos licitatorios en marcha que eran revolucionarios frente a lo que no se había hecho nada. Habían pagado el contrato de consultoría, nada más.

Ahí se licita, tenemos la mala suerte que tenemos una impugnación en la obra del Uapey, que la hace Gualtieri, una empresa media paradigmática de acá. Nos llevó casi seis meses

discutir la impugnación. Tuvimos que ir al tribunal de disquisiciones de Washington pero ganamos. Eso se da en forma casi paralela cuando viene el cambio de gestión del 2003. Cuando el Arq. Oscar Thomas viene, viene con una visión muy clara de los problemas locales pero desconociendo los problemas que había acá. Acá no sabíamos para que lado correr.

Yo me fui y después volví y me tocó pilotear el tema del panel de investigación del Banco Mundial que estuvo en ascuas durante 2003 y 2004. Nosotros pensamos que el BID iba a ser más benévolo pero tuvo mucho más profesionalismo el Banco Mundial que el BID. El BID nombró unos consultores que eran un desastre. Pero finalmente zafamos de los dos. Hay una reunión clave que es la quinta RAM, una reunión de alto nivel que se hace entre el Banco Mundial, el BID, Argentina y Paraguay en Washington en septiembre del 2004. Las altas partes que forman parte de los acuerdos de propietarios y toda esta historia. Era la quinta, imagínense que se habían hecho cinco, y no se había hecho nada, esta era la definitiva. Ahí se presenta el PTY, que se utiliza como base el PEID, y el Banco decía que la EBY no tenía capacidad operativa para manejar semejante proyecto en tiempo y forma. Que los dos estaban desvirtuados, que había sido diez, quince años de una política errática y que no había garantía que se cumplieran los proyectos que nosotros estábamos planteando. Entonces ellos plantearon directamente una tercerización de la gestión. Eso no fue compatible con lo que pensaba el gobierno y lo que pensábamos nosotros. Que era meter otro problema más. Entonces lo que se hizo fue transformar lo que había sido la gerencia del PEID en la gerencia del PTY y se acuerda hacer una consultora que apoye la

gestión. Entonces ahí explica porque había dos organizaciones. Fue por esto. Aparecen en el PTY. Fue una lucha bastante interna, muy fuerte porque los proyectos estaban dentro del DOC.

Ahí tiene el origen esto, inclusive estaba mucho más fuerte el tocar el Paraguay. Para Paraguay, el toque era mucho más grande que el nuestro. Era prácticamente una intendencia paralela.

Los juicios de valor no estaban por acá solo, sino por Paraguay. Los paraguayos no van a hacer nada, no tienen ley de expropiación, la zona baja nunca la vamos a sacar, etc. Bueno, ahí se fijan determinadas cosas que se van desarmando en el camino, una de ellas era que las licitaciones iban a ser binacionales, que podían ser internacionales,... Pero paralelamente tuvimos la suerte de poder iniciar Uapey. La iniciación y la construcción de Uapey, con el aceleramiento del financiamiento por parte del BID permite que Argentina vaya armando sus números como para que parezca en algún momento el financiamiento del PTY. Ahí el 760 fue clave. Ahí se terminó la restricción que imponía Paraguay. Tuvo que comerse que se hiciera el proyecto, salió mucha más guita de lo que pensábamos por un detalle al margen, que no estaba apropiado. Y arrancamos con el Fátima que ya estaba en marcha cuando Oscar viene y Carmen del Paraná también. En cambio, en Carmen del Paraná, había intereses muy claro de Naite, que era uno de los consejeros, uno de estos políticos que tenía interés en que la cosa siguiera. Facilitaba las cosas. Ahí arranca, se plantea lo que iba a hacer el PTY en aspectos filosóficos, digamos, después algunas cosas se van cambiando de camino, y fundamentalmente hay algo. Se presenta un plan, se

presenta un compromiso que tiene que asumirse Argentina, y que tiene que asumir Paraguay. Es una agenda de trabajo. En esta agenda de trabajo, fundamentalmente lo que hace Argentina es presentar el Plan Energético. Lo presenta Daniel Cameron y lo apoya Debido atrás. Y esto por primera vez se da la sensación de que haya una decisión política. ¿Por qué? Porque Argentina necesitaba energía, y ahí está planteado que la dos primeras opciones son terminar Yacyretá y terminar Atucha. Esto es lo que genera el cambio de paradigma, digamos, de donde no se necesitaba energía a que Argentina visualiza el problema de energía y tiene que echarle mano a lo que venga y Yacyretá era lo que estaba más cerca con un proyecto que estaba bastante viable, estaba respaldado por organismos internacionales, se había demostrado que en un año se podría hacer un nuevo diseño, que habían obras en marcha, etc. Esto es lo que arranca Oscar cuando viene y mete ese tema. Y después bueno, él tenía claro lo que había que hacer, para vender el proyecto, esto es relevante.

- *Yo creo que él también lo que hizo fue que Yacyretá empiece a ser visible.*

Si, y sacarle la mala prensa. Estábamos muy estigmatizados, destigiados. Yo creo que exageradamente porque la política local a veces minimiza las virtudes y exagera los errores. Esto pasa en toda Argentina. Entonces ahí había un logro, y uno dice : “¿por qué ahora lo vamos a hacer y antes no? Con todos los planes que hubo...” Había un descreimiento muy fuerte. Y lo que hay que reconocerle a Oscar es que tuvo la muñeca necesaria como para visualizar que había que hacer algunos ajustes. Por ejemplo, si nosotros hubiéramos ido con la binacional, las licitaciones no las hubiéramos hecho. Los paraguayos hicieron sus obras,

nosotros hicimos las nuestras. De ahí en poco se tocan algunos de los conceptos que estaban dentro de la quinta RAM y de los compromisos, pero como los resultados fueron.... Digamos que cuando se hacen las cosas, después ya los instrumentos y la política quedan de lado. Si no se hubieran hecho, hubiera sido un desastre porque violentamos compromisos.

- *Para mí, por ejemplo, una de las cosas que me llamaba mucha la atención en este último Director, es que parece que tiene una relación mucho más cercana con Paraguay. Tiene un perfil mucho más ameno con el paraguayo. El paraguayo tiene sus características. No es lo mismo que te hable un vecino a que te venga otro que se baje de una nave espacial y quiera conversar. Él, por ejemplo, me había contado que ha tenido la primera reunión con el intendente electo en Encarnación. El intendente lo invita a almorzar a la casa y le dice, cuando hicieron la costanera, "Arq. Oscar, mire que yo llegué y gané las elecciones por ir contra Ustedes. Yo lo defenestré en toda mi campaña." Entonces le dice, "¿Usted me garantiza que Encarnación va a quedar igual que Posadas?" Porque también era esto, una vez que se empiezan a ver las obras, empieza a ser creíble. Y empieza a acompañar el resto. Porque es más, me dijo Thomas, yo tenía miedo de llegar y que me llenen de huevazos.*

Y si, nosotros tuvimos que ir a varias asambleas acompañando los bancos casi con la policía, fue duro.

- *Paraguay tenía esta resistencia.*

Si, en realidad, se mezcla todo. Cuando uno está en la política se buscan culpables, no anda el agua y la culpa la tiene Yacyretá. Se hizo el PDA y se cambió una cosa en el PDA, por ejemplo, una cosa que fue terrible, fue que se cambió la secuencia de relocalización que era por cota y se hizo en función de que se inunde la casa. Por el cual el tipo que estaba en la cota 82 le daban una casa y al que estaba en la 78 no. Entonces esto genera un ruido infernal. Esto por ejemplo fue una cosa que nosotros recomendábamos al Banco para que incorpore políticas, primero que visualicen que cuando hay un plan de relocalización forzada que haya políticas institucionales de viviendas en cada país. Y que si no las hay, que las compatibilice. Porque sino, hay un llamador en una vivienda gratis de frente a uno que la tiene que pagar. Después el otro tema es que se arme un plan y que realmente el plan se cumple. Porque si se cambia a la mitad del camino se termina en cualquier lado. Acá se hicieron los censos – va a ver que hay varios censos. Tuvimos que hacerlos porque no sabíamos cuanta gente había. En un momento tuvimos que definir cuantas casas tenemos que hacer. Tantas. Bueno hagamos un poco de margen, no sé cuántas....

- *Cuénteme, y ¿la consultora? ¿Haber incorporado a CYDI en el DOC no hubiese sido una opción?*

CYDI trabajó en la Central. Se incorporó en el PEY 2002. Pero acá hubo una decisión política de sacarla. Es una buena pregunta y es difícil de contestar. ¿Qué le puedo decir? Esta organización, no tanto ahora pero cuando yo recién vine, la consultora era un buen paraguas para muchas cosas.

- *¿Era como el sello de calidad o una cosa así?*

No, ni siquiera esto. Era como para decir: la responsabilidad cae en la consultora entonces yo tengo mis palmas más cubiertas. La consultora hizo cortes técnicos pero fundamentalmente si vos tenés mala contratista, no haces nada. Esto es la obra pública no es Yacyretá. Acá hubo empresas, las que hicieron los emprendimientos, los supieron hacer. Como Ud. vio, lo que pasó en Posadas, las empresas eran buenas. Si no fuera por esta estructura que nosotros tenemos en el PTY, no puede controlarse ni la mitad de las obras. Son poca gente, si la empresa se porta bien y cumple, vos vas bien. Si la empresa es mala, por cuanto vos tengas 400 tipos del otro lado no pasa nada. Yo creo más en la capacidad técnica de las empresas y tenemos una impresión compatible con esto. La consultora fue esto. Oscar en esto le dio más participación a la gente si bien el DOC por ahí quedó relegado. No a la gente local, sino a la gente de la EBY en particular. Pasa que Oscar tiene una conducción muy radial, por ahí no se visualiza en el conjunto pero sí, él siempre tiene sus dameros. Entonces determinadas cosas la maneja con alguien, no es la EBY asamblearia, es más radial la conducción. Me parece que lo hizo por una cuestión de no tener que dar explicaciones permanentemente. Y los resultados fueron buenos.

Yo trabajé mucho con él en el tema medioambiental y todo lo del Banco, muy codo a codo. Y lo que puedo decir, es una persona razonable y sensata cuando vos le planteas algunas cosas. A mí me tocó pelearme muy fuertemente para sacarle la restricción del enriquecimiento de la cota 76 que en realidad nosotros hicimos sin permiso y después tuvimos que ir a dar lección, fue mucho más difícil. Pero bueno, fue una linda experiencia y

ahí tomamos una decisión fuerte que fue una de mis recomendaciones que hicimos con el Banco Mundial: por más que hagamos lo que hagamos, el tipo está entrapado en su papel y nunca van a firmar ningún papel, entonces cancelamos préstamos. Oscar habló con Debido, habló con Kirchner y dijeron ¿cuánta gaita es? Qué sé yo. Le pagamos y vamos. Y nos fuimos.

- *Basta. Y se terminó.*

Y el BID se quedó.

- *¿Y tuvimos más autonomía al respecto, no?*

En realidad, a ver ¿cómo diría? La autonomía te la da el hacer. Si vos te sentas en una misión de vacaciones y no hiciste nada, se van a enojar con vos. Por más que seas muy bueno defendiendo, tengas la capacidad de oratoria y todo. Pero como yo siempre digo, si yo me paré de mano con el Banco Mundial no haciendo nada; ahora que hicimos, soy el soberbio más grande. Ni te acepto que me vengas a cuestionar. En esto sí, nosotros cambiamos un poco la metodología y me parece que acá hay una experiencia que yo no sé si una día la volcaré pero acá había muchas asambleas ¿no? Entonces ¿qué pasaba? Venían las misiones del banco, con mucha gente, porque esto era un proyecto de envergadura, entonces vos tenías políticas culturales, arqueológicas, de piscicultura, tenían un montón de personajes, habían hecho ellos un tete-a-tete con mucha gente de la organización, entonces como yo decía, sin rumbo, esta organización ¿qué hace? Cada uno va para su lado y cada uno mete su bocadillo. Entonces te encontrabas que había recomendaciones que eran de

terror. Entonces había firmas de ayuda memoria donde venían todos los paraguayos y todos los argentinos y nos quedaba chica la sala de consejo. Estos fueron los primeros ayudas memoria que yo vi, y fui en su momento y se lo dije a Schiavoni y a Oscar. Le digo: “Mira, Oscar, esto lo tenemos que manejar nosotros, yo no me puedo poner a discutir si los peces, si el tordo amarillo, me condiciona el recrecimiento, vamos para el lado equivocado.” Y esto, Oscar lo entendió enseguida. Y bueno, las discusiones las redujimos. De hecho, le cuento, una vez, estábamos en una ayuda memoria y me aparece un paro por completo sobre política de pueblos originarios, y yo digo al jefe de la misión “Esto ¿de dónde salió?” “Lo que pasa es que estos hablaron, uno de los chicos nuestros es de ahí, del asentamiento, habían hablado con un tipo y me habían metido en la política”. Y la señora del Banco lo hizo arteramente. Como no había un capítulo de cobertura, me puso para curarse en salud frente del panel. Y bueno desde ese día dije “Bueno, basta. No viene más nadie.” Y fue todo una discusión, lo sacamos pero fue duro. Después tengo una anécdota muy grande que le paso a Schiavoni cuando viene el primer panel de investigación del Banco Mundial, esto fue creo en el octubre del 2002. Viene el encabezamiento y dice que este es un proyecto que esta sospechado de corrupción, pusieron cualquier barbaridad de este tipo. Y ¿cómo firma esto? Entonces lo que hizo fue, le dijo: “Vos, ¿cuándo te vas?” “Yo me voy esta noche...” “No, no, te quedas acá porque mañana me vas a acompañar al juzgado porque vos decís que acá ha habido maniobras de corrupción, decime cuáles son. Yo no te voy a firmar esto.”

Te cuento el nivel de minimización que eran tomadas las autoridades y las desesperaciones del Banco Mundial de involucrar a la gestión nuestra. Esto fue la lucha. Fue muy dura. Porque se tomaban cosas muy de fondo. Que nosotros que estábamos acá a veces ni sabíamos lo que pasaba en Washington. Y en el Banco Mundial, en Washington, no nos defendieron muy bien. En cambio, en el BID sí. Nosotros aprendimos la lección, nosotros operamos con el representante del BID de la nación allá y nos salió bien. Pero bueno, aprendimos estas cosas. Pero era un proyecto muy enmarañado, también por nosotros. Esto no cabe ninguna duda. Después de leer todos los ayudas memoria. Voy viendo cómo, digamos, no hubo mala intención, pero estas son las organizaciones que se quedan, digamos, sin un rumbo claro, sin política, sin proyecto, con mucha capacidad de personas que tienen cierto nivel intelectual o de experiencia.

- *¿Faltaba marcar la agenda?*

No había agenda. ¿Cómo se terminaba este proyecto? No era ni siquiera como se terminaba, no se sabía dónde se iban a sacar los recursos.

- *Porque, si se necesita tanta gente y todos aportan algo, se necesita alguien que diga: "Bueno, paren. Sáquenme esto. Hablen con el intendente. Sáquenme esto de acá. Esto es de ahí."*

Claro, o lo hacemos pero no me lo escribas, no me lo pongas acá. En realidad la gestión fue hacer. Hicimos cosas de más, pusimos más reservas de lo que necesitábamos, relocalizamos más gente, hicimos, que sé yo, más puentes. Digamos, nunca fue una restricción, y creo que

esta es una virtud de Oscar, poner el punto en el menos. Si hay que hacerlo, se hace y punto. Y esto nos permitió destrabarlo. Destrabamos muchas cosas. Es lo que pasó. Esto es lo menos que se puede hacer.

Y otro tema, que sí, que Ud. Lo dijo, que fue muy importante es que tuvimos continuidad, porque desde el 2003 hasta ahora la EBY tiene el mismo consejo, tiene el mismo Director, tiene casi los mismos funcionarios, y esto implica tener ventaja de discusión con los paraguayos, porque nosotros somos los mismos, mientras ellos han ido cambiando.

Y después también tenemos un tema que para mí es muy importante, que fue Lugo. Lugo permitió, digamos, salir de la trampa de la discusión política. Vio que acá se podían hacer cosas y liberó muchísimas trabas. Yo le doy un poroto. Por más que algunos estén en desacuerdo con esta postura mía pero yo creo que sí, creo que fue mucho más fácil.

Esta es una organización muy interesante, porque es espejo. Si se estudian las teorías de la organización, esto no existe. Que uno ponga la plata y los dos tengan los mismos derechos, esto no existe en ninguna parte del mundo. Es increíble.

- *Y que encima reclamen. El paraguayo tiene memoria corta.*

Si, y aparte es como el que se va no hace beneficio elementario, le diste esto pero vuelve a reconstruir todo. Bueno lo que está pasando ahora.

- *Empieza de cero.*

Lo que decía es que, a nivel de mandos medios y de la estructura, hay buena relación. Yo trabajé mucho, debo ser uno de los pocos que trabajaron porque todos los problemas estaban en Paraguay. Yo me tuve que estudiar todo lo del paraguayo. Y realmente digo, me apoyaron. A veces yo parecía paraguayo. Esto lo reconocen. En momentos en que había muchas tensiones, como, por ejemplo, en el 2004. Todavía no podíamos salir de acá, varias veces pedimos información, la pedí yo, y si bien estaban cortadas las comunicaciones, me las mandaban. Esto, nobleza obliga, lo digo. Nos recibieron bien a pesar de que había líos. Cuando había una agresión media externa, como era el tema de los paneles, las denuncias, por ahí notamos que había más con la Argentina. Yo lo experimenté. Obviamente a veces tuve a defender cada causa que no tenía ni pie ni cabeza. Y esto lo valoraron, dijeron: “Este tipo se puso la camiseta y nos defendió”.

- *Hablé con el informante n° 5 y de la gestión. Después con el informante n° 6 desde el lado de la consultora que es muy técnico y tiene una idea muy clara de lo que pasó. Aparte es un enamorado del proyecto, tiene una fascinación. Hablé también del tema de las relocalizaciones que a mí también me ha tocado vivir. Entonces me faltaba el tema del Banco Mundial.*

El Banco tiene mucha influencia en este proyecto. El Banco Mundial tuvo mucha influencia y lo despedimos en el 2005 y el BID nos apoyó. El BID fue clave. Lo digo y lo destaco porque si no nos hubiera financiado Uapey cuando no teníamos una moneda, estábamos en el horno. Porque la matriz energética hubiera ido para otro lado y hubieran puesto la plata en otro lado. Estuvimos ahí justo en el momento justo, yo esto lo promovió Daniel Roversa,

el que estaba muy cerca de Cameron y nosotros tuvimos los papeles para llevar. Estaba algo para mostrar, no es que nosotros fuimos ahí con nada. Había gente, de hecho había una reunión. Y la quinta RAM. Todos estos compromisos se dieron, se cumplieron.

- *¿Usted tiene alguna opinión sobre la demora de la construcción? ¿Piensa que se podría haber terminado antes?*

Sí, seguro. Sí, sí. Que haya habido dificultades vinculadas a los aspectos económicos no implica que los proyectos no se puedan hacer. Se han hecho cosas tan grandes como esta. Creo que sí. Sí, sí.

- *¿Cómo era la relación entre Argentina y Paraguay?*

Ya contesté, esto ya está, sí. Este es el tema más complicado para escribir.

- *¿En qué momento Usted percibió que Yacyretá tuvo más cercanía con el gobierno nacional?*

Yo creo que hay dos periodos, y el otro no lo conozco, puedo opinar sobre lo que leí. El primero es cuando se toma la decisión de hacer la obra principal, y el segundo cuando se toma la decisión de terminar el proyecto. Son dos. Domínguez y Thomas. Con el gobierno nacional, Menem y Kirchner. Si, sino no se hubiera terminado. Están las dos cosas juntas.

- *Y ¿qué relación había entre Yacyretá y el gobierno provincial, local? ¿Dónde vio mayor cercanía?*

Ahora. Creo que indudablemente ahora, en este último periodo. De ambos lados.

- *¿Percibió que esto incidió?*

Por supuesto.

- *¿Cuántos planes de construcción y de terminación conoce o participó? ¿Eran muy diferentes entre sí?*

Bueno, el PISMA es un papel que fue la base del PEY. Y fue después el PEY la base del PTY. No, no eran muy diferentes. Lo más importante que destaco es que se contemplaron ya ahí adentro los aspectos sociales y medioambientales como tales. No solamente la construcción de viviendas sino todo lo que era el apoyo al traslado, y todo esto. Y del punto de vista del medio ambiente, ya ahí se fijaron presupuestos operativos para el PPMA que siguen siendo institucionales, digamos. Al margen de que se termine la obra o no, están. Ahí es como que fueron planteados también en términos marketineros. En la quinta RAM va a ver que hay un acuerdo de la reformulación del PARR, esto es muy importante. Esto es lo que habilita la posibilidad de tener otras fuentes indemnizatorias más allá de lo que era la vivienda, pagarle qué sé yo, había varias opciones. Esto fue importante. Era un menú más amplio o mixto. Fue una herramienta de gestión diferente. Que permitió blanquear cosas, de otra manera. Aparte, era la vivienda de los hogares que habían crecido y habían tenido hijos.

- *¿Cuál es Su opinión sobre el último Director Ejecutivo?*

Es buena, muy buena pero la mía es una opinión muy sesgada (ríe).

- *¿Ud. cree que haber tenido un Director Ejecutivo local fue importante para la terminación de la obra?*

Sí, yo creo que hay dos requisitos: que seas un director ejecutivo de Posadas es condición buena y necesaria pero si no tenés una vinculación con el gobierno nacional como la que tuvo Thomas, no sirve. Podes poner el mejor de los gerentes misioneros pero si no hay vínculo con el gobierno nacional sonaste. Me parece que Oscar ganó su espacio con el trabajo y creo que por esto lo respetaron. Fueron cosas que se programaron y se hicieron. No hay muchas cosas en Argentina que se han hecho, no son tan grandes. Atucha está recién andando con líos, nosotros teníamos hace rato muchos más complejos, lo nuestro era técnico, lo nuestro era la gente. Tenía una historia atrás, binacional, paraguayo-argentino, lo otro es local. Lo otro es mucho más fácil de hacer una obra local.

- *¿Hay algo que no le haya preguntado que considera importante aclarar?*

Sí. Para mí, el desafío de cómo esta organización pasa. ¿Cuál es el futuro de esta organización? Todavía, me parece que esto está pendiente. Hay un futuro pendiente, y somos nosotros. ¿Vamos a administrar la central? ¿Cómo van a quedar todas las obras que hemos hecho? ¿Cuál es el vínculo?

Hay que firmar el convenio. No creo que Yacyretá deba perdurar en Posadas como estructura. Lo que parece que es un gran desafío es como esta gente que trabajó y que conoce el tema se incorpora en algo que no sé qué es. Y tiene que trabajar. A ver, hablaría mal de los posadeños, o de los misioneros, que no haya un interés para preservar la

inversión. Me parecería muy bueno corte, que Yacyretá se tiene que hacer cargo de todo. Bueno, en parte sí. Pero ahí hay una apropiación, una plusvalía que se generó en toda esa zona, del punto de vista del valor monetario de las propiedades y todo esto. Entonces debería la municipalidad cobrar una tasa mayor a estas viviendas. No sé. Me parece que tiene que haber una vinculación de este tipo también. Yacyretá tendrá que poner sus recursos en las cosas que tendrá que poner. Misiones se hace cargo de esto. Porque sino ahí sería dramático que en 10 años estemos discutiendo que están los puentes rotos. Que es muy de Argentina. Es algo que yo diría que tal vez este en la cabeza de Oscar. Pero nosotros en víspera de una finalización de gestión, nadie sabe lo que va a pasar a fin de año. Me parece que deberíamos trabajar en algo. Esta es mi visión. Capaz que la tiene pensada.

Creo que tengamos tiempo para poder implementar algunas líneas. Yo creo que es fácil. Acá si el problema es salarial finalmente, porque hay asimetría, habría que incorporarlo en algunos espacios de la provincia y respetar lo de la gobernación y punto. No es mucho. La gente no va a bajar el sueldo o lo vas a echar a la calle. Es un tema difícil, no es fácil.

Me parece que hay que tenerlo en cuenta. La organización de la central para mi tiene que ser ya un proyecto de generación de energía. Tenés una empresa, esto ya se terminó. No puede seguir como está. Y después, lo de los proyectos, yo creo que también no se toma esta decisión porque están pendientes si se va a hacer Corpus, si no se va a hacer Corpus... Me parece que nosotros ya estamos pensando un poco más lejos. Que Misiones no aprovecha de la posibilidad de hacer Corpus es grave. Y ya es grave lo que perdió porque esta zona hay que hacerla en el lanzamiento y después nadie le presta atención. Aparte

Corpus es básico, es parte de Yacyretá. Se quedaban enredados en esto del previsito. Es una tontería. Es una opinión personal. A mí me asombra Misiones. Yo soy pampeano, yo vengo de una provincia que tiene un tercio con lluvia, no del nivel de Buenos Aires, pero si, con un cierto nivel de lluvia y dos terceras partes de la provincia con desiertos sin agua. Para nosotros el agua es algo crucial. Yo creo que Misiones no tiene ni siquiera una Secretaria de Recursos Hídricos, una Dirección de Recursos Hídricos. Tiene, digamos, un potencial ahí adentro que no lo institucionaliza y me asombra. Teniendo recursos naturales impresionantes, y ni hablemos de Corrientes...

### **Entrevista Informante N°5**

*¿Por qué, en Su opinión, Yacyretá terminó después de 40 años? ¿Piensa que se podría haber terminado en tiempo? ¿Por qué? ¿Según Usted, cuáles fueron las razones del atraso?*

Yo te voy a definir una de las causas fundamentales de que el emprendimiento no se haya hecho en tiempo y forma, esto radica en tres o cuatro factores:

- i. El proyecto original era faraónico y por otro lado la matriz de financiamiento que definió Yacyretá para implementar el emprendimiento era ilusorio.

- ii. Lo que marcó también las vicisitudes de Yacyretá fue la gran prolongación en el tiempo de su materialización y eso está atado a los dos factores anteriores.
- iii. Uno de los socios (Argentina) fue arrastrado por las circunstancias a actuar como financista y esto que te digo tiene que ver con la matriz de financiamiento ilusorio. ¡Todo está ahí!

Hubo una serie de historias antes de que se llegue al proyecto avanzado de la comisión técnica mixta. De golpe se firma el tratado y se crea la Entidad Binacional Yacyretá y le dicen: *Empiecen*.

Bueno Yacyretá recibe el anteproyecto avanzado que tenía que transformarse en proyecto ejecutivo. Un anteproyecto avanzado es aquel que define las características de todo lo que se va a hacer pero no es lo suficientemente desarrollado como para salir al día siguiente a realizar la construcción.

Lo primero que tenía que definir Yacyretá era si continuaba con quien había hecho el anteproyecto y definieron que sí, ya que no iban a empezar de cero otra historia. Esto fue desde 1958-1974, es decir fueron 16 años, pero en el medio hubo un montón de cosas que explican lo que pasó. En 1974 cuando Yacyretá recibe el anteproyecto no tenía nada más que el tratado. Era una empresa inédita en su forma con un proyecto que debía transformarse en ejecutivo y tenía que llevar una obra adelante. Ya de por sí, la tarea era

titánica, se impuso hacer la obra en ocho años y no solamente eso sino además la clave de la matriz financiera que se le impuso.

Cuando se analizan las primeras resoluciones (acá es donde se define esa matriz financiera de la que hablo) iba a ser más o menos así: el 80% de su financiamiento iba a ser de empréstitos internacionales y el 20% de lo que ellos llamaban recursos internos, ergo acuerdo de las Altas Partes (ambos países por igual financiarían ese proyecto).

No resultó nada de eso, ¿por qué? Porque salieron a buscar (el Comité Ejecutivo es decir los directores) fueron a Europa, a EE.UU., al BM y BID. Todos tenían buenas intenciones de apoyar el financiamiento, volvían con cartas de intención logradas, pero el Sr. BM y el Sr. BID se tomaron su tiempo y los otros bancos decían: No, hasta que el BM y BID no firmen, nosotros no pondremos dinero.

Dentro de las primeras observaciones de los bancos fueron: Mire Yacyretá, yo creo que su proyecto es demasiado grande y muy costoso. ¿Por qué en vez de 30 trabinas no hacen 20? Y de esas 20 maquinas, solo 10 y las otras 10 deje más adelantes para completar las obras civiles y además, ¿por qué no elimina el dique compensador proyectado aguas abajo?

¿Sabe lo que significaba eso? Hoy en día nosotros tenemos la tecnología y esquemas de procesamiento informático y desarrollo agilísimos, pero en ese entonces tuvieron que rehacer todo el proyecto, hacer campañas, moverse,... La zona de proyecto abarcaba entre costa y costa más de 30km. Imaginen el rio puro sin nada y uno tenía que moverse entre los saltos con un gomón con la lancha para rever todo.

Tuvieron que rehacer todo el proyecto y el tiempo empezó a correr y no venían los créditos y ¿con qué cree que funcionaba Yacyretá? Con aportes de la Argentina que saca del presupuesto de distintos ministerio para gastos corrientes que eran gastos improductivos porque no se producía nada.

Yacyretá se propuso empezar la obra en 1975 y terminarla en 1983, ya estábamos en el año 1976 y con el Golpe de estado cambian todos los funcionarios. El nuevo gobierno decide iniciar los campamentos, es decir la obra previa para poder después hacer las obras.

En esa oportunidad, ya llevaba funcionando y gastando plata organizándose, el gobierno argentino tenía que tomar una decisión, no venían los créditos. Todo eran promesas y un proyecto en modificación constante. Entonces la Argentina decide, arrastrada por las circunstancias (por eso que fracasa la matriz financiera) y se transforma ella misma en prestamista y ahí viene un elemento clave, se convierte en garante de los créditos que en adelante iba a pedir Yacyretá y además se transforma en prestamista de la empresa.

Es un elemento clave entender eso. Primero las circunstancias que llevaron a que el proyecto se modifique sustancialmente y además el fracaso de la matriz financiera.

Ahora si argentina se transforma en banco, ¿qué espera de esa conducta el Banco? ¿Cuándo la Argentina sufre cambios de gobiernos, sufre crisis económicas, híper inflación? Va a trasladar a todos los escenarios donde está su propia historia.

Entonces el flujo de plata venía de acuerdo a las circunstancias de Argentina y a su vez el país saca recursos de otros proyectos (Chocón Cerro Colorado) para aportar ahí, salió a

tomar ella misma créditos para afectar a Yacyretá pero no escapó a su propia historia (no porque lo haya planificado). Pero lo real es que después nadie vino a suplirla como prestamista del proyecto.

Ahí está para mí la cuestión, había un proyecto que había que modificarse sustancialmente: la central que hoy tenemos no es la que dice el tratado. En el tratado decía que la central era una central empuntada que significa que tiene que tener la infraestructura preparada para tener mucha potencia instalada para incorporar energía al mercado (su máxima capacidad) en el momento de mayor demanda de energía. Por eso estaba proyectado en principio un dique compensador aguas abajo. Entonces el dique compensador estaba 150km más abajo y para eso había que construir un gran dique con protección costera para los municipios, había que inundar casi más de la mitad de lo que había que inundar aguas arriba.

Entonces era un proyecto mucho más caro y los bancos no veían bien como venía la mano para financiar un proyecto tan caro y lo que hace es que va llevando la demora del préstamo para que se achique y sea más viable desde el punto de vista financiero.

Ese fue el fondo de la cuestión. Entonces ¿qué pasó después? Tenemos 20 turbinas y no 30, no tuvimos un dique compensador y se terminó transformando en una central hidroeléctrica de pasada. Cuando en el primer proyecto se podía acumular agua y en el momento de mayor demanda largar y trabajar a toda potencia y luego volver a trabajar a media máquina recuperado el embalse.

¿Qué pasó con las demoras? ¿Cómo impactó eso?

Primero, el alongamiento del plazo, hay que mencionar que pasó en el ínterin. Los golpes de estados, recuperación de la democracia, débil económicamente, hiperinflación,... Todo eso afectó. Las obras nunca se pararon, cuando empezaron nunca pararon. Lo que se prolongaban era las reprogramaciones, ¡no sé cuántas veces! Creo que fueron 14 veces las reprogramaciones que eran acomodadas a las circunstancias de los banqueros (que era la Argentina).

Después, ¿qué pasó? Hay un período político en Yacyretá que fue desde 1979 hasta 1989, ¿qué pasa entre los dos países? Bueno, por el lado de Paraguay se va Stroessner quien tuvo fuerte presencia decisoria en Yacyretá (lo testimonian las actas del consejo de administración). El consejo en ese momento y hasta que las cosas comienzan a ser ejecutables fue clave. Como hoy es el Comité Ejecutivo, en la primera parte fue el Consejo de Administración. Este trazo, todas las políticas no solamente inducían las cosas que habrían que hacer, en las actas figuran estas negociaciones. Por ejemplo se decía: *Che, estamos trabajando con técnicos prestados de otros sectores, estoy quitando toda mi materia gris de otros ministerios (eso decían tantos los Argentinos, como los Paraguayos). Tenemos que contratar otros técnicos y para eso contratemos una consultora que se encargue de la selección.* En otra acta decía: *Bueno, acá no pasa por traer una consultora que haga y ejecute el proyecto, yo también tengo que hacer rol, controlar, saber que eso yo pueda seguir y controlar diariamente, hay que hacer una auditoría interna y bueno, ¿cómo se hace?* Y así iban pasando los años.

Había toda una dinámica de organización y ordenamiento, y a la vez era una tarea titánica ya que la empresa estaba partida en cuatro lugares en una época que no había facilidades de comunicación y no sabe lo importante que eran las comunicaciones, las discusiones había sobre las comunicaciones, antenas, traslados de gentes, radios. Esto cuento para contextualizar en el tiempo.

Del lado paraguayo, el canciller Carlos Zaldívar que era el mismo tiempo senador de Stroessner y cuyas instrucciones que recibía era velar para que el Paraguay en ningún momento se comprometiera a poner un solo dólar. Por ejemplo, cuando se estaba defendiendo el prestamos 760 ante el Banco Mundial, mandan a los Directores Ejecutivos a negociar y además viaja este canciller.

A su regreso, el Director expone lo que había conseguido en el Banco Mundial, pero dice que el Banco pone como requisito que Paraguay saliera como co-garante. Zaldívar que era la voz y el oído de Stroessner dijo: *No, Paraguay no firma nada que iba a ser garante si no prestó nada, vuelva señor a renegociar con los bancos ya que Paraguay no acompaña esa postura.* Así que las negociaciones volvieron a punto cero. Un proyecto incierto en un tiempo incierto con un financiamiento incierto en una obra donde había que cortar un río,... No se puede parar, no hay lugar para este tipo de incertidumbres.

En 1989 cambian los gobiernos. En Argentina y con un discurso distinto a lo que finalmente hizo, Menem abre al país el ingreso de capitales (todos contentos) pero ¿qué hace con Yacyretá? Dice primero, tenemos que terminar como sea y eso está escrito. ¿Qué

pasa con Paraguay? Viene gente que no conocía nada y con gente del lado argentino que sabía muy bien lo que tenía que hacer y en dos años y monedas ordenaron todo. Es ahí cuando aparecen las notas reversales de 1992, para todo para reordenar. Señores, tenemos que actuar. Yacyretá tiene que tener paso cierto para entrar a operar y empezar a facturar recursos, generar energía. Tenemos que llegar a dos instancias de mínima, operar a nivel de cota reducida que nos permita dejar de vivir de préstamos y enfocar después la terminación del emprendimiento. Operar a un nivel de cota reducida que permita dejar de vivir de prestado y enfocar después sobre la terminación del emprendimiento.

Pero a su vez, en el ínterin cuando ese acuerdo plantea el ordenamiento 1992, se crea el achicamiento del gasto corriente de la empresa.

El enfoque era para terminar el emprendimiento por eso hay un reordenamiento financiero. La Argentina dijo: *No voy a reconocer el valor de la energía al valor del mercado, le perdono los intereses a Yacyretá pero con el afán de terminary* dijo en 1994, *tenemos que empezar a generar energía. En 1998 esto tiene que estar terminado.* Y lo cumplieron y hasta acá llegamos, tenemos que privatizar el gerenciamiento para conseguir financiamiento para terminar las obras complementarias y esta gente se va a cobrar con la generación de energía. Así fue que llegamos a 1994 con una turbina colocada. Cada 72 días entraba en funcionamiento una nueva turbina y al mismo tiempo largan la idea de privatizarla.

Entonces la municipalidad de Posadas presenta un amparo y le dicen *Miren, no hagan nada hasta tanto no se realicen las obras complementarias* y la Corte Suprema, con una velocidad inusitada, dice *Pruebe los daños y después demande* ya que esto era parar todo hasta que se hagan las obras y con eso fracasaría el intento de privatización. Domínguez en su momento mandó a estudiar la posibilidad de inundar y después empezar con las obras de tratamiento costero.

Cuando fracasa la privatización, Argentina abandona el proyecto. Con una simple nota, Bastos le comunica a Paraguay que él ha decidido por instrucciones políticas de la Argentina, que ella se retiraría del financiamiento del emprendimiento y ahí queda todo funcionando a cota 76. Estuvimos en cota 76 hasta el 2006 y eso fue gravísimo porque después nadie se dedicó a hacer nada, vinieron todos los cambios de gobiernos y eso fue grave para la central. En 1998 hubo un panel de expertos para analizar los acontecimientos entre los años 1994-1998 en las turbinas. Esos están archivados en la central y los encontramos recién en el 2012 y aconsejaban como operar la central a cota reducida. Fijaban protocolos cuando nosotros contratamos a las universidades en el 2006 para que ellos investiguen. En este tiempo, es decir después de 1998, no había bajada política porque en la época de Menen había una decisión política concreta, cuando vinieron a hacer los campamentos para la construcción en la época de los militares también hubo una decisión política concreta de hacerlo.

En el caso de la traza, es que la original debía ser una línea recta pero con eso se inundaba mucho territorio paraguayo y ellos no querían perder sus campos arroceros entonces iban

metiendo la uña y esa iba retrasando. Cinco trazas se llegaron a discutir y después la última discusión fue sobre el canal Aguapey y ahí se salvaron otras 20 mil hectáreas. Es razonable que se plantee esto pero en un conjunto de tantos cambios, este era uno más.

*Usted asume en el 2003 y ¿qué encontró?*

Vi una empresa inconclusa, desfinanciada y una demanda de las partes que invirtieron y que necesitaban energía.

*¿Cuáles son los condimentos que tiene el mismo problema pero con distinto resultado?*

Antes de entrar, yo no conocía el proyecto desde el lado del afectado, ya que yo trabajaba en la municipalidad de Posadas donde hasta hubo cabildos abiertos por el tema Yacyretá.

*¿Sabe por qué? Porque en 1977 se hizo una medida de no innovar en toda la zona costera que iba a ser afectada por el llenado del embalse y ¿qué pasó con eso? La municipalidad dejó de cobrar las tasas e impuestos inmobiliarios y por lo tanto dejó de recoger residuos, de proveer de alumbrado eléctrico. Yo me acuerdo que por ese entonces vino a verme una colega amiga que tenía una casa heredada de los padres en zona de afectación, y me contó *a vos te parece que me tuvieron en terreno sin poder hacer nada, abandonado* (no podía hacerse mejoras tampoco) *y ahora, ¿me quieren pagar dos pesos? En su momento me desarmaron la casa y ahora, ¿no me reconocen nada?**

Eso me quedó muy gravado. Esa era la esencia del daño que producía el retraso de la obra, nosotros como municipio teníamos 300 mil hectáreas urbanas de las cuales Yacyretá había

afectado 1.700 a lo largo de todo el territorio costero. No inunda pero afecta para inundarlo que impide el uso y las mejoras de esos terrenos con una medida de no innovar y encima compra unas 500 mil hectáreas para construir sus barrios. Ese imparto generó que la ciudad se expanda indiscriminadamente y que en la ciudad no se puedan aplicar las normas, se lotea por todos lados y la ciudad crece de forma desordenada. Nos piden que recojamos basura, que hagamos pavimentos, que llevemos aguas, que pasen los colectivos,... Ahí está el daño que puede ser cuantificable.

Yo al principio y por desconocer y hasta que estuve acá en Yacyretá, yo sostenía de que Yacyretá no tenía claro lo que había que hacer, por eso no hizo y abandonó este lugar. Pero no es así. Después de haber leído mucho, de haber investigado mucho, puedo decir que desde el primer momento, Yacyretá empezó a discutir el problema de las obras complementarias y el tema ambiental fue recurrente, fue de los temas más tratados en Yacyretá, el tema es que no se trató es el que yo estoy contando ahora y pasó el tiempo. En el escenario urbano se incrementaron los problemas. Las zonas urbanas y periurbanas que en ese momento fueron de una manera y luego fueron cambiando, se transformaron en lugares que eran rurales, se transformaron en urbano o periurbanos, se agudizaron los problemas entonces las soluciones pensadas ya no eran viables.

Entonces Yacyretá en su afán de no decir que no hacía nada, dividió en dos consultoras el estudio del tratamiento costero (1997), se contrató por un lado lo geopolítico y por el otro el estudio de desarrollo del tratamiento costero de las ciudades, es imposible separar dos estudios que están tan íntimamente ligados entre sí. Claramente era un negociado tanto fue

así que la empresa Coti que era la encargada de hacer los estudios, los hizo tan mal que se le terminó rescindiendo el contrato. Y por otro lado la empresa que tenía que trabajar sobre el proyecto del tratamiento costero, presentó sus proyectos “a ojo” porque no contaban con los datos necesarios, de hecho me fueron a ver a mi a la municipalidad para pedirme información (en ese entonces yo era secretario de Planeamiento de la municipalidad).

Hasta 1998 no había proyectos de tratamientos costeros, ni obras complementarias; habían estudios incompletos pero no proyectos. Habían bosquejos, ideas, relevamientos de casa. ¿Sabe por qué? Porque Yacyretá toma la decisión de sacar a Cidy a hacer esos relevamiento, pero luego los desvinculan de esos trabajos para que se aboquen 100% a las obras de la central y Yacyretá se encargaría de hacer las obras complementarias que lo único que se hizo fue proyectar los barrios para los relocalizados pero no todo el plan de protección costera.

El director ejecutivo es nombrado por el presidente, pero acá es la primera vez que un presidente acuerda con el gobernador local y ese acuerdo se mantiene. ¿Sabe cómo surgió? Néstor y Rovira eran muy amigos en la liga de gobernadores peronistas en la época de De La Rúa, es más el propio Kirchner fue el que convence a Rovira a patear el tablero y pelearse con Puertayde ahí Rovira negocia con Néstor. Con Yacyretá, a pesar que las cosas se terminen, se necesita compromiso y que ese compromiso sea sostenido en el tiempo.

La mayor prolongación en el tiempo de mi situación en el cargo permitió que el proyecto que nosotros creíamos se pudiera hacer en cuatro años, y se atrasó a seis porque llevaba tiempo ya que se trataba primero de construir confianza.

Me acuerdo una vez reunido con el Ministro De Vido, le dije *Ministro, Ud. me va a dar un contenedor de dólares y yo no le aseguro que pueda hacer la obra porque yo tengo que previamente revalidar política y territorialmente la credibilidad del proyecto. Fueron tantos los engaños, tantas las mentiras y tanto el olvido, el manoseo a intendentes, gobernadores de las dos márgenes que nosotros primero debemos reconstruir esa confianza*(cuatro años llevo la negociación política y territorial).

Y además yo le iba entregando al gobierno, lo que esperaban de mí: más energía.

En el 2006 subimos de cota 76 a 78, ¿sabe lo que fue subir esos dos metros? Fue cambiar un paradigma, nadie creía lo que yo les decía en las reuniones, donde asistían ex secretarios de energía, y no daban crédito de lo que yo decía, les contaban como veían terminada la obra después me invitaron cuatro veces más y la última fui para contarles que habíamos terminado y ahora me vuelven a invitar porque quieren que les cuente lo que va a venir, es decir Yacyretá logró todo este tiempo recuperar una significación importante de lo que representa para todos, lo que nunca tuvo o lo que en algún momento un fulano depresión y nombró a la obra como el monumento a la corrupción, frase que fue pronunciada y repetida hasta lograr los efectos ya que su objetivo era que se cayeran todos los créditos y así privatizarla y que caiga su valor.

Yo creo que se puede ser muy extenso o muy concreto con Yacyretá. Yacyretá fue un proyecto imponente con una financiación irreal. Después de Menem nadie vino acá a hacer otra cosa que no fuera negocios. Yo vine con una intencionalidad explícita y acordada políticamente...

Lo primero que hice fue conocer la empresa, llamé a encargado de cómputos y le dije, *Yo quiero la mejor notebook que encuentres en el mercado y quiero tener Yacyretá ahí adentro. ¿Qué es eso? Escanéame todos los balances desde el primero hasta el último. Yo quiero leer y conocer todo.* Y comencé así, al mes yo tenía una radiografía, al mes sabía que en un año para adelante íbamos a estar por primera vez en la historia en default, empecé a conocer estructuralmente y organizacionalmente y financieramente la empresa. Y cuando estaba en ese ínterin le dije a Carlos (*Rovira*), *Mira, estoy en una empresa que antes que yo entre facturaba 220 millones de dólares por año y me pesificaron las tarifas, no me pagan y hoy estoy facturando 90 millones de dólares anuales. Schavoni calzó unos plazos fijos que habían más todo lo que yo iba a generar por lo que yo en un año estoy fundido y no puedo ir a decirle a Kirchner: me tenés que aumentar las Tarifas, así que yo voy a propiciar algunas medidas que al principio no van a mover la aguja pero después le voy a demostrar que si no me mejoran las tarifas no voy a poder avanzar.*

Carlos llamó a Néstor y le dijo *¿qué me entregaste? Esto es un desastre, no te preocupes, yo te voy a dar una mano.* En ese ínterin yo tomaba medidas de contención de gastos y ahí es que le digo al Ministro de suspender el contrato con la consultora y el tema de los seguros contratados. Me acuerdo que en el medio de toda esta historia, viene Petrolero (que

en ese momento era mi Secretario del Comité y me dijo, *Arq., quiero hacerle una observación, Ud. es el presidente de una empresa y Ud. en realidad está haciendo de gerente, Ud. no tiene que hacer de gerente.* Y yo le conteste, *Mire, yo en todos los cargos públicos que me desarrollé, nunca me guié por asesores, yo tomo contacto con el problema y busco soluciones y acá lo que faltó en toda la historia de Yacyretá fue el gerenciamiento. Yo no vine acá a hacer lo que otros hicieron, a sacarme fotos con los diputados, a asistir eventos en las cancillerías,... Yo vine a hacer las obras, porque señor, la historia va a cambiar de acá en adelante.*

Acá se vivió siempre de los créditos, hay sectores de esta empresa que se dedicaron a hacer relaciones publicas con los bancos pero ahora hay una caja única y esa caja ahora la maneja el presidente y esta es una empresa del estado en la que yo tengo que ganarme la validación del Poder Ejecutivo para obtener plata y eso fue lo que los anteriores no hicieron, no se tomaron el trabajo de gerencia, era lo que faltaba hacer.

La empresa quedó varada cuando Bastos mandó esa carta y nadie quiso ponerle el cascabel al gato porque todos daban por sentado que Yacyretá quedaba a cota 76. Entonces todos los que vinieron acá no tenían ni un mandato político ni un compromiso político, lo que tenían era libre albedrio de hacer lo que les pareciera mejor.

### **Entrevista Informante N° 6**

- *¿Por qué, en Su opinión, Yacyretá terminó después de 40 años? ¿Piensa que se podría haber terminado en tiempo? ¿Por qué? ¿Según Usted, cuáles fueron las razones del atraso?*

Después de 1979, cuando se separan las obras complementarias de la principal es cuando comienzan los retrasos en la construcción. En su momento creo que fue una buena decisión en el contexto histórico. Lo que la entidad quiso resguardar para sí fue todo el tratamiento social, institucional y político que traían aparejadas las obras complementarias.

*¿Pero a la larga no fue una buena idea, por qué?*

En 1980 se reformulan los nuevos contratos con la nueva consultora formada.

En 1982 se sale de la guerra de las Malvinas y había un block-out hacia la Argentina, por decisión exclusivamente internacional. En este fue un impulsado principalmente por los militares y el gobierno radical no tuvo otra opción que arrancar con el contrato, sin embargo en el 1983 no había mucha confianza en que ejecutara el contrato YC1 por su complejidad.

Una vez iniciado esto sería difícil de desandar. Entre el '85-'86 la obra empieza a tener importancia con el desvío del río para el proyecto. Cuando esto ocurre, es decir, cuando se produce el desvío del río ya sea para los estudios preliminares como para el recrecimiento del embalse, son puntos de no retorno, y en el medio de esto nuestro país ponía en marcha el plan austral en una situación muy parecida a la actual, donde los comerciantes

aumentaban los precios por especulación no como parte de un razonamiento técnico y el plan austral vino a sacar la parte especulativa y en ese marco se contratarían las partes de electromecánica.

Entre 1987-1988 con otro periodo inflacionario que termina con una hiperinflación que precipita la salida de Alfonsín del gobierno, y asume Carlos Menen como presidente electo se decide focalizar todo a la ejecución del contrato principal dejando de lado las obras complementarias (quedan paralizadas). Yo creo que hasta esa fecha no se habían realizado ninguna de las obras previstas.

Con la asunción del presidente Menen aparece la triste frase, MONUMENTO A LA CORRUPCION. Hubo una idea de paralizar definitivamente la obra y de esa época recuerdo un informe que leí de la consultora (yo todavía no era parte del proyecto) que si las obras eran paralizadas en ese momento, eso representaría una pérdida total de todo lo que se habría construido hasta ese entonces. Entonces aparece el primer plan de terminación de Yacyretá que preveía la colocación de la primera turbina y puesta en funcionamiento a cota de diseño para septiembre de 1994.

¿Por qué se plantea esto? porque todas las partes contratadas a partir de todos los contratos de ingeniería y electromecánica ya estaban siendo construidos, es decir: las turbinas, las compuertas, las ataguías, todo estaba en proceso de construcción. Por otro lado ya se sabía que las obras complementarias no iban a estar en el plazo previsto para así poder trabajar a cota de diseño.

En 1991 el licenciado Domínguez quien era el Director Ejecutivo tomaba decisiones de acuerdo a reuniones mensuales que eran realizados en las sede de Itu y de Ayolas, estas tenían un temario específico y en las mismas concurrían los directores técnicos de ambas márgenes, los jefes de DOC y los representantes de la consultora, y nos tomaba examen. Todas las reuniones concluían con unos sandwichitos y luego una recorrida por la obra porque el director ejecutivo quería saber si lo que se decían en las reuniones, se estaba haciendo.

Esto me llevó a tener una excelente relación, muy cordial. Me agarraba del brazo y me decía, *“Mostrame lo que me dijiste a ver si es cierto”* y se paraba en la turbina N1 y me decía *“Y yo cuando vuelva, el mes que viene, ¿qué voy a ver?”*

En Mayo de 1993 cuando en estas reuniones, así como nos tomaba examen a nosotros, hacia lo mismo con el departamento de obras complementarias que en ese momento era el Arq. Menem y el siempre salía con alguna evasiva y Domínguez le contestaba, *“no puede ser que siempre me traten así”*. A raíz de eso, Domínguez solicita la implementación de un programa que se llamaría "Septiembre-Septiembre" donde además de un informe detallado de la puesta en marcha de la unidad uno, debía contener además, un informe con el mismo nivel de detalle de las obras complementarias. Y para esto nombró a la consultora como coordinadora del programa. Lo que advertimos fue un alto nivel de hermetismo por parte del DOC sobre todo para acceder a la información que se necesitaba.

Cuando llega la reunión, nos presentamos, con el informe correspondiente a lo que el DE ejecutivo nos dice que no ve nada respecto a las obras complementarias, le informamos de las dificultades que tuvimos para acceder a los datos y eso terminó en un conflicto con el jefe del departamento complementario y esas diferencias fueron irreconciliables. En ese momento Domínguez sentenció, esta obra entrara en marcha con Uds. o sin Uds., y a partir de ese momento el DOC pasó a segundo plano y nunca más fue parte de las reuniones.

Entre 1980-1993 el DOC no había avanzado prácticamente nada, alegaban dificultades para conocer la cantidad de afectados a relocalizar, las obras que debían realizarse y demás.

En 1998 la consultora presenta un programa para tratar las obras complementarias (ya estamos bajo la gestión de Martínez Raymonda- Pedreira). Con el primer dictamen de las consultoras se conoce que los trabajos necesarios en las obras complementarias no se había hecho prácticamente nada, entonces se establece como prioridad, el tratamiento costero y la reposición funcional de lo que se afecte por recrecimiento del embalse.

Las responsabilidades de los proyectos ejecutivos es decir dividirla obra principal como las obras complementarias no fue una buena decisión no por las personas elegidas, o por las Directores Ejecutivos de 1980 que estuvieron equivocados sino que hubo un contexto económico entre 1980 a 1990: Malvinas, Plan Austral, Convertibilidad Hiperinflación, todo esto afecta a que las obras se puedan desarrollar.

Lo que se encaró a partir de 1999 con Martínez Raymond fue el programa PISMA que daría lo que fue el embrión de PTY y todos los programas que vinieron después son

programas que continúan con lo mismo porque las obras eran las mismas: protección costera, reposición funcional, relocalización, acciones sociales y medioambientales.

¿Qué pudo haber ocurrido desde 1980 a 2011, cuando se llegó a cota 83? ¿Qué pudo haber ocurrido, en lugar de ser 5 mil afectados terminaron siendo 17 mil?

En el caso de las obras principales los cambios no eran tan significativos, una turbina era una turbina, en cambio cuando nos referimos a los afectados hablamos de personas, pensantes que en el medio tuvieron tiempo de pensar y buscar su mayor beneficio lo cual es inevitable y eso claro esta es muy lejano a los propósitos de la obra y de su finalización.

Y ni que hablar con la parte institucional.

Nosotros con la implementación del PEY tuvimos que convocar a un especialista en relaciones institucionales del Paraguay. ¿Por qué? No fue lo mismo hacer la obra complementaria en la MD que en la MI.

En el 2003 el Arq. Thomas me pregunta que opinaba yo del PTY porque él quería que en 4 años estemos generando a cota 83 (año 2006).

*Mire, creo que no le va a gustar lo que va a escuchar, y creo que Ud. ya sabe. El PTY no tiene definido las expropiaciones de la zona baja de Encarnación (PY) y esto siempre fue una llave de negociación con los paraguayos. Había una ley de expropiación Paraguaya pero esta preveía las expropiaciones hasta cota 76. Al 2003 el orden de expropiaciones de*

inmuebles faltantes en margen izquierda era del 10% en tanto que para la margen derecha eran del 90%.

Este programa al igual que todos los otros anteriores tenían una debilidad institucional como esta de las dependencias de las expropiaciones del lado paraguayo

¿Qué se hizo entonces desde 1980 hasta 2003? ¿Por qué se perdieron 30 años?

Mi respuesta era que el problema estaba en el DOC por las dificultades de ese proyecto ya que era la parte más difícil desde la parte social, medioambiental. Mi sensación, en el año 1999 con nuestra inserción dentro del programa de obras complementarias, es que el DOC de MI tuvo un dinamismo mucho mayor que el de MD.

Creo que el resultado de ese dinamismo distinto tuvo incidencia para la realización del PTY. Las demoras de MD se debían a directivas de arriba.

En cuanto nos metimos de lleno en el PEY tuvimos que abordar de MI también lo tuvimos que hacer en MD y ahí no pudimos ni siquiera con nuestros propios empleados, era imposible prácticamente cambiar el DOC.

En marzo de 1993 cuando Domínguez echa a Menem de la reunión técnico contractual desaparece el DOC y se desdibuja para los siguientes directores y por supuesto ya en el PTY no existió. Estos mega proyectos solo se pueden llevar adelante si los que lo dirigen están convencidos de que se deben hacer. En este tipo de proyectos todos los días hay que dar una solución, de lo contrario, más adelante el problema se multiplica por 1000. Uno es

como una topadora sabe que algo de material se cae por los costados, pero lo importante es que lo que llevas adelante de la pala sea más grande que lo que se te cae y Domínguez era un tipo así.

En planificaciones estratégicas hay que saber a dónde llegar para poder trazar una estrategia, los objetivos a largo y corto plazo. En un proyecto hidroeléctrico como en el caso de las obras principales es sencillo para gente con experiencias en este tipo de obras, pero para el caso de obras complementarias era necesario anticiparse a los problemas. Hay que estar preparado para estas contingencias. Domínguez era un tipo que se guiaba por resultados, se anticipaba y recordaba reunión tras reunión. En la época de Domínguez no había los recursos que disponemos ahora, en aquel momento la plata se contaba con las monedas.

En 1999 como habíamos diseñado el PEY y con qué criterio se hicieron, fue de acuerdo a los recursos financieros con los que se contaba, era un programa muy ajustado. Y esta fue la historia de Yacyretá, nunca hubo la plata que vino después.

El tratado establece que argentina debía financiar la obra, pero el reparto de la facturación de energía debía ser 50% c/u, pero los países signatarios son los que tienen prioridad para comprar la energía y únicamente el remanente podía ser vendido a un tercero y eso hoy los paraguayos se olvidan. Cambiaremos esta historia cuando esta obra se termine de pagar, porque la verdad, esta obra la pagamos todos con nuestros impuestos.

Y ¿el Departamento Técnico de Yacyretá? ¿Qué rol ocupaba? El Director Técnico del departamento técnico de Yacyretá controlaba el trabajo de la consultora y a su vez supervisaba los trabajos y obras realizadas en general, era el representante del dueño.

En virtud de que fueron dos contratos civiles y 17 electromecánicos en diferentes tiempos, lo cual, a diferencia de otras obras, donde todo se contrata con una sola contratista y que esta se encargue de todo, acá se dio a un consultor internacional, cada uno tuvo que venir con su curricular a probar su idoneidad y el consultor tuvo dos grandes tareas : una era la ingeniería de detalle de la obra civil como la general de los proyectos electromecánicos contratados con cada fabricante y además toda la administración contractual y por su parte Yacyretá tenía en cada área personas encargadas de controlar lo que hacía cada uno. Pero ellos no eran partes del equipo de trabajo.

Los DE que vinieron después de Domínguez nunca fueron igual, es decir desde Bauer a Pedreira fueron transiciones. Pedreira dio un impulso muy grande al tema de los reclamos de ERIDAY que luego fue a arbitraje, el conflicto proviene en base a un monto que reclama la contratista debiendo a certificados de obra por un monto total equivalente a otro Yacyretá ajustando a la ley de desagio, convertibilidad, etc.

Acá también hay una cuestión que es ineludible, Pedreira tomo una decisión importante en termino del reclamo realizado por Eriday que era la papa caliente que nadie quiso tomar y la tomó en la dirección correcta pero a él le toco una tarea muy ingrata que para mí fue como una especie de lapida que le pusieron a Yacyretá hasta el año 2001 que fue la idea de

la privatización. En 1998 Yacyretá era la niña bonita de las privatizaciones y se dijo que en un momento que se pensaba en privatizarla para pagar a Eriday. Nosotros como consultores y amantes de este proyecto tratamos de buscar una solución para salir de este estancamiento que había llegado la represa funcionando a cota reducida es decir a cota 76 ya que con las propias vibraciones de la obra esta se iba a romper tarde o temprano.

La idea de privatización llegó a tener un pliego de licitación dando vueltas, para su estudio.

La idea era tomar la central por 20-30 años en el estado en el que se encontraba a empresa adjudicataria se encargaría de todas la tareas necesarias para subir el embalse a cambio de un canon de alquiler. Realmente era una barbaridad.

A él le dieron la instrucción de privatizar y me da la impresión de que esas ideas ya venían siendo conversadas y creo que todos los directores anteriores venían con la misma instrucción.

La frase monumento a la corrupción fue antes de Domínguez, en el 1991 y fue el propio Domínguez quien tuvo que repuntar con eso que quedó en la memoria colectiva de todos.

Entre 1994-1998 fueron directores ejecutivos de transitorios y lo real es que todo lo realizado en ese entonces fue una reacción en cadena o bien producto de la envi3n de las acciones realizadas por Domínguez.

Ese impulso tuvo semejante magnitud en la obra y en todos nosotros tanto en Recursos Humanos, materiales y compromisos asumidos que se materializaron con la terminaci3n de

las obras principales y la puesta en marcha de las 20 turbinas. Eso fue inercia producida por el impulso hecho por Domínguez.

Nosotros hoy tenemos una potencia instalada, es decir efectiva en el orden de los 22 mil MW y la Argentina tiene una tasa de crecimiento anual en el orden del 5%, por lo que Argentina necesita que todos los años se incremente 1.000 MW más.

¿Cómo es esto? El país tiene dos tasas de crecimiento, una es la demográfica y la otra de crecimiento económico. Si a la tasa demográfica se le suma un mejoramiento de la calidad de vida, estaríamos hablando de un 4, 5, 6% de crecimiento anual, lo que demandaría un incremento de 1.000 MW más por año a la potencia ya instalada. En la época de Domínguez se calculaba que Yacyretá contaba con la posibilidad de generar 1.800 MW por años, entonces rápidamente esta es una excelente oportunidad, no podemos desperdiciarlo.

Entonces ¿cuánta plata más necesitamos para terminarlo? En el año 2000 cuando se arrancó con los números del PEY y del PTY, eran sin contingencias en el orden de los 600 millones de dólares con las acciones sociales y medioambientales que estaban proyectadas en ese momento. Si uno dice, yo tengo por cobrar por invertir 600 millones de dólares y mi producción son 300 millones anuales de acuerdo a la tarifa establecida por el tratado, la deuda de 600 millones de dólares, se pagaría con dos años de producción de energía con amortización y al 2002, momento en el que se arma el PEY, Yacyretá había tenido un quebranto de 1.500 millones de dólares, es decir había dejado de producir durante todo este tiempo. Es decir eran casi cuatro veces más de lo que Yacyretá debía invertir para y eso se

había perdido por haber producido todo este tiempo a cota reducida. Entonces si tengo que invertir 600 millones de dólares para ganar 300 millones por años, ¿cómo no voy a invertir?

Esto que digo es un número redondo. Lo teníamos estudiado de forma tan detallada que habíamos llegado a la convicción íntima de que en un momento el DE nos pidió si podíamos fundar nuestros números para lograr un financiamiento extranjero pero entonces si lo hacíamos nosotros no nos iba a creer, entonces llamamos un experto analista en tarifas de Chicago y cuando el tipo vio los números nos dijo, pero esto hay que hacerlo YA.

Se fue tan entusiasmado pero cuando llegó allá, le tiraron la carpeta por la cabeza porque le dijeron que la Argentina no era creíble que no nos darían un peso más. Yacyretá es el botón de muestra de la Argentina, y siempre tuvo problemas de financiamiento, y Thomas creo que reunió dos cosas fundamentales, el empuje y las ganas de hacer más el financiamiento.

En aquella propuesta de los años 1990-2001 donde pensábamos hacer para elevar decíamos, hagamos algo, aunque sea solamente los terraplenes para levantar la cota del embalse, las casas para los relocalizados y las obras de reposición funcional, lo que va arriba de la costanera no lo hagamos, lo hacemos después con la plata de la generación de energía.

Cuando Thomas en Septiembre-Octubre de 2003 me pregunta en base a que habíamos hecho el PEY, lo hicimos teniendo en cuenta los usos críticos del financiamiento. Por eso le notaba que hacía falta planificar un montón de cosas. La idea era que todo lo que se

recaudaba por elevación del embalse debía ser re invertido en obras complementarias y terminarlas.

- *¿Cuántos planes de construcción/terminación Usted conoce o participó? ¿Eran muy diferentes entre sí? ¿Por qué? ¿En qué?*

De las re programaciones de las obras, la original fue la del año 1983 y luego hubo otras re programaciones de las obras anteriores como la del '86 y luego la del '88.

La re programación del '92 fue la más significativa y grande de todas porque se reprogramó la obra civil y los contratos de turbinas y de generadores, compuertas de vertederos y demás, y además se resarcó a todos los que decían que habían perdido plata.

Cada una de estas reprogramaciones de obra siempre tuvo que ver con algún aspecto económico caótico de la Argentina.

La de 1982 fue consecuencia del plan Austral la de 1988 fue consecuencia de la inflacionario de 1986. La sobreviviente al plan austral, la del 1986-87 y la de 1992 reunió todo lo que fue la hiper inflación del 1989-1990 y el plan de convertibilidad de 1991. El año 1980 fue crucial porque ahí se explica porque desde el ochenta hasta el 2003 no se avanzó mucho.

El problema de retraso de Yacyretá se debió exclusivamente al problema de las obras complementarias(1980-2003).

¿Por qué tardaron 30 años? En rigor de verdad hubo 20 años de vacaciones porque los 10 años siguientes entre 2001-2011 cambió notablemente el dinamismo.

A medida que esto se fue volviendo creíble y cada vez hubo más clientes y de ahí fueron apareciéndonos tres o cuatro categorías de afectados, por ejemplo. Las grandes dificultades en la construcción no fueron por la ingeniería o la infraestructura, fue la parte social, ni siquiera la parte medioambiental.

Es muy distinto hacer una obra en el medio del campo donde venís, haces la obra, pones un cerco perimetral y una tranquera y decís, yo hago la obra acá y adentro tiro explosivos, quemamos papel, entramos y salimos todos los días por una barrera donde pongo un ñato y otra cosa es hacer una obra en la ciudad.

Las obras complementarias fueron hechas en el medio de una ciudad donde los camiones transportaban la roca para construir la protección costera, pasaban por las calles en el medio de los barrios y la gente se quejaba porque se les rajaba las paredes por las vibraciones, etc. Esto no fue tenido en cuenta dentro de la metodología de la obra. Entonces las obras hidroeléctricas que están en el campo o la cordillera relocaliza a uno o dos puesteros y les das una casa de material con luz eléctrica y agua corriente y a ese tipo lo sacas de una tapera y le cambias la vida. Pero cuando este proceso lo vas a hacer inclusive acá en las obras principales se relocalizaron cuatro o cinco personas con sus familias y nada más.

Por eso pienso que en caso de Corpus, hay que hacerlo y ya pero primero hay que abordar los temas sociales. Es una política que cambió.

Esta obra fue pensada en la década del '70 (y no se contemplaron las obras complementarias), ejecutada en los '80 y sufrió en el transcurso de las malas experiencias recogidas por el Banco Mundial y el BID sobre todo del BM en el resto del mundo.

El BM financiaba muchísimos proyectos en África y Medio Oriente cuyos efectos no fueron tenidos en cuenta al momento de su construcción en todos los aspectos sociales y medioambientales que luego fueron tenidos en cuenta con el PTY. Entonces por lecciones mal aprendidas del BM a fines de los '90 las empezaron a aplicar en Yacyretá y entonces empezó el auto crítica pero no a ellos sino a través de Yacyretá: que las cosas estaban mal hechas, etc. Hay un informe que es el de cinta azul donde se hacen una auto-critica sin nombrarse a ellos mismos. Hay una parte del informe que a mí me quedó gravado que dice que la gente de Posadas y de Encarnación maldecían a Yacyretá pero al mismo tiempo ruegan que Yacyretá no termine porque cuelgan de ella, todos los beneficios que de otra manera no obtendrían ni del gobierno nacional ni provincial, y eso fue producto de todo lo que el BM fue difundiendo en todos esos años.

Porque el BM, ¿qué hizo? Empezó a tomar todas las exigencias sociales que en otros proyectos en el resto del mundo habían causado daño y comenzó a exigir ese cumplimiento a Yacyretá, de muchos de los carpazos que habían en la calle rioja en Posadas eran consecuencias de eso.

¿Piensa que se hubiera terminado a tiempo? No. ¿Por qué? El proyecto del '82 preveía que la última turbina entraba en función 10 años después y luego la reprogramación de las obras

del año 1992 fijó para septiembre de 1994 la unidad 1 y la unidad 20 el 31-05-98. Por supuesto que ese plan era junto al recrecimiento del embalse a cota 78 y luego a cota 83 es decir; un año de operación a cota 76, luego dos años a cota 78 y de ahí en forma definitiva a cota 83.

En cuanto a las obras principales en lo que respecta a mi intervención hay determinadas etapas en la construcción que son puntos de no retorno, entonces llega un momento que el comitente empieza a decir, ¿cuándo empiezo a generar? El día X, a partir de ese día empieza a contar las monedas que va a cobrar.

Entonces una central hidroeléctrica que no tiene problemas en el orden financiero como era el caso de Yacyretá entre 1992-1998 porque estaban todos los contratos firmados y porque lo único que había que hacer era que los contratistas cumplieran con sus contratos de obra y se terminaban en tiempo y forma, pero por lo visto eso no pasó con las obras complementarias.

¿Por qué? Porque nunca se sabía por ejemplo cuanta gente había que relocalizar.

- *¿Cómo era la relación entre Argentina y Paraguay?*

Voy a dar un ejemplo, yo creo que Corpus es un proyecto que hay que hacerlo porque la gran potencialidad hidroeléctrica que tiene Argentina está sobre el Parana, no en otro lado, tampoco en Santa Cruz. Porque los proyectos hay que ir haciendo primero los mejores y luego los sobrantes, porque el que sobra después va a ser el mejor.

Cuando estábamos en el PEY me tocó acompañar al director paraguayo, el Arq. Reiser en una exposición que había que hacerse respecto al plan de elevación de la cota y fue en Cojenau, que era una zona de afectación de Corpus. En esa reunión una señora le dijo, cuando terminaba la reunión, Arquitecto vamos a ver ahora en Corpus para ver si es cierto todo lo que Ud. dice que va a hacer en Yacyretá.

No vamos a volver a repetir el negocio con los socios paraguayos antes de hacer eso, vamos a hacer eso con los socios brasileros.

Y hoy por hoy los paraguayos siguen actuando del mismo modo, en el tema de la energía y la condonación de la deuda por ejemplo, yo cuando escucho sobre eso a mí me revuelve el estómago. Cada vez que recuerdo toda la historia que ha pasado por mis manos, en la documentación que me ha tocado manejar y ver que esto tipos solo miran una parte de la película nada más, porque les conviene. Entonces en mi opinión es que no ha habido una buena relación para la Argentina.

A Paraguay se le ha dado muchas concesiones, ¡es más! Creo que fueron muchas más de las que fueron establecidas por tratado.

- *¿En qué momento Ud. noto que Yacyretá tenía más cercanía con el gobierno nacional?*

Desde Domínguez a Thomas creo que todos tuvieron cercanía con el gobierno nacional pero lo que puedo decir al respecto es que no todos fueron de la misma calidad. Calidad quiero decir que esa relación haya trascendido o proyectado en Yacyretá. Quizás la relación

que pudo haber tenido Sbarra con el gobierno de Menem o de Schiavoni con el gobierno de Duhalde pudieron haber sido buenas pero no fue lo que se trasladó a Yacyretá.

Lo importante es exactamente lo que incidía directamente al proyecto. En ese contexto yo creo que las relaciones de Domínguez y Thomas con Menem y Kirchner respectivamente, han sido las mejores y juzgando por los resultados, creo que con el gobierno provincial y local, no hubo muchos momentos de cercanía en Corrientes en particular.

En el contrato YC1 había 1342 ítems que certificar en cinco monedas distintas y con distintos ajustes, era muy complejo.

- *¿Cuántos planes de construcción y de terminación conoce o participó? ¿Eran muy diferentes entre sí?*

El del año 1982 y las reprogramaciones de las obras entre 1986-1988 referentes al contrato YC1 lo único que hicieron fue postergar las fechas, los demás que fueron relevantes son el del año 1982, el PISMA del año 1992, el PEY del año 2001 y el PTY del año 2003.

Las obras incluidas en los últimos tres programas eran las mismas, que le faltaba al PISMA una mayor disgregación o, mejor dicho, un zoom más grande en los aspectos sociales y medioambientales. Tenía cero sobre el tema institucional que luego en el PEY le pusimos un poco más de lo institucional inclusive el tema de las expropiaciones porque ese fue un tema que ninguno de los DOC de ambas partes lo manejaron como un costo privado de casas. No daban información por nada del mundo entonces con el PEY nos costó muchísimo poder saber por ejemplo en el Complejo Habitacional Carmen del Paraná, saber

cuánta gente tenía que ser relocalizada. Originalmente eran 429 viviendas y luego terminaron siendo 329 viviendas, hubo 100 que no sabemos dónde terminaron.

La diferencia entre los programas estuvo en la calidad y cantidad de información social y medioambiental y la parte económica de las expropiaciones. Yo creo que fue clave y estratégico sacar al DOC del medio.

La diferencia entre esos programas es que básicamente estuvieron en la cantidad y la calidad de información social y medioambiental y la parte económica de las expropiaciones.

- *¿Ud. cree que haber pasado por arriba al DOC fue la clave para avanzar? Con la creación de la gerencia del PTY.*

Creo que eso fue clave, fue un factor estratégico. Una de las primeras acciones que tomó el Arq.Thomas (para entonces ya nos habían rescindido el contrato) y que yo recuerdo y la verdad es que yo lo miré con buenos ojos porque dije este hombre va por buen camino, fue cuando despidió a toda la comisión de tasaciones y ahí dije ahora vaa saber que terrenos hay que expropiar y era muy simple pasar de la cota 76 a la 78. Él tuvo la capacidad y la voluntad de desarmarlos.

- *¿Cuál es Su opinión sobre el último Director Ejecutivo?*

Es un tipo absolutamente coherente con sus convicciones y tiene ese estilo topadora: al tipo que no me acompaña, lo dejo a un costado y listo, sigo para adelante y no pierdo un minuto más.

- *¿Ud. cree que haber tenido un Director Ejecutivo local fue importante para la terminación de la obra? ¿Por qué?*

Yo creo que absolutamente sí, independientemente de la personalidad de Thomas, porque no hay otra forma. Porque lo voy a poner como un ejemplo: si hay que ir a negociar con los indios, hay que hablar el mismo idioma y si es posible ser amigo de los indios, ¡mejor!

Acá siempre el DE fue de Buenos Aires, siempre fue bienvenido, a Domínguez lo veíamos totalmente embebido porque se reunía con nosotros y nosotros a su vez estábamos absolutamente consustanciados con él así que era mutuo entonces el DE era como "local" y con Thomas fue lo mismo.

- *¿Y con Paraguay?*

Thomas siempre estuvo muy consustanciados con el proyecto urbanístico de las dos ciudades. Nosotros (como consultora) cuando estábamos trabajando con el PEY habíamos contratado un Arq. que había trabajado en Puerto Madero y que además había trabajado en un tratamiento costero, no me acuerdo de que país caribeño pero él era de características muy similares a lo que había que hacer acá. Más allá de que el proyecto fuera bonito, cuando el Arq. Thomas vio eso dijo, es lindo pero esto no es lo que quiero, yo quiero darle a los paraguayos algo que jamás pensaron que iban a tener.

Entonces tomando estas pocas palabras me da la sensación de que la relación que tenía que tener con los Encarnacenos era precisamente una buena relación, una buena imagen y darle a Encarnación lo mismo que iba a tener Posadas y yo creo que los paraguayos no tendrían de que quejarse al respecto.

Y yo creo que los paraguayos nunca tuvieron la cercanía con el DE que tuvieron con este DE Argentino. Sobre todo en tema obras.

- *¿Hay algo más que considere importante que no le haya preguntado?*

Si,(risas) pero bueno. Todavía hay mucho para apoyar Yacyretá.

Para comprender primero, para luego analizar esta cuestión sobre la demora de la construcción del Proyecto Yacyretá, es mi opinión que hay que hacer una mirada retrospectiva hacia 1980 y situarse en el contexto histórico de esa época y de las décadas que se sucedieron.

Para comprender qué es lo que pasó después con el devenir de la Obra, también hay que tener en cuenta el marco de referencia histórico en el cual se desarrollaron los acontecimientos y en los cuales se tomaron las decisiones que se tomaron.

En esto Yacyretá no fue la excepción a la regla. Así como la historia de un país y las de sus hombres se va “escribiendo” todos los días, la “historia” de Yacyretá también se escribió en el día a día.

Con este concepto bien claro, debemos recordar que el Tratado de Yacyretá se firmó en 1973, siendo este un acto que cerró una serie de decisiones para el uso energético del Río Paraná en correspondencia de los Saltos de Apipé y Yacyretá. A partir de este hito se desarrollaron varias acciones, pero las que interesan por el momento son aquellas que se refieren a la creación y formación de la Entidad Binacional Yacyretá y de la encomienda al Consultor Lahmayer, Harza y Asociados para realizar el Estudio de Factibilidad del aprovechamiento hidroenergético del Río Paraná a la altura de los Saltos de Apipé y Yacyretá.

Todos los aspectos que llevaron a la definición del estudio de factibilidad de Yacyretá, entre ellos el alcance de las obras y acciones, quedaron definido en el Tratado de Yacyretá y en las sucesivas Notas Reversales.

Ese Estudio de Factibilidad (que comprendía obras principales, obras de relocalización y acciones sociales y medioambientales) a cargo de Lahmayer, Harza y Asociados estuvo concluido en el año 1979 y en él se determinó la factibilidad técnica y económica de ejecutar el Proyecto. Así fue como se definieron desde el punto de vista técnico, los siguientes aspectos sobresalientes de las obras y acciones a ejecutar:

- La construcción de las Obras de Cabecera del Proyecto, construidas por la Presa Lateral Izquierda, Presa de Cierre Principal, Presa Isla Yacyretá, de Cierre del Brazo Aña Cuá y Presa Lateral Derecha, La Esclusa de Navegación, la Central Hidroeléctrica y los Vertederos Brazo Principal (18 Compuertas radiales) y Brazo Aña Cuá (16 Compuertas

radiales), y dos instalaciones para transferencia de peces. La construcción de la Central Hidroeléctrica debía construirse para 20 unidades generadoras, con la previsión de incorporar 10 turbinas más en el futuro, cuando la factibilidad del compensador en Itá Ibaté fuera apropiada para que la CHY trabajase como central de empuntamiento con el embalse compensador. El Proyecto a futuro previó la incorporación de una segunda esclusa de navegación sobre la Margen Izquierda.

- Las Obras de Protección de los Arroyos Aguapey, Tacuary, San Martín y Caraguatá. Y demás arroyos tributarios del Río Paraná en la zona del Proyecto.
- La construcción de las obras de relocalización de la infraestructura y de las personas afectadas por el nuevo nivel del embalse.
- La implementación de las acciones sociales y medioambientales asociadas con la relocalización y afectación por el embalse.

En ese año 1979, con el Estudio de Factibilidad aprobado y cumplido el Contrato de Consultoría con Lahmayer, Harza y Asociados, EBY tomaría que “marcarían” el devenir del Proyecto.

La primera fue dividir el Contrato de Consultoría en dos partes.

Por un lado, EBY celebró en 1980 un contrato de Consultoría con Harza, Lahmayer y Asociados para la realización del Proyecto Ejecutivo y de los Pliegos de Licitación de las Obras Principales (las obras de cabecera). Esto dio lugar a que se elaboraran en primera instancia el proyecto ejecutivo y los pliegos del Contrato Y-C1, cuyas ofertas se

presentaron hacia finales del año 1980 (Impregilo por un lado y Dumez por otro), luego se reformularon las ofertas en una sola (Impregilo Dumez) en el año 1982 y finalmente el 20 de Octubre de 1983 se firmó el Contrato Y-C1 y con ello se dio inicio a la construcción de las obras.

Por otro lado, EBY creó en 1980 el Departamento de Obras Complementarias cuyo objetivo era ejecutar las Obras Complementarias (lo mismo que Harza, Lahmayer y Asociados para las Obras Principales):

- La construcción de las obras de relocalización de la infraestructura y de las personas afectadas por el nuevo nivel del embalse.
- La implementación de las acciones sociales y medioambientales asociadas con la relocalización y afectación por el embalse.

La idea no era mala, muy por el contrario, pero este desdoblamiento traía, a mi juicio, un riesgo: Una eventual descoordinación de avances entre las Obras Principales y las Obras Complementarias. Y esta cuestión ocurrió por varias razones y tal descoordinación impidió disponer la cota de embalse definitiva para operar las turbinas a plena potencia. ¿Cómo se solucionó? Se tomó una solución de compromiso. Llegado el año 1992 y ya con horizonte cierto de que la turbina n° 1 estaría lista para generar el 1° septiembre 1994, hubo, adecuar entre otras cosas, el plan de operación de las turbinas para hacerlas trabajar con el embalse a cota reducida. El marco histórico en torno del 20 Octubre 1983, cuando se firmó el Contrato Y-C1. El liderazgo en la gestión de Yacyretá. Al respecto adelanto que, en base a

mi criterio y experiencia en proyectos hidroeléctricos de compleja ejecución, el liderazgo debe estar siempre presente cualquiera sea el tipo, la magnitud y naturaleza del proyecto.

Estos conceptos sobre el liderazgo por cierto se relacionan con los hombres líderes que componen el esquema organizacional del Proyecto. Pero es necesario que tal liderazgo también esté presente en la magnitud e intensidad adecuadas en los otros estamentos del Proyectos a través de sus respectivos líderes en cada estamento. Y esto debe ser necesariamente así y debe verificarse tales liderazgos tanto en el Cliente (en este caso EBY), como en el Consultor (en este caso como representante técnico de EBY y administrador de los contratos), los Contratistas y sus respectivas organizaciones.

Existe en ese caso gente que quedaba al "margen" del proyecto y otra que se comprometía en la ejecución. Pero también existe, sin nombrarlos así, gente de la organización que, pasivamente o no, fueron impedimento para la prosecución del Proyecto. Es aquí cuando, creo yo, el liderazgo en términos de la organización no existió y por eso se perdió el rumbo y los plazos.

Yo estoy convencido que el éxito de un proyecto, desde su concepción hasta su concreción y después, para mantener su sustentabilidad en el tiempo, depende de cuál habilidosos sean los hombres que "piensan" y ejecutan esos proyectos. En ese sentido y sobre este particular pienso que el liderazgo individual no sirve. El liderazgo de una clase dirigente en todos los ámbitos, es lo distintivo y lo sustancial para concretar el proyecto.

¿Cuántos proyectos buenos mueren antes de nacer, o quedan inconclusos en el intento?

Creo que estas ideas pueden ser "medulares" a la hora de las conclusiones, y por sobre todo, para no "perder" el rumbo dentro de ese "bosque" de información.

## VI. BIBLIOGRAFIA

Bartolomé, Leopoldo J., Reasentamientos forzados y el sistema de supervivencia de los pobres urbanos (2006), Avá. Revista de Antropología, núm. 8, Universidad Nacional de Misiones.

Cernea, Michael M., Impoverishment Risks, Risk Management, and Reconstruction: A Model of Population Displacement and Resettlement (2004), en UN Symposium on Hydropower and Sustainable Development, Beijing.

Curtino, Beatriz, Bolsones de Pobreza de la ciudad de Posadas y Organización Barrial.

Delgado Fernández, Santiago, Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis (2004), Psicología Política, N° 29, 2004, 7-29

Estévez, Alejandro M., Los modelos de los subgobiernos y los triángulos de hierro en políticas públicas (2014), Cuadernos de Polipub.org, Asociación Civil para el Estudio de las políticas públicas participativas, Cuaderno N°14.

Estévez, Alejandro M., Algunas características fundamentales de los estudios en políticas públicas (2014), Cuadernos de Polipub.org, Asociación Civil para el Estudio de las políticas públicas participativas, Cuaderno N°13.

Estévez, Alejandro M., El impacto de las reformas de los 90, un análisis comparado entre los casos de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y México (1989-2000), (2012), Cuadernos de Polipub.org, Asociación Civil para el Estudio de las políticas públicas participativas, Cuaderno N°8.

Fulco, Carlos Alberto, El Paisaje Costero como factor de integración en el Proyecto Yacyretá (2012), Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

Kaarbo, Juliet, Prime Minister Leadership Styles in Foreign Policy, Decision-Making: A Framework for Research (1997), Political Psychology, Vol. 18, No. 3

Kaarbo, Juliet & Hermann, Margaret G., Leadership styles of prime ministers: How individual differences affect the foreign policymaking process (1998), LEADERSHIP QUARTERLY Vol. 9 No. 3.

Klijn, E. H., Redes de Politicas Publicas: Unavisión general (1998), en Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F.; (eds) (1998) Managing Complex Networks. Sage, London.

Levinton, Norberto, Yacyretá: el fin de la historia, La influencia de los gobiernos argentinos y paraguayos en el tratado en el proyecto y en la construcción.

Martínez de Hoz, José Alfredo, Más allá de los Mitos, Memorias y revelaciones del Ministro más polémico de la historia argentina (2014), Sudamericana

Picar, André, ¿Cuáles son los enfoques que explican el juego de los actores en el proceso de las políticas públicas? (2011), Cuadernos de Polipub.org, Asociación Civil para el Estudio de las políticas públicas participativas, Cuaderno N°6.

Thomas, Oscar Alfredo, Yacyretá, Energía para el desarrollo 1973-2013.

Yin, Robert K.; Investigación sobre estudio de casos, Diseño y métodos (2013), Applied Social Research Methods Series, Volume 5, SAGE Publications.

Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América Latina, “Experiencias de Integración Hidroeléctrica”, Buenos Aires, Junio 1988.

Desarrollo social en ambas márgenes: El Plan de Acción para Reasentamiento y Rehabilitación (PARR).

Paraguay, ñame retá, “Hace 57 años Perón devolvía los trofeos de guerra al Paraguay”, 9 Agosto 2011.

Resumen ejecutivo del Plan de Terminación de Yacyretá (2013).

Análisis del cuerpo normativo del protocolo de creación del Ente Binacional Yacyretá.

Ley Nacional 20646 de creación del ente Binacional Yacyretá.

Decreto Nacional 2572 de 31 de Agosto de 1977 que Faculta al Ministerio de Economía a garantizar las obligaciones emergentes de las operaciones del complejo Yacyretá Apipe.

Decreto N° 680 de fecha 16 de abril de 1990 que delimita las áreas de afectación en las Provincias de Corrientes y Misiones realizadas por la Entidad.

Ley N° 433 del 6 de diciembre de 1973 que Ratifica el Tratado de Yacyretá entre la República del Paraguay y la República Argentina.

Notas Reversales.

Acuerdos por notas reversales del 3 de diciembre de 1973 y del 27 de julio de 1976.